

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**RAZISKAVA TRGA ZA POTENCIALNI VSTOP PODJETJA MEDEX  
NA JAPONSKI TRG**

Ljubljana, januar 2017

LOVRENC GOLLE

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Lovrenc Golle, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom "Raziskava trga za potencialni vstop podjetja Medex na japonski trg", pripravljene ga v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matevžem Raškovičem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 27. 1. 2017

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 TEORETSKA OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ .....</b>	<b>4</b>
1.1 Zakaj podjetja širijo svoje poslovanje v tujino? .....	4
1.2 Pregled najpomembnejših teorij internacionalizacije.....	6
1.3 Posebnosti internacionalizacije majhnih in srednje velikih podjetij .....	8
1.4 Dejavniki izbire strategije vstopa na tuje trge .....	10
1.4.1 Notranji dejavniki .....	10
1.4.2 Zunanji dejavniki .....	10
1.4.3 Posebnosti in značilnosti strategij vstopa .....	11
1.4.4 Posebnosti transakcijskih dejavnikov .....	12
1.5 Načini vstopa na tuje trge .....	12
1.6 Pregled tveganj v mednarodnem poslovanju.....	13
1.7 Strategije standardizacije in adaptacije v mednarodnem poslovanju .....	14
1.8 Pomembnost kulture v mednarodnem poslovanju .....	15
1.8.1 Pomen kulture v mednarodnem poslovnem okolju .....	15
1.8.2 Opredelitev kulture in pregled različnih tipologij kulture .....	15
1.8.3 Trompenaarsov prikaz plasti kulture .....	16
1.8.4 Prikaz kulture preko modela ledene gore .....	17
1.8.5 Hallov koncept visoke in nizke kontekstnosti kulture.....	17
1.8.6 Hofstedejeva raziskava .....	18
1.8.7 Raziskava Project GLOBE .....	20
1.8.8 Poslovni bonton na Japonskem.....	22
<b>2 ANALIZA JAPONSKEGA MAKRO OKOLJA.....</b>	<b>24</b>
2.1 Splošno o Japonski .....	24
2.2 Analiza političnih dejavnikov.....	24
2.2.1 Japonsko politično okolje .....	24
2.2.2 Mednarodni odnosi .....	25
2.3 Analiza ekonomskih dejavnikov .....	27
2.3.1 Splošno o japonskem ekonomskem okolju .....	27
2.3.2 Monetarna politika.....	28

2.3.3 Fiskalna politika .....	29
2.3.4 Strukturne reforme .....	30
2.3.5 Ekonomski kazalci Japonske.....	30
2.3.6 Analiza japonskega poslovnega okolja .....	33
2.4 Analiza družbenih dejavnikov.....	34
2.4.1 Demografski razvoj .....	34
2.4.2 Lastnosti japonskih potrošnikov.....	37
2.5 Analiza okoljskih in ekoloških dejavnikov .....	39
2.6 Analiza pravnega okolja.....	39
2.7 Analiza tehnološkega okolja .....	40
<b>3 ANALIZA TRGA PREHRANSKIH DOPOLNIL IN KOZMETIKE .....</b>	<b>41</b>
3.1 Analiza trendov in značilnosti trga prehranskih dopolnil .....	41
3.2 Analiza trendov in značilnosti trga kozmetičnih ter lepotnih izdelkov.....	44
<b>4 POSTOPKI IN STROŠKI REGISTRACIJE IZDELKOV TER USTANOVITVE PODJETJA .....</b>	<b>50</b>
4.1 Postopki registracije prehranskih dopolnil .....	50
4.2 Postopki registracije kozmetičnih izdelkov.....	55
4.3 Stroški in trajanje registracijskih postopkov .....	58
4.4 Stroški, povezani z ustanovitvijo podjetja na Japonskem .....	58
<b>5 ANALIZA DISTRIBUTERJEV TER PRODAJNIH POTI .....</b>	<b>62</b>
5.1 Analiza distributerjev .....	62
5.2 Analiza prodajnih poti .....	64
5.2.1 Spletna trgovina.....	65
5.2.2 Lekarne in drogerije .....	66
5.2.3 Veleblagovnice.....	67
5.2.4 T.i. priročne trgovine.....	68
5.2.5 Supermarketi .....	70
<b>6 ANALIZA KONKURENČNIH IZDELKOV TER PREDSTAVITEV NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA NA JAPONSKEM.....</b>	<b>70</b>
6.1 Izsledki navideznega nakupovanja.....	70
6.2 Analiza konkurenčnih izdelkov.....	71

<b>7 ANALIZA POTROŠNIKOV IN SEGMENTACIJA .....</b>	<b>74</b>
<b>8 OCENA TRŽNEGA POTENCIALA .....</b>	<b>76</b>
8.1 Ocena tržnega potenciala za prehrabna dopolnila .....	76
8.2 Ocena tržnega potenciala za kozmetične kreme za negovanje kože .....	78
<b>9 PREDLOGI ZA PODJETJE MEDEX .....</b>	<b>79</b>
9.1 Izbira in predstavitev izdelkov .....	79
9.2 Geografsko mesto vstopa, izbira prodajnih poti ter distributerja in cenovna politika.....	81
9.3 Ciljanje na končne kupce.....	82
9.4 Trženjsko komuniciranje .....	82
<b>SKLEP .....</b>	<b>83</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>86</b>
<b>PRILOGE</b>	

#### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Proaktivni in reagibilni motivi internacionalizacije podjetij .....	6
Tabela 2: Dimenzije kulture po raziskavi GLOBE za Japonsko in Slovenijo.....	21
Tabela 3: Ekonomski podatki za Japonsko in Slovenijo v obdobju 2012–2016.....	31
Tabela 4: Poslovno okolje Japonske in Slovenije v obdobju 2015–2016 .....	34
Tabela 5: Prodaja izdelkov za lepoto in osebno nego po kategorijah v obdobju 2010–2015 ...	45
Tabela 6: Prodaja premium izdelkov za lepoto in osebno nego po kategorijah v obdobju 2010–2015 .....	46
Tabela 7: Napoved rasti prodaje lepotnih in kozmetičnih izdelkov (v %) .....	47
Tabela 8: Razponi cen v cenovnih razredih kozmetičnih izdelkov po kategorijah.....	48
Tabela 9: Zahtevani dokumenti za carinski postopek ob uvozu prehrabnih dopolnil.....	52
Tabela 10: Ocena stroškov, povezanih z ustanovitvijo podjetja na Japonskem.....	60
Tabela 11: Število zaposlenih v sedmih največjih Sogo Shosha trgovskih podjetjih v marcu 2014 .....	63
Tabela 12: Tržni deleži največjih japonskih drogerij v letu 2015 .....	66
Tabela 13: Tržni deleži največjih japonskih veleblagovnic v letu 2015 .....	67
Tabela 14: Tržni deleži največjih japonskih priročnih trgovin v letu 2015.....	69
Tabela 15: Podatki o priročnih trgovinah v letu 2011 .....	69
Tabela 16: Tržni deleži največjih japonskih supermarketov v letu 2015 .....	70
Tabela 17: Maloprodajne cene prehrabnih dopolnil, ki vsebujejo matični mleček.....	72
Tabela 18: Maloprodajne cene prehrabnih dopolnil, ki vsebujejo kolagen.....	73

Tabela 19: Maloprodajne cene kozmetičnih izdelkov, ki vsebujejo matični mleček, med ali kolagen .....	74
Tabela 20: Ocena tržnega potenciala za izdelke, ki utrjujejo zdravje .....	77
Tabela 21: Ocena tržnega potenciala za kozmetične kreme za negovanje kože .....	78

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Obseg svetovne trgovine v obdobju 1960–2015 (v mrd USD).....	4
Slika 2: Trompenaarsov čebulni prikaz večplastnosti kulture in njenih elementov.....	16
Slika 3: Primerjava japonske in slovenske kulture po Hofstedeju .....	19
Slika 4: Menjava blaga med Japonsko in EU v obdobju 2005–2015.....	26
Slika 5: Demografski trendi japonskega prebivalstva.....	35
Slika 6: Delež vključenih oseb v delo v obdobju 1982–2012.....	36
Slika 7: Povprečni izdatki japonskih gospodinjstev za izdelke, ki utrjujejo zdravje, razdeljeni po razredih povprečnega letnega dohodka gospodinjstev v obdobju 2009–2015 (v jeni) .....	43
Slika 8: Povprečni izdatki japonskih gospodinjstev za kreme za negovanje kože, razdeljeni po razredih povprečnega letnega dohodka gospodinjstev v obdobju 2009–2015 (v jeni) .....	49
Slika 10: Japonska uporaba prodajnih poti brez fizičnih trgovin.....	65
Slika 11: Ilustracija s čebelo podjetja Yamada Bee Farm.....	80







## UVOD

V svoji več kot šestdeset letni zgodovini je Medex na podlagi močne slovenske tradicije čebelarstva in lastnega razvoja izdelkov postal vodilno slovensko podjetje na področju prehranskih izdelkov ter prehranskih dopolnil in kozmetičnih izdelkov na osnovi medu z močnih lastnim razvojem in blagovnimi znamkami. Na začetku 90. let 20. stoletja je Medex močno prizadel razpad Jugoslavije ter posledično izguba dobaviteljev in kupcev iz bivših jugoslovanskih republik. Podjetje se je ob prelomu tisočletja uspešno prestrukturiralo, razširilo paleto svojih izdelkov in pospeševalo prodajo na tujih trgih, predvsem v državah Evropske unije (v nadaljevanju EU), v Ukrajini ter v državah na Bližnjem vzhodu, kot so npr. Turčija, Iran, Katar in Azerbajdžan. Širitev na tuje trge in iskanje novih poslovnih priložnosti ostaja med prednostnimi cilji podjetja (Damjan, Makovec Brenčič, & Lisjak, b.l.). Podjetje je v letu 2014 ustvarilo skoraj 58 % prihodkov od prodaje proizvodov in storitev na tujih trgih oz. izven meja Slovenije (Medex d.o.o., 2015, str. 25). To predstavlja rast za približno 20-odstotnih točk glede na leto 2013 (Medex d.o.o., 2014, str. 22). V letu 2015 v primerjavi z letom 2014 je podjetje zabeležilo skoraj 10 % rast prodaje na domačem trgu. Vrednost izvoza na tuje trge se je v istem obdobju znižala za skoraj 33 %. Podjetje navaja, da je upad prodaje posledica ekonomskih in političnih okoliščin v pomembnih izvoznih državah, kot so Grčija, Azerbajdžan in Rusija (Medex d.o.o., 2016, str. 1, 30). Medex kljub temu velja za enega najuspešnejših in najbolj propulzivnih srednje velikih slovenskih podjetij na področju prehranskih izdelkov, prehranskih dopolnil in kozmetike.

Podjetje Medex se je po uspešnem poslovanju na trgih EU, nekdanje Jugoslavije ter t.i. Zalivskih držav začelo ozirati tudi po bolj oddaljenih trgih, zlasti v Vzhodni Aziji. Ena izmed možnosti širitve poslovanja na Daljnem vzhodu je tudi Japonska. Kljub klavrnemu ekonomskemu napredku v več kot dveh t.i. »izgubljenih desetletjih« dežela vzhajajočega sonca ostaja s 127 milijoni prebivalcev (Japonska: Predstavitev države, b.l.) tretje največje gospodarstvo na svetu po agregatnem bruto domačem proizvodu (v nadaljevanju BDP); (Japan and Abenomics - Once again with feeling, 2013). V priobalnih velemestih strnjeno prebivalstvo odlikujeta visoka kupna moč ter občudovanje evropskih luksuznih izdelkov in blagovnih znamk. Japonci precejšen del svojega dohodka namenijo izdelkom za lepoto in zdravje, ki sta pomembni vrednoti v visoko konkurenčni japonski družbi. Japonski potrošniki cenijo izdelke, ki izhajajo iz tradicije in narave (Matsuka, Priloga 1). In prav iz tradicije in narave razviti izdelki omogočajo Medexu priložnost za potencialno uspešno poslovanje na Japonskem. Čeprav bi vstop na japonski trg lahko omogočil visoko rast prodaje za majhna in srednje velika evropska podjetja (v nadaljevanju MSP), sama vzpostavitev tržnih poti v deželi na drugi strani sveta predstavlja trd oreh. Zaprtost japonskega gospodarstva, nerazumevanje japonskih poslovnih in nakupnih navad ter kulture, jezikovne razlike, razlike v življenjskem slogu in tradiciji lahko za marsikatero podjetje predstavljajo velik izziv pri njihovem vstopu na japonski trg. To velja še posebej

za MSP iz t.i. »majhnih držav«, ki so v svoji internacionalizaciji še posebej ranljiva, saj imajo zelo omejene vire ter mednarodne izkušnje (Svetličič, 1998, str. 1026).

Namen moje magistrske naloge je raziskava japonskega trga prehranskih dopolnil in kozmetičnih preparatov, ki bo v pomoč pri potencialnem vstopu podjetja Medex na japonski trg, o čemer podjetje aktivno razmišlja že nekaj časa. Na osnovi pregleda dejavnikov ter načinov in oblik vstopov na tuje trge v literaturi mednarodnega poslovanja, pregleda različnih vrst tveganj in specifik vstopa MSP iz malih držav na tuje trge ter podrobne analize japonskega trga (t.i. makro analiza) ter trga prehranskih izdelkov in kozmetike (t.i. mezo analiza) želim podjetju Medex ponuditi dobro analitično podlago za lažje odločanje pri njihovem vstopu na japonski trg. Hkrati pa menim, da je moja magistrska naloga lahko koristna tudi širše za vsa druga slovenska podjetja, zlasti MSP, ki razmišljajo o poslovanju in/ali vstopu na japonsko tržišče.

Temeljni cilj magistrske naloge je predstaviti priložnosti ter tveganja ob morebitnem vstopu podjetja Medex na japonsko tržišče kot tudi orisati ključne stroške vstopa ter za to potrebne vire in sposobnosti. Prav viri so v veliki meri ključni ter odvisni od zapletenih in dragih postopkov registracije posameznih vrst izdelkov, ki so značilni za prehranska dopolnila, saj so le-ta pogosto podvržena podobno strogim predpisom kot farmacevtska zdravila. Moja analiza je usmerjena predvsem na prodajne možnosti dveh skupin Medexovih izdelkov, in sicer prehranskih dopolnil in kozmetičnih izdelkov. Prehranska dopolnila zajemajo predvsem izdelke iz matičnega mlečka s skupnim imenom *Gelée Royale* in linijo izdelkov iz kolagena za negovanje kože, sklepov, las in nohtov. Medexova kozmetična ponudba pa obsega različne vrste krem na bazi medu za nego kože, telesa in obraza.

V svoji analizi japonskega trga kozmetike in prehranskih dopolnil ter potrošnikov želim odgovoriti predvsem na sledeča raziskovalna vprašanja:

1. S katerimi izdelki bi bil vstop na japonski trg za podjetje Medex potencialno najuspešnejši?
2. Kako se soočati s postopki in stroški registracije posameznih izdelkov na japonskem trgu?
3. Katere vire in sposobnosti potrebuje Medex za uspešen prodor na japonski trg?
4. Na katere segmente kupcev in trga naj Medex cilja in zakaj?
5. Kako izbrati primerne tržne poti ter ustreznega partnerja oz. distributerja na Japonskem?
6. Kako tržiti izbrane izdelke Medexa na japonskem trgu?

Magistrska naloga se po uvodu začne s pregledom posameznih teorij vstopnih strategij ter oblik poslovanja na tujih trgih iz literature mednarodnega poslovanja in trženja. Nato

nadaljujem z opisom specifik poslovnih navad in bontona ter na kratko predstavim tudi japonsko kulturo, ki ima velik vpliv na vedenje potrošnikov. V drugem, praktično usmerjenem delu naloge, predstavljam značilnosti japonskega makroekonomskega in poslovnega okolja. Sledi podrobnejša analiza trga prehrambnih dopolnil in kozmetičnih izdelkov, obravnava morebitnih uvoznih zaščit oz. administrativnih ovir ter možen potek registracije Medexovih izdelkov. Preko analize Medexa in japonskega okolja identificiram možne tržne poti, morebitne uvozne partnerje oz. distributerje ter oblikujem okvirno strukturo cene za izbrane vrste izdelkov. Sledi ocena tržnega potenciala za obe skupini Medexovih izdelkov in analiza že prisotnih konkurentov na Japonskem. V nadaljevanju se usmerim na posamezne vidike pozicioniranja in trženja Medexovih izdelkov z vidika potencialnega vstopa na japonski trg. V predzadnjem poglavju predstavim ključne ugotovitve svoje analize ter podam konkretna poročila za Medex kot tudi splošnejša priporočila za druga slovenska podjetja, ki razmišljajo o japonskem trgu. Nalogo zaključim s sklepom.

V nalogi z metodološkega vidika črпам in analiziram tako primarne kot sekundarne vire kvantitativne in kvalitativne narave. Sekundarni viri podatkov zajemajo predvsem pregled in analizo teoretičnih konceptov s področja mednarodne menjave, mednarodnega poslovanja in mednarodnega trženja. K temu dodajam še poglobljene opise Japonske, japonske kulture in značilnosti japonskih potrošnikov. V analitičnem delu pa analiziram japonski trg z uporabo različnih analitičnih orodij, in sicer:

- Na ravni države (makro okolje): PESTLE analizo in SWOT analizo.
- Na ravni panoge (mezzo okolje): Porterjev model 5 sil konkurenčnosti.
- Na ravni podjetja (mikro okolje): t.i. C-analiza (analiza konkurence).

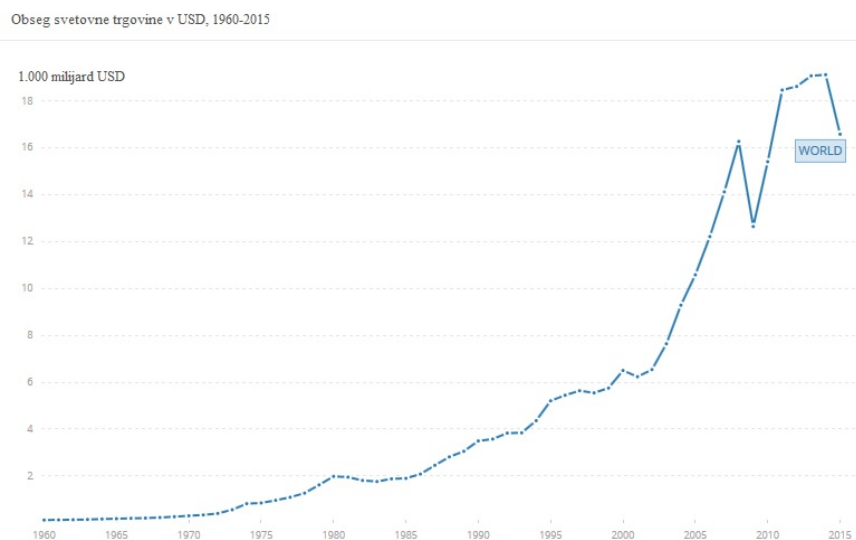
Poleg omenjenih analiz, ki temeljijo na različnih sekundarnih podatkih iz različnih virov (npr. Mednarodni ekonomski forum (angl. *World Economic Forum*, v nadaljevanju WEF), Izvozno okno, Svetovna banka (angl. *World bank*, v nadaljevanju WB), Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Cooperation and Development*, v nadaljevanju OECD) ipd.), pa te analize v nadaljevanju dopolnjujem še z rezultati lastne kvalitativne raziskave na Japonskem, kjer sem izvedel serijo osebnih intervjujev s predstavniki japonskih podjetij in organizacij na terenu.

# 1 TEORETSKA OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ

## 1.1 Zakaj podjetja širijo svoje poslovanje v tujino?

V današnjem svetu je vse več MSP vpetih v širjenje svojih poslovnih aktivnosti preko državnih mej matične države (Fillis, 2001). Še pred nekaj desetletji so najpomembnejši delež v mednarodnem poslovanju predstavljala velika, multinacionalna podjetja. Delež MSP v mednarodni trgovini se je v preteklih desetletjih hitro povečeval z razvojem novih tehnologij, zmanjševanjem carinskih in necarinskih omejitev trgovanja s pomočjo ustanavljanja prostotrgovinskih sporazumov in nadnacionalnih trgovinskih območij oz. z omejevanjem protekcionističnih teženj. Na rast internacionalnega poslovanja pozitivno vpliva tudi daljše časovno obdobje miru v razvitem svetu. MSP svoje izdelke, storitve in znanje ponujajo na nove trge in tekmujejo s podjetji s celega sveta (Johansson, 2009, str. 5). Svetovno gospodarstvo je postalo izredno povezano, kar potrjuje tudi eksponentna rast obsega svetovne trgovine v obdobju po 2. svetovni vojni. Po ocenah Svetovne banke (Trade - merchandise exports, b.l.) je globalna trgovina v letu 1960 obsegala slabih 125 milijard ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD), medtem ko je v letu 2015 že presegala 19.100 milijard USD, kot prikazuje Slika 1.

*Slika 1: Obseg svetovne trgovine v obdobju 1960–2015 (v mrd USD)*



*Vir: Trade - merchandise exports, World Bank, b.l.*

Tovrstne družbene spremembe z eno besedo poimenujemo globalizacija. Globalizacija zajema ekonomske, družbenoekonomske ter neekonomske procese, ki s pomočjo tehnološkega razvoja ter institucionalne podpore za vzpostavljanje prostotrgovinskega pretoka blaga, storitev in investicij vodijo k večji konkurenčnosti ter predvsem medsebojni

povezanosti podjetij v svetovnem merilu, kot tudi k soodvisnosti svetovnih trgov, družb in kultur (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Ekar, 2009, str. 13). De Burca, Fletcher in Brown (2004, str. 556) pa globalizacijo definirajo veliko bolj posplošeno kot proces delovanja podjetja na svetovnem tržišču, ki ga obravnavajo kot en sam, enoten trg.

Skupek aktivnosti podjetja ob vstopanju na tuje trge imenujemo internacionalizacija podjetja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 19). Podjetja v tem procesu svoja sredstva, proizvodne dejavnosti, vlaganje v razvoj in raziskave ter navsezadnje prodajne aktivnosti usmerijo na mednarodne trge (Hollensen, 2007, str. 41). Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) nadaljujeta, da internacionalizacija zajema vse načine ter oblike mednarodnega poslovanja podjetij in aktivnosti mednarodnega trženja, ne pa samo transakcijskega vidika (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 20).

Makovec Brečič et al. (2009) razdeljujejo internacionalizacijo glede na smer in potek izvajanja aktivnosti, in sicer na izhodno, vhodno ter t.i. kooperativno internacionalizacijo. Izhodna internacionalizacija, ki upodablja splošno dojemanje internacionalizacije, predstavlja širjenje poslovanja podjetij preko državnih mej oz. izvozne dejavnosti. Vhodna internacionalizacija zajema širjenje poslovanja tujih podjetij na trgu domače države. Opazna je predvsem pri nabavnih aktivnostih vhodnih materialov od tujih dobaviteljev ali pa pri skupnih partnerstvih s tujimi podjetji. Najpogostejše oblike vhodne internacionalizacije so uvoz, licenciranje ter skupna vlaganja v domači državi. Zadnja, kooperativna oblika internacionalizacije, predstavlja različne oblike nekapitalskih povezav in sodelovanja med tujimi in domačimi podjetji. Medje prištevamo npr. strateške povezave, partnerstva, sporazume o sodelovanju in druge oblike sodelovanja podjetij (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 20–21).

Širjenje poslovanja na tuje trge podjetja spodbuja k ustvarjanju novih denarnih tokov in dobička ter pridobivanja novih znanj in izkušenj. Stremenje podjetij k višanju donosnosti predstavlja najpomembnejši vzvod internacionalizacije, kljub temu pa še zdaleč ne pojasnjuje vseh razlogov oz. motivov za iskanje novih poslovnih priložnosti izven matične države (Hollensen, 2007, str. 42). Dunning (1993) in Lundan (Dunning & Lundan, 2008, str. 67–76) razdelita motive internacionalizacije v štiri skupine: iskanje priložnosti na novih trgih (angl. *market seeking*), iskanje novih sredstev (angl. *resource seeking*), večanje učinkovitosti (angl. *efficiency seeking*) in iskanje strateških virov (angl. *strategic resource seeking*). Razlogi za iskanje novih trgov so pogosto prenasičenost domačega trga, na tujih trgih pa njihova velikost, rast ter (velika) kupna moč (Doole & Lowe, 2012, str. 182). V nekaterih primerih širjenje poslovanja na tuje trge pomeni tudi podaljšanje življenjskega cikla izdelkov. Iskanje novih sredstev podjetju omogoča, da izbira med kvalitetnejšimi in cenejšimi surovinami, si zniža stroške dela in administrativne ovire ter si zagotovi dostop do novih znanj v tujini. Internacionalizacija lahko podjetju poveča učinkovitost tudi z zniževanjem davčnih obremenitev in z doseganjem višjih stopenj ekonomij obsega ter

povezanosti. Še zlasti velika podjetja pa z internacionalizacijo iščejo možnosti za pridobivanje strateško pomembnih sredstev ali virov. Podjetja v želji po utrjevanju svoje moči v panogi ter konkurenčnih prednosti tako prevzemajo druga podjetja v tujini, iščejo izurjene, talentirane sodelavce ali pridobivajo intelektualno lastnino, zlasti tehnološke patente (Dunning & Lundan, 2008, str. 67–76; Hollensen, 2007, str. 42).

Motive za internacionalizacijo avtorji ločujejo tudi na proaktivne in reagibilne (Hollensen, 2007; Makovec Brenčič et al., 2009; Deresky, 2008 idr.). Proaktivni motivi internacionalizacije (v nadaljevanju naštetih v Tabeli 1) zajemajo pozitivne dejavnike za širjenje poslovanja na tuje trge, ki izhajajo iz prizadevanj podjetja samega. Temeljijo na konkurenčnih prednostih in specifičnih znanjih prisotnih v podjetju. Reagibilni motivi pa na drugi strani od podjetja zahtevajo prilagajanje na zunanje dejavnike, ki ogrožajo poslovanje. Le-ti lahko izhajajo z domačega ali s tujih trgov ter iz konkurenčnih podjetij (Hollensen, 2007, str. 42; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 27). Ilustrativno so prikazani v Tabeli 1.

*Tabela 1: Proaktivni in reagibilni motivi internacionalizacije podjetij*

<b>PROAKTIVNI MOTIVI</b>	<b>REAGIBILNI MOTIVI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobiček</li> <li>• Nagnjenost posloводства k mednarodnemu poslovanju</li> <li>• Tehnološke sposobnosti</li> <li>• Edinstven proizvod</li> <li>• Internacionalizacija kot strategija rasti</li> <li>• Tržne priložnosti na tujih trgih</li> <li>• Ekonomija obsega in prihrankov</li> <li>• Davčne in druge spodbude</li> <li>• Ekskluzivne informacije o tujih trgih</li> <li>• Druge konkurenčne prednosti podjetja (raziskave in razvoj, financiranje itd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurenčni pritiski</li> <li>• Zasičen domači trg ali v zatonu</li> <li>• Presežna proizvodnja, nezasedene proizvodne zmogljivosti</li> <li>• Nenadejana tuja naročila</li> <li>• Podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom</li> <li>• Bližina kupcev (psihološka razdalja) in logističnih centrov</li> <li>• Spremembe prej restriktivnih predpisov</li> <li>• Ugodna tečajna nihanja</li> </ul>

*Vir: Makovec Brenčič et al., Mednarodno poslovanje, 2009, str. 26.*

## **1.2 Pregled najpomembnejših teorij internacionalizacije**

Internationalizacijo podjetij so v drugi polovici 20. stoletja obravnavali številni avtorji in pri poskušanju razlaganja le-te razvili več različnih teorij. Zgodnje raziskave so mednarodno širjenje poslovanja podjetij problematizirale z vidika tradicionalnega trženjskega pristopa, ki poudarja predvsem pomen konkurenčnih prednosti. Z razvojem mednarodnega poslovanja se je gledišče stroke usmerilo v raziskovanje izvoznih aktivnosti ter tujih neposrednih investicij. Ob prelomu tisočletja pa teorije internacionalizacije prerastejo obravnavanje odnosov med podjetji in njihovimi kupci. Predmet obravnave

postane celoten splet akterjev oz. deležnikov podjetja v procesu internacionalizacije. Nastanejo t.i. teorije omrežij (Hollensen, 2007, str. 60–61; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 21–22), saj se globalna konkurenca preseli z ravni posameznih podjetij na raven omrežij (Rašković, 2012).

V nadaljevanju povzeman najpomembnejše teorije internacionalizacije v literaturi mednarodnega poslovanja in trženja (Hollensen, 2007, str. 61–82; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 22–24; Johnson & Turner, 2003, str. 130–131):

- Tradicionalni tržni pristop, ki ga je razvijala Edith Penrose leta 1959 (Penrose, 2009), predlaga, da je uspešnost v mednarodnem poslovanju odvisna od tehnoloških prednosti in trženjskih sposobnosti podjetja oz. konkurenčne prednosti. Prav tako so pomemben dejavnik priložnosti in možnosti na tujih trgih.
- Življenjski cikel v mednarodni trgovini (angl. *Life cycle concept in international trade*) predstavlja razvoj internacionalizacije podjetja po stopnjah. Poslovanje na mednarodnih trgih se po Vernonu (1966) začne z izvozom izdelkov ali storitev, ki mu sledi višja stopnja vključevanja na tuje trge preko neposrednih (tujih) investicij. Tuje investicije v začetku internacionalizacije služijo iskanju novih trgov, kasneje pa postane njihov namen nižanje stroškov s selitvijo proizvodnje v manj razvite države. V ospredju je standardizacija izdelkov, preko katere podjetja določijo ciljne trge.
- T.i. uppsalska oz. skandinavska šola internacionalizacije podobno kot teorija življenjskega cikla opredeljuje vstop podjetja na tuje trge v več stopnjah. Teorija postavlja v ospredje znanje in izkušnje kot najpomembnejša dejavnika širjenja poslovanja v tujino. V podjetjih sta prisotna v obliki poslovnih izkušenj in izobrazbe zaposlenih, poslovnih praks ter ekonomskega razvoja. Ob začetku širjenja poslovanja v tujino podjetja pogosto naletijo na številne izzive, specifičnih znanj in izkušenj za shajanje pa jim primanjkuje. Prisotna so številna tveganja. Podjetja se posledično na začetku odločajo za vstop na bližnje trge, tako geografsko kot tudi psihološko, z bolj enostavnimi oblikami vstopa. Zaposleni način dela in kulturo v bližnjih državah poznajo in tako lažje vzpostavijo poslovne zveze. Stopnja negotovosti je primerjalo nižja. S pridobivanjem novih znanj, izkušenj in informacij pa se podjetja lahko širijo tudi na zahtevnejše in bolj oddaljene trge s kompleksnejšimi oblikami mednarodnega poslovanja. Internacionalizacija podjetja se začne z različnimi oblikami izvoza, v višjih stopnjah pa se nadaljuje z ustanavljanjem prodajnih zastopništev, partnerskim sodelovanjem s tujimi podjetji (angl. *joint venture*) itd. V najvišji oz. najrazvitejši stopnji internacionalizacije podjetje vstopa na tuje trge še preko investicijskih oblik. Tovrsten, stopenjski razvoj vstopa na tuje trge predstavlja eno najpomembnejših in najpogostejših oblik rasti v mednarodne trge usmerjenih podjetij.
- Teorija internacionalizacije na podlagi transakcijskih stroškov je bila osnovana v 80. letih 20. stoletja, v obdobju velike rasti investicijskih oblik vstopov multinacionalk na tuje trge. Teorija predpostavlja, da mednarodno poslovanje spremljajo transakcijski

stroški v obliki stroškov pridobivanja informacij, pogajanj, kontrole, pravnih vprašanj itd. Podjetja lahko te transakcijske stroške optimizirajo, pri čemer se lahko odločajo med vstopom na tuje trge z lastnimi, horizontalno integriranimi podružnicami (internalizacija) ali pa v sodelovanju z zunanjim, partnerskim podjetjem (eksternalizacija). V kolikor so ocenjeni transakcijski stroški s partnerskim podjetjem višji, kot so ocenjeni stroški za notranji pretok transakcij, se podjetje najverjetneje odloči za ustanovitev podružnice.

- Dunningov eklektični pristop (poimenovan tudi O-L-I-paradigma oz. angl. *Ownership-Location-Internalization*) razlaga motive podjetij za vstop na tuje trge kot skupek eklektičnih dejavnikov in odločitev. Internacionalizacija tako ni pojasnjena zgolj na primeru nižanja (transakcijskih) stroškov ali vstopa na tuji trg v več zaporednih stopnjah. Dunning razvršča dejavnike internacionalizacije v tri skupine. Lastniške prednosti opisujejo za posamezno podjetje specifičen nabor neopredmetenih sredstev, tehnološkega znanja in inovativnosti, ki so pogojeni z internaliziranimi procesi. Lokacijske prednosti analizirajo predvsem primernost koriščenja virov v geografsko določenih prostorih (npr. poceni delovno silo) ter prednosti pripadajoče internalizacije.
- Mrežni pristop oz. angl. *network approach* je ena izmed modernejših teorij internacionalizacije. Predstavlja delovanje in sodelovanje soodvisnih podjetij v omrežjih. Vanje so vključeni tako kupci in dobavitelji podjetja ter vsi, ki na kakršenkoli način sodelujejo s podjetjem. To so konkurenčna podjetja, distributerji ter različne vladne in nevladne službe. Skupaj gradijo in razvijajo dolgoročno medsebojno kompatibilne odnose, ki predstavljajo temeljni namen in cilj mreženja. Vodijo k višji stopnji konkurenčnosti vseh udeleženih podjetij, saj gre prenos informacij in znanj ter izkušenj v omrežjih hitreje, podjetja pa si lahko delijo in razpolagajo tudi z viri in sposobnosti znotraj celotnega omrežja. Mreženje je še zlasti pomembno za MSP, saj omogoča lažje soočanje z velikimi multinacionalkami ter presega omejitve virov, znanj in sposobnosti.
- Teorija kvantnih skokov (angl. *born globals*) skupaj s teorijo omrežij najprimerneje opisuje internacionalizacijo sodobnih MSP. Postavlja se ob bok vsem teorijam stopenjskega vstopa na tuje trge. Tovrstna podjetja namreč preskakujejo konvencionalne stopnje internacionalizacije ali pa že ob svoji ustanovitvi poslujejo na mednarodnih trgih. Internacionalizacija je tako njihova osrednja strategija rasti. Lažji prodor in konkurenčnost na svetovnih trgih jim omogoča posedovanje specifičnih konkurenčnih prednosti, znanj ter sposobnosti, s katerimi razvijajo dovršene izdelke, storitve ali tehnologije.

### **1.3 Posebnosti internacionalizacije majhnih in srednje velikih podjetij**

MSP v mednarodnem smislu opredeljujemo kot samostojna, ne-podružnična MSP (OECD, 2005). Po definiciji je število zaposlenih v MSP v državah članicah EU navzgor omejeno na 250 ljudi. V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) med MSP uvrščajo



podjetja z do 500 zaposlenimi. Manjše statistične enote, majhna in mikro podjetja, so kategorizirana z do 50 zaposlenih v majhnih podjetjih oz. do 10 zaposlenih v mikro podjetjih. Prav tako MSP razvrščamo glede na ustvarjene letne prihodke. Srednje velika podjetja (50–249 zaposlenih) ne smejo presežati 50 milijonov evrov (v nadaljevanju EUR) letnih prihodkov, medtem ko med majhna podjetja (10–49 zaposlenih) štejemo tista, ki letno ustvarijo do 10 milijonov EUR prihodkov. Mikro podjetja po tej kategorizaciji ne presežajo 2 milijonov EUR prihodkov (OECD, 2005, str. 17).

Razvoj MSP po 2. svetovni vojni je ovrzel tradicionalno prepričanje, da je konkurenčnost podjetij na mednarodnih trgih odvisna le od velikosti podjetja ter pripadajočih virov. Velika podjetja bi namreč s povečanimi ekonomijami obsega in posledično ugodnejšo strukturo stroškov postajala vedno večja in konkurenčnejša ter zmanjševala moč MSP. Liberalizacija in povečanje obsega mednarodne trgovine pa sta kljub temu vodila k povečani stopnji aktivnosti MSP (Johnson & Turner, 2003, str. 128). OECD (v Johnson & Turner, 2003, str. 126) ocenjuje, da MSP predstavljajo 95 % aktivnih poslovnih subjektov in ponujajo 60–70 % zaposlitev v mednarodnem okolju. MSP tako predstavljajo pomemben sestavni del globalnega gospodarstva. Poleg številnih delovnih mest MSP prispevajo h gospodarski rasti z visoko stopnjo inovativnosti in fleksibilnosti, so izredno sposobna izvozna podjetja ter prispevajo k višanju konkurence na trgih z monopolističnimi težnjami (Johnson & Turner, 2003, str. 126–127).

Internacionalizacija MSP je v primerjavi z internacionalizacijo velikih podjetij v marsikaterem pogledu močno omejena in otežena. MSP namreč razpolagajo z omejenimi viri, med katerimi še posebno izstopajo okrnjena finančna sredstva in težavnost pridobivanja virov financiranja po ugodnih obrestnih merah. MSP se srečujejo s težavami najemanja kvalitetnega, visoko izobraženega kadra, pomanjkanjem znanja in izkušenj poslovanja na tujih trgih in dosegajo manjšo stopnjo pogajalske moči. MSP so primerjalno bolj kot velika podjetja dovzetna za tveganja novih kulturnih, ekonomskih in pravnih okolij, nihanja deviznih tečajev, visokih stroškov pridobivanja informacij in plačilne nediscipline (Johnson & Turner, 2003, str. 128–139).

Kljub svoji majhnosti pa imajo MSP v primerjavi z velikimi podjetji kar nekaj prednosti, ki jim omogočajo konkurenčnost na mednarodnih trgih. Le-te se kažejo v sposobnostih MSP na hitro prilagoditev tržnim razmeram zaradi visoke stopnje fleksibilnosti. Znana so po visoko kakovostnih izdelkih in storitvah ter izogibanju pretirani birokratizacij postopkov. Nekatera MSP se usmerjajo v razvoj visoko kakovostnih nišnih izdelkov, s katerimi želijo prodreti na čim večje število tujih trgov, ali pa razvijejo uspešne globalne nišne strategije. Navedene prednosti se še zlasti izkažejo pri družinskih in visoko tehnološko usmerjenih MSP, med katerimi jih veliko zavzema mesto vodilnega podjetja na svetovni ravni v svoji panogi (Johnson & Turner, 2003, str. 128–139).

## 1.4 Dejavniki izbire strategije vstopa na tuje trge

Podjetja so ob nameri širjenja poslovanja v tujino soočena z vrsto izzivov in odločitev. Ena pomembnejših odločitev je izbira strategije vstopa na določene trge s specifičnimi izdelki. Izbor strategije lahko odločilno vpliva na uspešnost in dobičkonosnost vstopa, hkrati pa tudi na zaposlovanje omejenih virov in sredstev podjetja (Hollensen, 2007; Šuštar, 2009, str. 21). Hollensen (2007, str. 297–304) razlikuje med štirimi skupinami dejavnikov, in sicer so to: t.i. notranji in zunanji dejavniki, značilnosti in posebnosti posamezne strategije vstopa in posebnosti transakcijskih dejavnikov (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 72). Dejavnike in njihov vpliv na izbiro strategije ilustrativno prikazuje Priloga 14.

### 1.4.1 Notranji dejavniki

Najpomembnejši notranji dejavniki pri izbiri strategije vstopa so velikost podjetja, mednarodne izkušnje ter lastnosti izdelkov (Hollensen, 2007, str. 298–299). Velikost podjetja določa razpoložljivost virov, znanj in izkušenj. MSP, ki v splošnem razpolagajo z manjšimi sredstvi, so v večji meri udeležena v kapitalsko manj zahtevnih izvoznih oblikah vstopa. Velika podjetja pa lažje dostopajo do virov ter se tako tudi pogosteje odločajo za bolj tvegane in kapitalsko intenzivnejše investicijske oblike vstopa. Mednarodne izkušnje podjetja oz. zaposlenih v podjetju zmanjšujejo stroške in tveganja. Lastnosti izdelka, njegova vrednost v primerjavi z lastno težo v strukturi transportnih stroškov ter kompleksnost pa določajo, ali bo podjetje proizvodnjo obdržalo v svoji hierarhični strukturi ali pa predalo v izdelavo pogodbenemu partnerju (angl. *outsourcing*); (Morschett, Schramm-Klein, & Swoboda, 2010).

### 1.4.2 Zunanji dejavniki

Hollensen (2007) deli zunanje dejavnike na družbeno kulturne razlike, tveganje, povezano z državo vstopa, velikost trga in njegovo rast, neposredne in posredne omejitve trgovine, intenzivnost konkurence na trgih ter število primernih posrednikov pri trgovanju (Hollensen, 2007, str. 295–304; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 72–75, Morschett et al., 2010):

- Družbeno kulturne razlike med domačo in tujo državo lahko vodijo do povečane stopnje tveganj. Večje razlike v družbeno kulturnem okolju držav povečujejo predvsem negotovost, na katero se podjetja odzivajo z izbiro strategij izvoza z višjo stopnjo fleksibilnosti, nižjimi investicijskimi izdatki ter manjšo stopnjo tveganja, kot so npr. izvozne oblike.
- Podjetja v splošnem dojemajo poslovanje v tujih državah kot bolj tvegano od domačega. Poleg ekonomskega tveganja, navezujočega se na gibanje deviznih tečajev, nihanje povpraševanja, stanje zalog ter plačili terjatev, podjetja analizirajo tudi

politično tveganje. Višje stopnje t.i. deželnega tveganja vodijo podjetja k izbiri enostavnejših izvoznih oblik vstopa.

- Velikost trga in njegova rast sta pogosto ključna elementa pri izbiri strategije vstopa. Podjetja so bolj dovzetna za investicijske oblike vstopa na velike trge in/ali trge z visoko stopnjo rasti. V tem primeru je pomembna višja stopnja nadzora. Na manjše, geografsko oddaljene trge s slabšimi obeti za bodočo gospodarsko rast, podjetja vstopajo z izvoznimi oblikami ter tako omejijo stopnjo tveganja.
- Neposredne in posredne omejitve trgovinskih tokov ovirajo izvozne aktivnosti. Podjetja se jim prilagajajo z vzpostavitvijo partnerskih družb ali sodelovanja s posredniki. Visoke carine in zahtevnost pridobitve uvoznih standardov lahko vodijo tudi k ustanovitvi podružničnega proizvodnega podjetja.
- Intenzivnost konkurence oz. veliko število prisotnih konkurenčnih podjetij na določenem tujem trgu zmanjšuje potencialno dobičkonosnost vstopa. Podjetja se na visoko konkurenčne razmere odzivajo z vstopom preko preprostejših, izvoznih oblik. Za vstop na tovrstne trge preko investicijskih oblik se podjetja odločajo le izjemoma, v primerih, ko želijo trg zaščititi pred konkurenti ali še dodatno razvijati svoj položaj na trgu.
- Manjše število posrednikov pri vstopu na tuji trg in težko dostopne prodajne poti vodijo podjetja k razvoju lastnih prodajnih mrež. Podjetja se v takšnih okoliščinah odločajo za vstop preko hierarhičnih, investicijsko zahtevnejših strategij. Cilj večjega nadzora je zmanjševanje prisotnosti oportunističnega obnašanja redkih posredniških podjetij.

### **1.4.3 Posebnosti in značilnosti strategij vstopa**

Različne oblike vstopa na tuje trge omogočajo podjetju različne stopnje nadzora poslovanja in fleksibilnosti, hkrati pa pomenijo tudi različne pripadajoče stopnje tveganj. Avtorji (Hollensen 2007; Makovec Brenčič et al., 2009; Doole & Lowe, 2012; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, Morschett et al., 2010 itd.) poudarjajo, da je izbira strategije v veliki meri odvisna od nagnjenosti podjetja oz. njegovega posloводства k tveganju. Investicijsko intenzivne in organizacijsko zahtevne oblike vstopa predstavljajo večje tveganje, hkrati pa zahtevajo oz. omogočajo tudi višjo stopnjo nadzora. Pomanjkljivost investicijskih oblik je nižja stopnja fleksibilnosti. Sredstva podjetij v hierarhično podrejenih strukturah v tujini so namreč dolgoročno vezana, sposobnost prilagajanja ekonomskim in družbenim spremembam pa je zato počasna (Hall, 1992). Podjetja z nižjo nagnjenostjo k tveganju vstopajo na tuje trge z manj zahtevnimi strategijami ter z nižjimi investicijskimi izdatki, ki ne zahtevajo absolutnega nadzora. Takšne so npr. izvozne oblike vstopa. V primerjavi z investicijskimi izvozne oblike omogočajo večjo mero fleksibilnosti (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 74–75).

#### 1.4.4 Posebnosti transakcijskih dejavnikov

Transakcijski dejavniki zaokrožujejo množico nevidnih in neotipljivih oz. mehkih virov podjetja, ki so povezani s številnimi stroški (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 143). Literatura jih poimenuje tudi internalizirani viri, zajemajo pa za podjetje specifično dobro ime, odličnost izdelkov in storitev, znanje in izkušnje človeških virov, »know how«, vzpostavljena omrežja znotraj trgovskih poti idr. Podjetjem nudijo uživanje konkurenčnih prednosti ter omogočajo lažji prodor na tuji trg. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) dodajata, da so internalizirani viri s konkurenčnimi prednostmi zlasti pomembni pri oblikovanju novih investicijskih oblik vstopa na tuje trge.

#### 1.5 Načini vstopa na tuje trge

Sharma in Erramilli (2004, str. 2) opredeljujeta strategije vstopa (angl. *entry mode*) kot sporazume znotraj podjetja, ki omogočajo apliciranje poslovne strategije v tujih državah. Poslovanje v tujino lahko podjetje širi zgolj preko prodajnih aktivnosti, kar zajema izvozne oblike vstopa (angl. *export modes*), v sodelovanju s partnerskimi podjetji ali celo z lastno proizvodnjo in dislocirano prodajno službo v tuji deželi. Slednje oblike vstopa na trge literatura opredeljuje kot pogodbene oblike (angl. *contractual modes*) in investicijske oz. hierarhične oblike (angl. *investment oz. hierarchical modes*).

Skozi zgodovino mednarodnega poslovanja avtorji nenehno opozarjajo na pomembnost izbire strategije vstopa na tuje trge, saj lahko odločilno vpliva na uspešnost poslovanja (Morschett et al., 2010, str. 60–61; Brouthers, 2013; Nakos & Brouthers, 2012, str. 47). Kot je že predhodno predstavljeno v poglavju 1.4.3, izbira med strategijami posredno vodi podjetje k izbiri med visoko fleksibilnostjo in nizkim tveganjem poslovanja v tujini na eni strani ali večjo stopnjo nadzora, vendar s povišanim tveganjem in manjšo fleksibilnostjo na drugi strani (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 70; Morschett et al., 2010, str. 60; Doole & Lowe, 2012, str. 219–220).

Izvozne oblike so izmed vseh oblik vstopa na tuje trge najenostavnejše in zahtevajo manjšo koncentracijo virov. Primerne so za podjetja z malo razpoložljivimi viri in omejenim znanjem, kot so npr. MSP. Omogočajo odzivne in stroškovno ugodne aktivnosti v primeru občasnih poslovnih priložnosti na tujih trgih oz. fleksibilnost. Stopnja nadzora nad poslovanjem je v teh oblikah primerjalno najnižja (Doole & Lowe, 2012, str. 219–220). Izvozne oblike delimo na posredne oz. indirektne ter neposredne oz. direktne. O posrednih oblikah izvoza govorimo v primeru sodelovanja z neodvisnim posrednikom, komisionarjem ali trgovsko družbo (na Japonskem npr. Sogo Shosha). Izvozno podjetje ni v neposrednem stiku s končnim kupcem v tuji državi. Pri neposrednem izvozu podjetje svoje izdelke ali storitve prodaja direktno uvoznemu podjetju ali kupcu v tujini. Izvoz najpogosteje poteka preko distributerjev in agentov (Hollensen, 2007, str. 310–323).

Pogodbene oblike so nekakšna vmesna stopnja med izvoznimi in investicijskimi oblikami ter so dandanes najpogosteje uporabljene strategije vstopa. Pogodbene oblike so definirane z dolgoročnim medsebojnim sodelovanjem izvoznega podjetja in partnerskega podjetja v tujini preko prenašanja znanja, »know how«, tehnologij, poslovnega modela itd. Najpomembnejša razlika med pogodbenimi in izvoznimi strategijami vstopa je v selitvi oz. prenosu proizvodnje na tuji trg, medtem ko so pri izvoznih strategijah izdelki proizvedeni v domači državi. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 149) kot najizrazitejše razloge za oblikovanje pogodbenih oblik navajata zmanjševanje proizvodnih in transportnih stroškov, težnjo k približevanju kupcem, izogibanje carinskim in necarinskim uvoznim omejitvam ter priložnosti izkoriščanja lokalnih spodbud podjetjem, kot so npr. subvencije. Podjetji si lahko delita lastništvo in nadzor nad novo strukturo, kot so npr. skupna vlaganja (angl. *joint ventures*). Stopnja fleksibilnosti je srednja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 149–172). Hollensen (2007) kot najpomembnejše pogodbene oblike navaja pogodbeno proizvodnjo, licenčno poslovanje, franšizing in strateške povezave med podjetji (Hollensen, 2007, str. 329–350).

Investicijske oz. hierarhične oblike vstopa na tuje trge podjetjem omogočajo popoln nadzor nad novo strukturo, saj so le-te kot naložba integrirane v podjetje. Hollensen (2007, str. 356–368) poudarja, da tovrstni vstopi zahtevajo velike finančne vloške podjetja ter vključevanje visoko izobraženega in sposobnega kadra. Med najpogostejše oblike hierarhičnih vstopov prištevamo prodajna predstavništva s sedežem v domači ali tuji državi, proizvodne podružniške obrate, skladišča ali sestavljavnice končnih izdelkov, regionalne centre, globalno integrirana podjetja, združitve in prevzeme podjetij ter vzpostavitev nove naložbe (angl. *greenfield investment*) (Hollensen, 2007, str. 356–368; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 172–183).

## **1.6 Pregled tveganj v mednarodnem poslovanju**

Širjenje poslovanja na mednarodne trge prinaša podjetjem možnost povečanja prodajnih aktivnosti, denarnih tokov in v končni fazi dobičkonosnosti. Kljub temu je prodor na tuje trge za podjetja velik izziv, saj v primerjavi s poslovanjem na domačem trgu s seboj prinaša različna tveganja, ki sam vstop otežujejo. V nekaterih primerih pa tveganja oz. negotovosti botrujejo tudi opustitvi predvidene internacionalizacije podjetja (Buckeley, 2004 v Makovec Brenčič et al., 2009). Hollensen (2007, str. 53–55) in Makovec Brenčič et al. (2009, str. 114–115) tveganja ob internacionalizaciji razčlenjujejo na notranja, ki izvirajo iz podjetja samega, ter zunanja, ki izvirajo iz okolja. K povišani stopnji notranjega tveganja vodijo nizka zmožnost financiranja internacionalizacijskih procesov in ostalih virov podjetja, kot so npr. pomanjkanje znanja in izkušenj v zvezi s tujimi trgi in njihovimi družbenokulturnimi značilnostmi. Prav tako vstop na tuji trg otežujejo odsotnost poslovnih povezav na tujem trgu, zahtevnost pridobivanja informacij, neprisotnost ustreznih

prodajnih poti, prenizka proizvodna zmogljivost, višajoči se stroški proizvodnih, izvoznih in transportnih aktivnosti ter osredotočanje vodstva na domači trg.

Hollensen (2007, str. 54) deli zunanje dejavnike tveganja v tri skupine, in sicer: splošna tveganja na vstopnem tujem trgu, komercialna tveganja in politična tveganja.

Splošna tržna tveganja vključujejo naslednje dejavnike: oddaljenost tujih trgov, prisotnost konkurenčnih podjetij, različna možnost uporabe izdelkov in njihovih značilnosti, drugačnost kulturnih in jezikovnih značilnosti, zahtevnost iskanja poslovnega partnerja ali distributerja ter zahtevnost organiziranja transportnih aktivnosti (Hollensen, 2007, str. 54).

Komercialna tveganja vključujejo negotovosti nihanja tečajnih razmerij ob poslovanju v tujih valutah, zamude in poškodbe izdelkov pri transportu, težave financiranja in plačilna nedisciplina kupcev (Hollensen, 2007, str. 54).

V skupino političnih tveganj uvršča Hollensen (2007) aktivnosti vlad v domači ali tuji državi, ki otežujejo ali onemogočajo izvoz. Vlade ga omejujejo s svojo nacionalno izvozno politiko, raznoraznimi carinskimi in necarinskimi omejitvami, kvotami, standardi ter predpisi in zahtevnimi uvoznimi postopki. Prav tako vlade otežujejo čezmejno poslovanje s pomanjkljivim svetovanjem oz. s pomanjkljivo pomočjo pri odpravljanju ovir, nadzorom pretoka deviz ter omejevanjem davčnih in drugih spodbud uvoznim podjetjem. Še dodatno pa izvoz otežujejo vojne, revolucije in politični nemiri.

## **1.7 Strategije standardizacije in adaptacije v mednarodnem poslovanju**

Podjetja se ob procesu internacionalizacije velikokrat soočajo z odločitvijo, ali naj na tujem trgu ponudijo svoje izdelke in storitve v standardizirani obliki, torej identične kot v domači državi, ali pa jih morajo prilagoditi (adaptirati). Zaradi nižanja stroškov, optimizacije ter lažjega nadzora in upravljanja ter hitrejšega doseganja ekonomij obsega podjetja v osnovi težijo k čim višji meri standardizacije. Nekateri trgi pa zahtevajo prilagoditve zahtevam lokalnega trga in družbeno kulturnim značilnostim, kar povečuje stroške in kompleksnost poslovanja (Hollensen, 2007, str. 85; Johansson, 2009, str. 403–408).

Usunier in Lee (2005, str. 252) kot najpogostejše razloge za adaptacijo navajata prilagoditev izdelkov in storitev zaradi kulturnih posebnosti, sledijo pa jim faza razvoja trga, v kateri se vstopna država nahaja, prisotnost konkurenčnih izdelkov in storitev, zakonske določbe in ekonomske razlike. Rašković (2009, str. 307) dodaja, da je adaptacija na podlagi kulturnih posebnosti vstopne države največkrat izvedena zaradi različne religije, jezika, vrednot in norm ter specifičnega humorja.

Rašković (2009, str. 307) navaja, da podjetja procese adaptacije in standardizacije izdelkov ali storitev najpogosteje izvajajo na elementih trženjskega spleta v okviru trženjske strategije. Le-tega sestavljajo štiri elementi, in sicer: izdelek, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje (Konečnik Ruzzier, 2011). Prilagoditve izdelka ali storitve so lahko izvedene na osnovi sestavin izdelka, spremenjeni velikosti oz. količini ter adaptaciji embalaže. Prav tako na prilagoditve izdelkov vpliva religija. Adaptacija cene izdelkov ali storitev poteka na definiranju fiksности cene, plačilnih pogojev ter valute. Tržne poti so predmet adaptacije zaradi razlik v nakupnih navadah, življenjskem slogu ter pomenu in vlogi prodajnih poti. Na področju trženjskega komuniciranja pa podjetja prilagajajo način, vsebino ter slog komuniciranja s kupci glede na družbene norme in kulturne posebnosti (Rašković, 2009, str. 307–310).

## **1.8 Pomembnost kulture v mednarodnem poslovanju**

### **1.8.1 Pomen kulture v mednarodnem poslovnem okolju**

Kultura in poznavanje medkulturnih razlik sta v procesu internacionalizacije podjetij izredno pomembna, na kar je opozarjal že Geert Hofstede z mislijo, da je kultura dejansko posel mednarodnega poslovanja (angl. *The business of international business is culture*); (Hofstede, 1994). V mednarodnem poslovanju podjetij, ki izhajajo iz različnih in oddaljenih družb, predstavlja kultura enega izmed največjih izzivov za uspešno poslovno sodelovanje. Pripadniki vsake kulture namreč poleg vidnih in slušnih signalov, ki spremljajo sporazumevanje, predajajo tudi skrita sporočila, ki jih pripadnik druge kulture brez znanja in izkušenj ne more prepoznati. Prenos tovrstnih informacij preko vedenja je edinstven za vsako kulturo (E. T. Hall & M. R. Hall, 1987, str. xvii). E. T. Hall in M. R. Hall (1987) navajata, da v sporazumevanju 80 %–90 % informacij prenašamo neverbalno. Za pripadnike iste kulture so ta sporočila povsem samoumevna in jih uporabljajo ter zaznavajo podzavestno. Prenos sporočil med različnimi kulturami dodatno otežuje različen jezik. Posledica so pogosto napačno interpretirane in nerazumljene informacije, ki lahko v poslovanju vodijo do neuspeha (E. T. Hall & M. R. Hall, 1987, str. xvii–xviii). Poznavanje tujih kultur in vzorcev vedenja tako poslovnežem omogoča lažje sporazumevanje in izogibanje konfliktom ob poslovanju s podjetji iz drugačnih družbenih okolij. Predstavlja ključno orodje za predvidevanje odzivov oz. reakcij tujih poslovnih partnerjev, ki se nemalokdaj precej razlikujejo od ustaljenega načina komuniciranja in poslovanja v domačem okolju.

### **1.8.2 Opredelitev kulture in pregled različnih tipologij kulture**

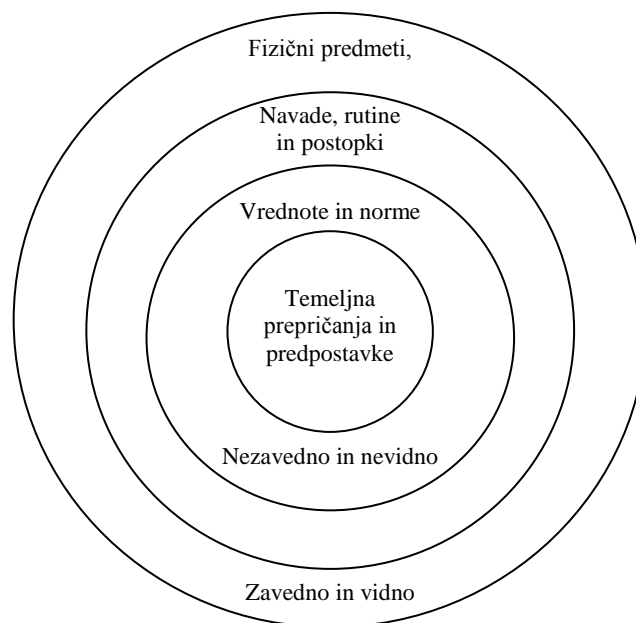
Z opredeljevanjem kulture se je v drugi polovici 20. stoletja ukvarjalo veliko avtorjev, njihova dognanja in opredelitve pa se močno razlikujejo zaradi kompleksnosti pojava, različnih vidikov raziskovalcev ter tudi kulture, iz katere izhajajo (Hrastelj, 2001, str. 25–

26). Po mnenju Hollensena (2007, str. 216) in Raškovića (2009, str. 270–271) je najpomembnejša in najbolj znana t.i. Hofstedejeva opredelitev kulture. Predstavlja jo kot kolektivno programiranje človeškega uma oz. zavesti, ki med seboj razlikuje skupine ljudi. Kultura je sistem vrednot in norm, ki usmerjajo vedenje ljudi (Hofstede, 1980, str. 21). Hrastelj (2001, str. 26) opisuje, da kulturo predstavljajo osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj in medsebojnih odnosov. Lagerhof trdi (v Usunier & Lee, 2005, str. 21), da se posamezniki kulture priučijo, saj le-ta ni gensko določena. Lagerhof nadaljuje, da je kultura v zavesti posameznika dejansko nekakšno pozabljeno in nekoč naučeno vedenje. Hrastelj (2001, str. 26) dodaja še naslednje opredelitve kulture: (1) kultura je lepilo, ki veže osebe, je način življenja, (2) kulture se reševanja problemov lotevajo tradicionalno ter (3) kultura daje osebam občutek pripadnosti.

Kompleksnost kultur avtorji opisujejo preko posameznih sestavin kulture. Večina avtorjev si je enotnih v opredelitvi sedmih ključnih sestavin oz. dimenzij kulture. Hrastelj (2001, str. 29) jih povzema kot: družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, verstva in religije, jeziki, vzgojno-izobraževalni sistemi, estetika ter materialna kultura in življenjski slog.

### 1.8.3 Trompenaarsov prikaz plasti kulture

*Slika 2: Trompenaarsov čebulni prikaz večplastnosti kulture in njenih elementov*



*Vir: Makovec Brenčič et al., Mednarodno poslovanje, 2009, str. 273.*

Hrastelj (2001) predstavlja razčlenjenost kulture v različnih sestavinah, vendar ta razčlenitev ne ponuja celotnega prikaza kompleksnosti pojava. Kot povzema Rašković



(2009), je kultura sestavljena iz mnogih vidnih in nevidnih elementov. Trompenaars (1993) je večplastnost vidne in nevidne kulture predstavil v čebulnem diagramu (Slika 2).

V središče prikaza Trompenaars postavlja nevidne, vendar temeljne elemente kulture. To so temeljna prepričanja in predpostavke kulture, religija. Drugo stopnjo sestavljajo vrednote in norme družbe, ki so še vedno del nevidne in nezavedne kulture. V tretji in četrti plasti postajajo elementi kulture že vidni oz. otipljivi. V tretji plasti lahko opazujemo navade in rutine pripadnikov različnih kultur, četrta plast pa kaže najvidnejše elemente kulture – fizične predmete, simbole in izdelke (Rašković, 2009, str. 273–274; Hrastelj, 2001, str. 28).

#### **1.8.4 Prikaz kulture preko modela ledene gore**

Med vidnimi in nevidnimi elementi kulture je razločeval že Edward Hall (Hall, 1976). Ilustrativno je kulturo primerjal z ledeno goro. Zgornji del ledene gore, ki je nad vodno gladino, predstavlja vidne elemente kulture. Mednje avtorji prištevajo navade, rutine, življenjski slog, govorico telesa itd. Skrit pod vodno gladino ostaja še veliko večji, osrednji del ledene gore, ki ga Hall primerja z na pogled skritimi elementi kulture. Te elemente lahko zaznavamo z daljšim opazovanjem in poglobljenim proučevanjem kulture. Podobno kot pri čebulnem prikazu večplastnosti kulture tudi pri Hallu nevidne elemente zastopajo vrednote, pričakovanja, vloga spolov, vzorci obnašanja, prepričanja, vera in predpostavke (Hollensen, 2007, str. 217–218).

#### **1.8.5 Hallov koncept visoke in nizke kontekstnosti kulture**

Koncept visoke in nizke kontekstne kulture je 1960 predstavil antropolog Edward T. Hall. Kontekstnost po Hallovi razlagi izraža način komuniciranja in razlike v sporazumevanju med različnimi kulturami (Rašković, 2009, str. 287–288).

Pri nizko kontekstnih kulturah se posamezniki sporazumevajo z jasnimi, eksplicitnimi ter nedvoumnimi signali. Zanašajo se na večinsko uporabo govornega in pisnega jezika in pričakujejo, da bo naslovnik njihovo sporočilo brez težav pravilno razumel. Primer nizko kontekstne kulture so nemška in švicarska kultura ali pa kulture skandinavskih držav. Mednje uvrščamo tudi slovensko (Rašković, 2009, str. 287–288; Hollensen, 2007, str. 220–221).

Za visoko kontekstne kulture je značilen hiter in efektiven prenos informacij preko govornega ali pisnega sporočila, vendar je ob besednem prenosu informacij pomembna tudi uporaba in interpretacija dodatnih elementov. Informacije se implicitno prenašajo preko miselnih zvez in preko neverbalne komunikacije, kot so telesna govorica in obrazna mimika, katerih razumevanje omogoča prepoznavanje namena in vsebine sporočila. V

visoko kontekstnih kulturah imajo velik pomen pri sporazumevanju tudi simboli, družbeni položaj in osebno poznavanje sogovorca ter odnos med osebami, ki komunicirajo. Izrazito visoko kontekstna kultura je japonska, pridružujejo se ji tudi npr. arabska in kulture držav Latinske Amerike (Rašković, 2009, str. 287–288; Hollensen, 2007, str. 220–221; de Mooij, 2011, str. 43–44; Cateora, Gilly & Graham, 2011, str. 136–137).

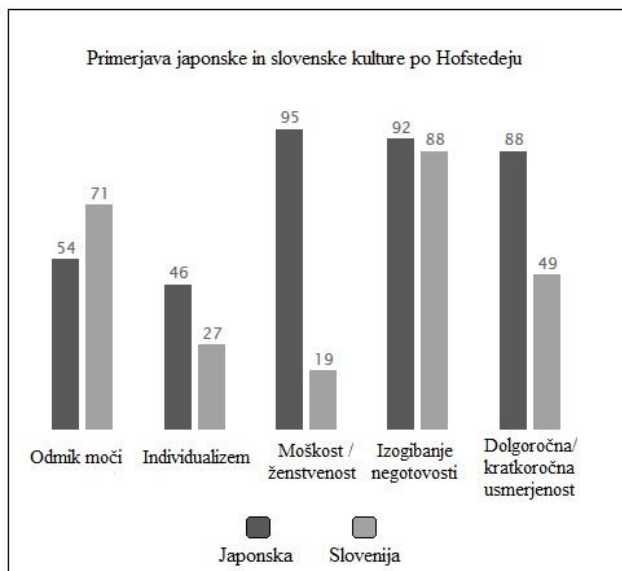
### 1.8.6 Hofstedejeva raziskava

Med najpomembnejše in ilustrativne prikaze medkulturnih razlik sodi Hofstedejeva raziskava. Hofstede je kulturo orisal z definiranjem štirih dimenzij, in sicer: odmik moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem ter moškost/ženstvenost, ki jim je kasneje dodal še peto dimenzijo, usmerjenost na kratki oz. dolgi rok ter šesto dimenzijo zadržanosti/uživanja. Raziskava je bila prvotno izvedena v obdobju 1967–1971, v njej pa je sodelovalo 116.000 zaposlenih v multinacionalni IBM. Izbira raziskovalnega vzorca je Hofstedeju omočila vpogled v značilnosti kulture 50 držav, iz katerih so intervjuvanci izhajali (Rašković, 2009, str. 280; de Burca et al., 2004, str. 80–81; de Mooij, 2011, str. 46–50). Hofstedejeva analiza kulture tako omogoča vpogled v razlike med t.i. nacionalnimi kulturami, ki so lastne posameznim državam (Usunier & Lee, 2005, str. 12–13). Slika 3 prikazuje primerjavo po petih Hofstedejevih dimenzijah kulture med Japonsko in Slovenijo (Rašković, 2009, str. 280–282; de Burca et al., 2004, str. 80–81; The Hofstede Centre, b.l.a; The Hofstede Centre, b.l.b):

- Odmik moči (angl. *power distance*) prikazuje stopnjo sprejemanja enakosti oz. neenakosti posameznih ljudi v družbi. De Burca et al. (2004, str. 81) opisujejo odmik moči tudi kot stopnjo dojemanja za manj vplivne posameznike še sprejemljive družbene razslojenosti, neenakosti ter porazdelitve moči. Rašković (2009) nadaljuje, da odmik moči velikokrat prikazuje stopnjo hierarhične ureditve, odnose med družbenimi razredi in pomembnost družbenega statusa v proučevani družbi.
- Japonska dosega na lestvici odmika moči približno srednjo vrednost 54 od 100 točk (Slika 3), kar jo uvršča med države z izoblikovanim hierarhičnim sistemom. Sosednje azijske države praviloma dosegajo precej višje stopnje hierarhične ureditve družbe. Največja stopnja odmika moči je na Filipinih s 94 točkami od 100, sledi pa ji Kitajska z 80 točkami. Višja stopnja hierarhične ureditve japonske družbe zaznamuje tudi počasne procese odločanja, saj morajo biti odločitve potrjene od najnižjega, operativnega nivoja zaposlenih do najvišjega, vrhovnega vodstva. Slovenija v primerjavi z Japonsko dosega višjo stopnjo odmika moči z 71 točkami. Za Slovence je značilna višja stopnja sprejemanja oz. odobravanja hierarhične lestvice ter neenakosti, proces odločanja pa je pogosto centraliziran.
- Individualizem/kolektivizem (angl. *individualism/collectivism*) prikazuje na eni strani stopnjo, do katere ljudje stremijo k uresničevanju lastnih ciljev in želj, tj. individualizem, na drugi strani pa kolektivizem. Le-ta predstavlja stopnjo vključevanja

posameznikov v skupine in zasledovanje skupnih interesov. Japonska dosega v primerjavi s Slovenijo in svojimi azijskimi sosedami nižjo stopnjo kolektivizma. V primerjavi z drugimi zahodnimi državami, kot so npr. ZDA, je Japonska bolj kolektivno umerjena.

Slika 3: Primerjava japonske in slovenske kulture po Hofstedeju



Povzeto in prirejeno po The Hofstede Centre, Geert Hofstede: Japan, b.l.a; The Hofstede Centre, Geert Hofstede: Slovenia, b.l.b.

- Moškost/žensstvenost (angl. *masculinity/femininity*) družbo opisuje po prisotnosti t.i. moških vrednot. Mednje sodijo želja po kariernem uspehu, težnja po izstopajočih dosežkih ter pridobitev ugleda, moči, statusa in denarja. Na drugi strani kazalnika ob nizki prisotnosti moških vrednot t.i. ženske vrednote predstavljajo težnje družbe k uglašnim medsebojnim odnosom, solidarnosti in sočutju. V takšni družbi so pomembne vrednote družina, skrb za okolje ter kakovost življenja. Japonska sodi med družbe, kjer izrazito izstopajo moške vrednote (Slika 3). Japonci so zelo tekmovalni ljudje, pogosto delajo cele dneve in pozornost posvečajo podrobnostim. Njihove izdelke in storitve odlikujeta odličnost in najvišja kakovost. Navzočnost moških vrednot nakazuje tudi nizka prisotnost žensk med vodilnimi zaposlenimi v podjetjih.
- Izogibanje negotovosti (angl. *uncertainty avoidance*) prikazuje stopnjo sprejemanja tveganja in občutka ogroženosti v neznanih, tveganih ali negotovih situacijah. Pripadniki tako japonske kot slovenske kulture imajo skupno visoko stopnjo izogibanja negotovosti (Slika 3). Japonska med primerjanimi državami dosega najvišjo stopnjo z 92 točkami. Izogibanje tveganjem pri Japoncih zelo verjetno izhaja iz geografskih značilnosti države. Pogoste naravne katastrofe, tajfuni, potresi ter vulkanska aktivnost na otočju ne ogrožajo le blagostanja družbe, temveč tudi človeška življenja. V japonskem poslovnem svetu je posledično značilna detajlna obdelava podatkov,

analiziranje možnih tveganj ter priprava alternativnih ukrepov. Spremembe so dolgotrajne in zahtevne. V Sloveniji prevladujejo ženske vrednote, ljudje cenijo enakost, solidarnost in kakovost življenja ter poudarjajo pomembnost prostega časa.

- Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost (angl. *long-term/short-term orientation*) opisuje časovno naravnost pripadnikov kulture. Dolgoročno usmerjene kulture, ena izmed najvidnejših je tudi japonska z 88 točkami (Slika 3), poudarjajo varčevanje in odrekanje v kratkem roku z namenom doseganja dolgoročno napredujoče družbe in trajnostnega razvoja. V poslovnem svetu se dolgoročna usmerjenost Japoncev odraža v relativno visokih investicijah v raziskave in razvoj tudi v obdobjih nižjih stopenj gospodarske rasti, v višjih stopnjah kapitala v financiranju podjetij ter v sledenju dolgoročnim ciljem. Slovenija se z 49 točkami uvršča na sredino lestvice in tako ni ne izrazito dolgoročno ne kratkorочно usmerjena družba.

### **1.8.7 Raziskava Projekt GLOBE**

Konec 20. stoletja je Hofstedejevo analizo kultur dodatno nadgradil Robert J. House s sodelavci v raziskavi Projekt GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). V obsežni raziskavi je sodelovalo 160 raziskovalcev iz 60 držav ter z izpolnjevanjem vprašalnikov preko 17.000 vodilnih uslužbencev podjetij v teh državah (House, 1998).

Projekt GLOBE tako razlike med kulturami prikazuje preko devetih stebrov oz. dimenzij družbene kulture in stilov vodenja (Tabela 2). Vsaka dimenzija je razdeljena na dve področji, in sicer na družbene vrednote, ki prikazujejo mnenje ljudi, kako bi družba morala izgledati, in prakse, ki prikazujejo izmerjeno vedenje posameznikov in tako odstopanje od njihovih vrednot. Rašković (2009, str. 285) poudarja, da sta prav ta dva vidika proučevanja posamezne dimenzije kulture, tj. praks in vrednot, največji prispevek Projekta GLOBE k nadgradnji Hofstedejeve metodologije. Rezultati omogočajo poleg medsebojne primerjave držav tudi oblikovanje skupin držav s podobnimi kulturnimi vzorci (Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian, & House, 2012, str. 507). Japonska se tako po vrednotah in praksah uvršča med države konfucijske Azije in je primerljiva s Kitajsko, Hong Kongom, Singapurjem, Južno Korejo in Tajvanom (GLOBE Foundation, 2016c). Slovenija se po lastnostih uvršča v skupino vzhodno evropskih držav, skupaj z Albanijo, Gruzijo, Grčijo, Madžarsko, Kazahstanom, Poljsko in Rusijo (GLOBE Foundation, 2016d).

V dimenziji usmerjenost k dosežkom (angl. *Performance orientation*), ki opisuje, do katere stopnje skupina motivira in nagrajuje člane skupine za doseganje napredka in odličnosti (GLOBE Foundation, 2016c), ima Japonska nižje vrednote kot Slovenija, vendar je v praksi usmerjenost k dosežkom pri Japoncih višja kot pri Slovencih.

Odločnost (angl. *assertiveness*) opisuje stopnjo odločnosti, izzivalnosti in agresivnosti posameznikov v odnosih z drugimi. Japonci imajo višje vrednote kot Slovenci (GLOBE Foundation, 2016c). V praksi so Slovenci bolj izzivalni do drugih ljudi kot Japonci.

Usmerjenost v prihodnost (angl. *future orientation*) prikazuje stopnjo pripravljenosti posameznikov na odrekanje užitkom ter načrtovanje in vlaganje v prihodnost (GLOBE Foundation, 2016c). Slovenci v povprečju bolj cenijo usmerjenost v prihodnost kot Japonci, v praksi pa se izkaže, da Japonci več storijo za boljši jutri.

Tabela 2: Dimenzije kulture po raziskavi GLOBE za Japonsko in Slovenijo

Dimenzije kulture*	Japonska		Slovenija	
	Vrednote	Navade	Vrednote	Navade
Usmerjenost k dosežkom	5,17	4,22	6,41	3,66
Odločnost	5,56	3,59	4,59	4,00
Usmerjenost v prihodnost	5,25	4,29	5,42	3,59
Usmerjenost k sočloveku	5,41	4,3	5,25	3,79
Družbeni kolektivism	3,99	5,19	4,38	4,13
Kolektivism znotraj skupine	5,26	4,63	5,71	5,43
Enakost med spoloma	4,33	3,19	4,83	3,96
Odmik moči	2,86	5,11	2,57	5,33
Izogibanje negotovosti	4,33	4,07	4,99	3,78

**Legenda:** \* Rezultati so opredeljeni na numerični lestvici 1–7, kjer 1 predstavlja zelo nizko vrednoto oz. stopnjo navade, 7 pa zelo visoko vrednoto oz. stopnjo navade.

Vir: GLOBE Foundation, *Cultural Practices and Values in Japan, 2016a*; GLOBE Foundation, *Cultural Practices and Values in Slovenia, 2016b*.

Usmerjenost k sočloveku (angl. *Humane orientation*) meri stopnjo nagrajevanja in motiviranja posameznika s strani skupine za poštenost, altruizem, velikodušnost in prijaznost do soljudi (GLOBE Foundation, 2016c). Japonci cenijo usmerjenost k sočloveku tako v praksi kot s svojimi vrednotami višje kot Slovenci.

Družbeni kolektivism (angl. *Institutional collectivism*) označuje stopnjo motiviranja in nagrajevanja skupinske razporeditve resursov in skupinskega delovanja s strani organizacijskih in družbenih struktur (GLOBE Foundation, 2016c). Japonske vrednote so v tej dimenziji nižje kot slovenske, v praksi pa se izkažejo kot družba z višjo stopnjo kolektivizma.

Kolektivism znotraj skupine (angl. *In-group collectivism*) označuje stopnjo, do katere posamezniki izkazujejo ponos, pripadnost in kohezivnost v svoji družini ali podjetju, kjer so zaposleni (GLOBE Foundation, 2016c). Slovenci imajo v povprečju višje vrednote

kolektivizma znotraj skupine ter tudi v praksi svojo pripadnost družini in podjetju višje vrednotijo kot Japonci.

Enakost med spoloma (angl. *Gender egalitarianism*) prikazuje, do katere stopnje skupina ljudi minimalizira neenakost med spoloma (GLOBE Foundation, 2016c). Japonci v primerjavi s Slovenci nižje vrednotijo enakost med spoloma. Prav tako je tudi v praksi na Japonskem neenakost med spoloma višja.

Odmik moči (angl. *Power distance*) opisuje stopnjo družbeno sprejemljive in odobravane avtoritete ter razlik v porazdelitvi moči in privilegijev posameznikov (GLOBE Foundation, 2016c). Tako Japonci kot Slovenci zelo nizko vrednotijo odmik moči. V praksi pa se v obeh državah odmik moči obravnava kot sprejemljivejši.

Izogibanje negotovosti (angl. *Uncertainty avoidance*) prikazuje stopnjo, do katere se družba, organizacija ali skupina posameznikov zanaša na družbene norme in pravila z namenom zmanjšanja negotovosti v prihodnosti (GLOBE Foundation, 2016c). Japonska družba je v primerjavi s slovensko s tega vidika bolj nagnjena k izogibanju negotovosti.

Ker pa se zavedam, da so omenjene tipologije in modeli preveč redukcionistični in koristni predvsem z vidika relativnih medkulturnih primerjav kot pa za dejansko razumevanje posebnosti posamezne kulture, v nadaljevanju predstavljam še nekoliko bolj kvalitativen in poglobljen opis japonske kulture in poslovnega bontona.

### **1.8.8 Poslovni bonton na Japonskem**

Japonski poslovni bonton je tradicionalno pomemben del vsakega poslovnega srečanja ali sestanka z japonskimi poslovnimi partnerji. Razlike med japonskim in zahodnim stilom poslovnega bontona tujcem tako pogosto predstavljajo izziv za uspešno sporazumevanje. Čeprav so Japonci do tujcev večinoma razumevajoči in jim poskušajo pomagati, pričakujejo od svojih sogovornikov vsaj osnovno poznavanje in spoštovanje japonskih poslovnih običajev ter navad. V nadaljevanju so strnjeni splošni napotki za poslovna srečanja z Japonci (Gesteland, 1999, str. 151–154; Japanese Business Etiquette, 2015):

- Prihod na kraj sestanka je 10 minut pred samim začetkom sestanka. Japonci menijo, da je zamujanje neprofesionalno in žaljivo.
- Obleka naj bo vedno konservativno poslovna ter nekričeča. Za moške je priporočena obleka v temnih odtenkih, najbolj ustrežata črna ali temno modra barva. Ženske so tradicionalno ravno tako oblečene konservativno v temnejših odtenkih. Praviloma ne nosijo visokih pet, hlač ter modnih dodatkov.
- Stil pogovora je formalen. Sogovorci se naslavlajo vljudno v vikalni obliki. Priimku dodajo pripono -san, npr. Miyamoto-san.

- Sestanek se praviloma začne s priklonom, ki v japonski kulturi nadomešča stisk roke. Japonski sogovorniki večinoma ponudijo poslovnežem z zahoda rokovanje, ki sledi tradicionalnemu priklonu.
- Sedežni red je določen s strani gostitelja. Za goste je pomembno, da počakajo navodila japonskih gostiteljev, kam se usesti. Sedežni red namreč določa hierarhična lestvica zaposlenih. Tako ima vsak položaj v japonskem podjetju točno določen sedež za mizo. Oseba na najvišjem položaju sedi na stolu, ki gleda proti vratom, sledijo pa ji zaposleni po hierarhični lestvici. Gost počaka in se ne usede prvi, temveč sledi dejanjem japonskih gostiteljev.
- Sestanek se večinoma začne s sproščenim pogovorom. Priljubljene teme so kratka predstavitev domače dežele, prvi vtisi ob obisku Japonske ter ali je gost že kdaj prej bil na Japonskem.
- Japonci cenijo, če si gost med sestankom zapisuje in kaže zanimanje za temo pogovora. Tako se je tudi lažje vključiti v pogovor. Barva pisala naj bo modra ali črna, rdeče barve Japonci ne uporabljajo.
- Gost tradicionalno prinese svojemu gostitelju v znak zahvale darilo. Priljubljeni so izdelki, ki predstavljajo državo, iz katere gost prihaja. Pomembno je, da je darilo lepo zavito, saj za Japonce to pomeni, da je tudi vsebina darila občudovanja vredna. Zavitih daril Japonci ne odprejo na sestanku. Če gost dobi darilo, ga prav tako odpre po koncu sestanka. Darilo se sprejema in oddaja z obema rokama, kar je znamenje vljudnosti in formalnosti.
- V znak spoštovanja do japonskih sogovorcev se na sestankih ne govori preveč ter nikoli ne prekinja drugih med izražanjem mnenja ali med predstavitvijo. Šalam se je najbolje izogniti.
- Dogovorjenih sestankov se ne da odpovedati brez negativnih posledic.

Posebno mesto v japonskem poslovnem bontonu zavzema tradicionalna izmenjava vizitk oz. poslovnih kartic (Gesteland, 1999, str. 152). Izmenjava vizitk je del poslovnega protokola uradne predstavitve oseb ter podjetij, brez katere pogovori o poslu ne morejo steči. Japonci pričakujejo od tujcev prihod s prevedenimi dvojezičnimi vizitkami, ki imajo na eni strani napis v angleščini ter na drugi v japonščini. Izmenjava vizitk poteka na začetku vsakega prvega sestanka z Japonci. Gost vizitko ob izmenjavi drži z obema rokama in se rahlo prikloni, ko vizitko ponudi svojemu gostitelju. Prav tako se je potrebno pri sprejemu vizitke rahlo prikloniti in jo sprejeti z obema rokama. Japonsko natisnjena stran vizitke naj bo zgoraj in vedno obrnjena proti gostitelju, da lahko prebere informacije na njej. Japoncem predstavljajo vizitke pomemben osebni dokument, zato naj se gost z njimi nikoli ne igra, jih ne mečka ter ne piše po njih. Tradicionalno se vizitke po sprejemu nekaj sekund ogleduje, nato pa odloži na mizo. Priporočljivo jih je razvrstiti po sedežnem redu gostiteljev, saj si je tako lažje zapomniti imena. Na koncu sestanka se vizitke pozorno shrani v mapo ali kovček. Dajanje vizitk v žepe je žaljivo do japonskih gostiteljev

(Japanese Business Etiquette, 2015). Priloga 45 slikovno prikazuje temeljne značilnosti japonskih poslovnih običajev ter navad.

## **2 ANALIZA JAPONSKEGA MAKRO OKOLJA**

### **2.1 Splošno o Japonski**

Japonska se nahaja na skrajnem Daljnem vzhodu, obdana s Tihim oceanom na vzhodu in Japonskim morjem na zahodu. Državo sestavlja približno 4.000 hribovitih otokov vulkanskega izvora. Med njimi so štirje glavni otoki: Hokkaido, Shikoku, Kyushu in Honshu, na katerem leži glavno mesto Tokyo. Na površini skoraj 370.000 kvadratnih kilometrov prebiva približno 127-milijonski narod, za katerega je značilen izrazit trend staranja prebivalstva (mediana starosti japonskega prebivalstva znaša 46,5 leta (The World Factbook: Japan, 2015), mediana starosti slovenskega prebivalstva pa 43,8 leta (The World Factbook: Slovenia, 2015)). Japonska uradna valuta se imenuje jen (¥). Japonska je politično organizirana kot ustavno cesarstvo. Na čelu države je od leta 1989 cesar Akihito, ki pa opravlja le predstavnisko vlogo. Zakonodajno funkcijo oblasti izvršuje dvodomski parlament, imenovan Diet. Na oblasti je trenutno tradicionalno močna konservativna Liberalno-demokratska stranka (v nadaljevanju LDP), ki jo vodi premier Shinzo Abe (Research monitor, 2014a). Japonska je gospodarsko in politično povezana s svetom kot članica Svetovne trgovinske organizacije (angl. *World Trade Organization*, v nadaljevanju WTO), OECD ter Skupine za azijsko-pacifiško gospodarsko sodelovanje (angl. *Asian Pacific Economic Cooperation – APEC*). Od leta 2009 je v veljavi tudi desetletni prostotrgovinski sporazum med Japonsko in Švico (Japonska: Predstavitev države, b.l.).

### **2.2 Analiza političnih dejavnikov**

#### **2.2.1 Japonsko politično okolje**

Politična oblast na Japonskem je tradicionalno v rokah LDP. Stranka je v več kot petdesetletnem neprekinjenem vladanju (Šinzo Abe znova japonski premier, 2012) vodila razvoj povojno opustošene Japonske in postavila državo na zemljevid svetovnih gospodarskih velesil. Njeno oblast je prvič v zgodovini prekinila Demokratska stranka Japonske (v nadaljevanju DPJ) med leti 2009–2012 (Šinzo Abe znova japonski premier, 2012). DPJ je v treh letih na oblasti kljub zamenjavi treh premierov spodletelo stabilizirati politična trenja ter reformirati gospodarstvo, ki sta ga marca 2011 po dolgotrajni ekonomski krizi dodatno prizadela še katastrofalen potres in popotresni cunami. Splošno nezadovoljstvo volilcev nad politiko DPJ je na volitvah konec decembra 2012 botrovalo vnovičnemu prevzemu oblasti stranke LDP in na premierski stol se je ponovno zavihtel kontroverzni vodja LDP Shinzo Abe (Baković, 2012d).



Abe je bil prvič imenovan za premiera v septembru 2006. V javnosti je slovel po svojih tradicionalnih japonskih in nacionalističnih vrednotah, ostro je polemiziral v zvezi z zgodovinskimi konflikti s sosednjimi državami ter s porazom Japonske v 2. svetovni vojni. Posledično je s svojimi dejanji škodoval tako japonskim mednarodnim odnosom kot svojemu ugledu in predčasno odstopil z mesta predsednika vlade v septembru 2007. Po šestih letih se je Abe zmagoslavno vrnil s svežim, v prihodnost zazrtim političnim mišljenjem in z močno voljo po reformiranju gospodarstva. Njegov kabinet je v kratkem času po podpisu koalicijske pogodbe predstavil sveženj reform s ciljem rekonstrukcije japonskega gospodarstva in družbe (reformne so podrobneje opisane v 2.3 Analiza ekonomskih dejavnikov). Kljub temu je Abe ohranil nekatere tradicionalne in nacionalistične poglede, ki bodo oblikovali japonsko notranjo in zunanjo politiko tudi v prihodnje (Japan and Abenomics - Once again with feeling, 2013).

Abe je novembra 2014 po dveh letih mandata razpisal predčasne volitve, s katerimi je hotel preveriti podporo volilcev po nenadni recesiji, ki jo je povzročila njegova vlada z dvigom davka na dodano vrednost (več v 2.3.3 Fiskalna politika). LDP je bila na volitvah decembra 2014 ponovno izvoljena, osvojila je večino poslanskih mest, kar Abeju daje priložnost za nadaljevanje načrtanega reformiranja države (Japan's snap election result - Romping home, 2014). Paket reform za modernizacijo in liberalizacijo japonskega gospodarstva ter družbe s skupnim imenom Abenomika (angl. *Abenomics*) je natančneje predstavljen v delu 2.3 Analiza ekonomskih dejavnikov.

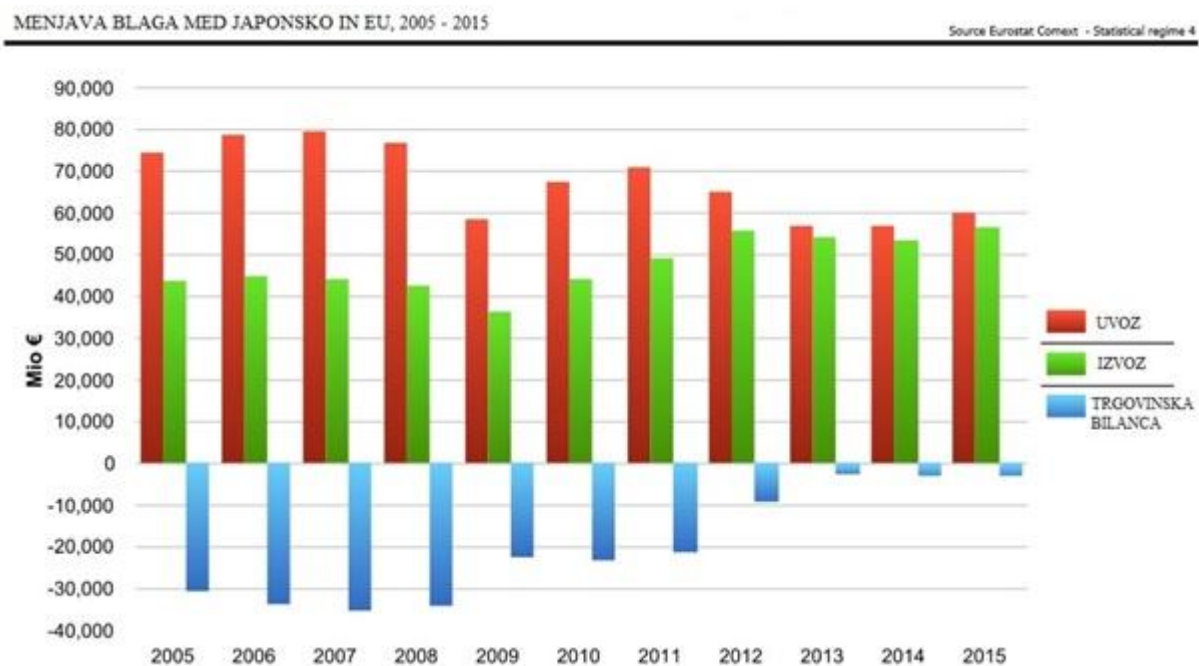
## 2.2.2 Mednarodni odnosi

Japonski mednarodni politični odnosi so najbolj problematični s sosednjo Kitajsko. Tradicionalni konflikti med državama so rezultat tisočletne zgodovine, japonskih vojnih zločinov nad Kitajci med 2. svetovno vojno ter boja za prevzem mesta vodilne velesile v regiji. Politična kriza med državama se je poglobila leta 2012, ko je Japonska napovedala okupacijo otočja Senkaku (Kitajci otočje poimenujejo Diaoyu) v Vzhodnem kitajskem morju. Otočje si namreč lastita obe državi (Baković, 2012c). Majhno neposeljeno otočje je vojaško strateškega pomena v regiji, poleg tega je bogato ribiško lovišče, v njegovi neposredni bližini pa potekajo tudi pomembni pomorski koridorji. Prav tako ležijo ob potencialnih zalogah nafte in zemeljskega plina. Obe državi sta od leta 2012 na območju Senkaku povečali prisotnost vojaških sil in tako branita svoje neomajano stališče nad lastništvom otokov. Državi se soočata z naraščanjem nacionalističnih teženj, stopnjevanje konflikta v morebitnih vojaških spopadih pa bi lahko resno ogrozilo politično stabilnost in varnost na Daljnem vzhodu (How uninhabited islands soured China-Japan ties, 2014).

Premier Abe se je v svojem drugem mandatu le še oddaljil od razrešitve konflikta s Kitajsko. Stranka LDP je predlagala spremembe pacifistične ustavne ureditve, ki Japonski od leta 1947 omejuje uporabo vojaških sil le v obrambne namene ob neposrednem napadu

na Japonsko. Vlada spremembe zagovarja zaradi vojaške pomoči in skupnega bojevanja Japonske v primeru napada na njene zavezniške države, predvsem ZDA. Japonske konservativce vodi k spremembi ustave še toliko bolj skrb zaradi vojaške prevlade Kitajske v regiji, ki v obrambne namene vloži dvakrat več sredstev kot Japonska (Japan's pacifist constitution, 2014). Abejeva vlada je tako za fiskalno leto 2015 napovedala zgodovinsko najvišje izdatke za obrambo v vrednosti skoraj 5.500 milijard jenov (40,74 milijarde EUR<sup>1</sup>). Povečanje sredstev je namenjeno predvsem za vzdrževanje obrambnih položajev na kriznem otočju Senkaku (Japan's military spending - Tooling up, 2014).

Slika 4: Menjava blaga med Japonsko in EU v obdobju 2005–2015



Vir: Evropska Komisija, *European Union, Trade in Goods with Japan*, 2016, str. 3.

Na drugi strani japonskih mednarodnih odnosov je že vrsto let pomembna tema političnih in gospodarskih razgovorov krepitev sodelovanja med EU in Japonsko. Obe strani si namreč obetata povečanje mednarodne menjave blaga in storitev ter pozitivne vplive na njuni gospodarstvi. Evropska komisija je v letu 2012 dala pobudo za začetek pogajanj o sklenitvi prostotrgovinskega sporazuma med državami članicami EU in Japonsko. Japonska vlada pod vodstvom premiera Node (DPJ) pa je sodelovanje podprla. Liberalizacija trga z Japonsko bi poleg odprave carin in nevarinskih zaščit gospodarstva zajemala še poenostavitev dostopa evropskih podjetij na japonski trg javnih naročil (Đerić, 2012). Raziskave predvidevajo, da bi lahko sprostitev trgovinskih omejitev med Japonsko in EU doprinesla k 32,7-odstotnemu povišanju izvoza blaga in storitev iz držav članic EU na Japonsko oz. k 23,5-odstotnemu povečanju uvoza japonskih izdelkov (Delegation of the

<sup>1</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

European Union to Japan, 2016). Vrednost uvoza in izvoza blaga ter storitev med državami članicami EU in Japonsko v obdobju 2005–2015 prikazuje Slika 4.

Pogajanja o sklenitvi sporazuma so se pričela konec marca 2013, nadaljevala v Tokyu leta 2014 in na drugi stopnji v petnajstem krogu v Bruslju leta 2016 (Delegation of the European Union to Japan, 2016). Premier Abe je krepitev gospodarskih odnosov pričel tudi z ZDA v želji po pridružitvi *Trans-Pacific Partnership* – TPP, regionalnemu prostotrgovinskemu sporazumu za liberalizacijo trgovine med državami, ki obkrožajo Tihi ocean. Japonska vlada je sporazum označila kot enega izmed najpomembnejših temeljev reformiranja gospodarstva in spodbujanja gospodarske rasti (Japan and Abenomics - Once again with feeling, 2013). Pogajanja o sporazumu so oktobra 2014 zastala zaradi nestrinjanja Japonske z ukinitvijo uvoznih carin na kmetijske proizvode. Japonsko kmetijstvo namreč uživa visoko zaščito in je posledično neučinkovito (Japan, America and the Trans-Pacific Partnership - Trade talks unexpectedly break down, 2014d), z napovedano odpravo privilegijev kmetijstvu pa stranka LDP tvega izgubo kmetijskega lobija kot pomembnega podpornika stranke (Japan and Abenomics - Once again with feeling, 2013). Parlamentarna obravnava ratificiranja sporazuma je bila aprila 2016 prestavljena zaradi odpravljanja posledic rušilnega potresa na otoku Kyushu. Japonski parlament naj bi se za nadaljnje obravnave sporazuma sestal jeseni 2016 (After quakes, Japan is expected to delay TPP approval, 2016).

## **2.3 Analiza ekonomskih dejavnikov**

### **2.3.1 Splošno o japonskem ekonomskem okolju**

Japonsko gospodarstvo je bilo v letu 2015 še vedno zaznamovano z več kot dvema desetletjema trajajočo ekonomsko stagnacijo, ki je bila posledica krčenja gospodarstva in deflacije. Kriza izvira iz druge polovice osemdesetih let 20. stoletja, ko je japonsko gospodarstvo spremljala enormna rast cen nepremičnin ter napihovanje borznega indeksa Nikkei 225, ki je v tem obdobju zrasel z manj kot 7.000 točk v letu 1985 na kar 39.000 točk v letu 1990. Še večjo inflacijo cen je doživel nepremičninski trg, kjer so se cene v istem obdobju za nekajkrat povečale. Japonske banke in oblasti balona niso prepoznale. Vodile so ekspanzivno kreditno politiko ter tako še bolj napihovale vrednost sredstev. Katastrofalen rezultat napačne ekonomske politike je bilo t.i. izgubljen desetletje, ki se je začelo z borznim zlomom leta 1990 in padcem cen nepremičnin leta 1992. Sesutje obeh trgov je negativno vplivalo na sposobnost vračanja posojil tako podjetij kot gospodinjstev. Slaba posojila so oslabilo bilance bank, ki kljub (prepoznanim) državnim dokapitalizacijam niso bile več zmožne financirati gospodarstva (Amyx, 2004, str. 1–2). Obdobje nizke gospodarske rasti, apreciacije jena, nizke inflacije ali celo deflacije ter strmo naraščajočega državnega dolga se je nadaljevalo še naprej v novo tisočletje. Leta 2010 je Japonsko z mesta drugega največjega gospodarstva na svetu in vodilne velesile v Aziji izpodrinila

večna tekunica Kitajska na podlagi agregatnega BDP (Japan and Abenomics - Once again with feeling, 2013). Japonska kljub ekonomski stagnaciji ostaja bogata država in njene regije se po gospodarski moči kosajo z velikimi državami po svetu (Priloga 7); (Falling blossom - Japan in graphics, 2014).

Po dolgoletni depresiji in uničujočem potresu ter sledeči jedrski krizi je Shinzo Abe na začetku svojega drugega mandata vlil japonski družbi optimizem in svežo moč za obuditev gospodarstva. V začetku leta 2013 je predstavil sveženj ukrepov za spodbuditev gospodarske rasti. T.i. abenomika (angl. *Abenomics*), kot se je prijelo ime nove vladne strategije, je sestavljena iz ukrepov na področju monetarne in fiskalne politike ter strukturnih reform. Poimenovali so jih »tri puščice« abenomike, ki po tradicionalni japonski legendi prikazujejo neomajno moč skupinskega dela v doseganju skupnega dobrega (Japan and Abenomics - Once again with feeling, 2013).

### **2.3.2 Monetarna politika**

Ukrepi na področju monetarne politike so usmerjeni proti cilju doseči dvo odstotno inflacijsko stopnjo in tako končati petnajstletno deflacijsko spiralo. Japonska centralna banka (v nadaljevanju BoJ) je zaradi tega cilja podvojila denarno bazo in s tem izzvala številne polemike o t.i. monetarnem sproščanju (angl. *Monetary easing*) BoJ. Dejanja centralne banke in vlade so pozitivno vplivala na pričakovanja vlagateljev in borzni trg je po letih stagnacije doživel rast (Japan and Abenomics - Once again with feeling, 2013). Indeks Nikkei 225 (Priloga 8) je od nastopa druge Abejeve vlade do začetka avgusta 2015 zrasel s približno 10.000 točk na dobrih 20.700 točk. V drugi polovici leta 2015 je Nikkei nihajoče izgubljal vrednost. Vrednost indeksa je tudi v letu 2016 nihala med slabih 15.000 točk in dobrih 17.000 točk, nakar v novembru 2016 Nikkei zabeleži rast preko 18.000 točk (Nikkei 225, b.l.).

Naslednji cilj monetarne politike je deprecijacija jena napram košarici tujih valut in s tem povišanje cenovne konkurenčnosti japonskih izvoznih podjetij na mednarodnih trgih (Japan and Abenomics - Once again with feeling, 2013). Nižja vrednost jena na drugi strani zniža cenovno konkurenčnost uvoženih izdelkov in storitev na Japonsko, kar je zelo pomembno za Medex. Nadaljnje padanje tečaja jena tako predstavlja za tuje uvoznike na Japonsko pomembno tečajno tveganje, saj se japonski potrošniki zaradi relativno dražjih uvoženih izdelkov in storitev raje odločajo za nakup domačih dobrin. Za državo z malo naravnih energijskih virov, kot je Japonska, pa takšen ukrep pomeni dvorezen meč. Višje cene uvoženih fosilnih goriv namreč poleg zelenega pozitivnega vpliva na inflacijo obremenijo tako gospodarstvo kot gospodinjstva. Od začetka leta 2013, ko je Abe ponovno prevzel oblast, do začetka leta 2015 se je vrednost jena napram evru znižala s 114 ¥/€ na skoraj 150 ¥/€ (Priloga 9). Cenovna konkurenčnost evropskih izvoznikov na japonski trg se je tako v tem obdobju znižala za približno 30 %, kar vsekakor ni zanemarljiv podatek za

izvozna podjetja. V letu 2015 je jen v primerjavi z evrom appreciiral in tako se je tudi cenovna konkurenčnost evropskih izvoznikov nekoliko okrepila. Tečajno razmerje je namreč v obdobju od začetka leta 2015 do oktobra 2015 nihalo med slabimi 125 ¥/€–140 ¥/€ (Priloga 9). V drugi polovici leta 2015 ter skozi leto 2016 je tečajno razmerje zaznamoval trend izrazite apreciacije jena proti slabim 115 ¥/€ na koncu oktobra 2016. V novembru 2016 je jen napram EUR izgubljal vrednost, tečaj je v začetku decembra 2016 znašal dobrih 121 ¥/€ (EURJPY Spot Exchange Rate, b.l.).

### 2.3.3 Fiskalna politika

Druga »puščica« abenomike, fiskalna politika, zajema ukrepe za spodbujanje gospodarstva preko finančnih transferjev ter reforme na davčnem področju. Že na začetku januarja 2013 je Abe objavil 10,3 bilijona jenov (76,3 milijarde EUR<sup>2</sup>) velik paket za spodbujanje domače potrošnje. Omenjeni paket predvideva izdatne infrastrukturne investicije za gradnjo potresno varnih mostov, tunelov ter cest (Xu, 2014). Konec leta 2013 je vlada sprejela dodaten paket pomoči za gospodarstvo v vrednosti 5.500 milijard jenov (40,7 milijarde EUR<sup>3</sup>), ki naj bi deloval kot protiutež načrtovanemu dvigu davka na dodano vrednost (Novi milijardni paket, 2013).

Aprila 2014 je Abejev kabinet za 3 odstotne točke zvišal davek na dodano vrednost, in sicer s 5 % na 8 %. Vlada je s tem ukrepom želela povišati proračunske prihodke ter zmanjšati proračunski primanjkljaj že tako prezadolžene države. Dvig davčne stopnje je potrošnji gospodinjstev zadal hud udarec in okrevajoče japonsko gospodarstvo je znova padlo v recesijo. Predviden dvig davka na dodano vrednost za nadaljnji 2 odstotni točki v oktobru 2015 je tako vzbujal skrbi o vnovični oslavitvi gospodarske rasti ter posledično tveganju recesije (Will the prime minister keep his nerve over the consumption tax?, 2014). Japonsko gospodarstvo so v drugi polovici leta 2015 ponovno oslabilo nižji potrošniški izdatki in posledično nižja stopnja rasti BDP, vrednost jena v primerjavi z vodilnimi svetovnimi valutami pa je rastla (Priloga 8). Vlada se je tako odločila za preložitev dviga davčne stopnje na april 2017 (Will the prime minister once again postpone a tax hike and call an election?, 2016).

Ukrepi Abejeve politike z velikanskimi stimulativnimi paketi sicer niso na Japonskem nič novega. Vlade so tekom dveh izgubljenih desetletij večinoma vodile ekspanzivno monetarno in fiskalno politiko s ciljem ustavitve deflacijske spirale in spodbuditev gospodarske rasti. Prekomerna javna poraba visoko nad proračunskimi prihodki je posledično silila k dodatnemu zadolževanju. Rezultat agresivne politike je astronomska rast javnega dolga v deležu BDP, ki je v letu 2014 dosegel skoraj 245 % BDP. Japonska ima tako najvišji javni dolg v deležu BDP na svetu, ki predstavlja več kot dvakratnik

---

<sup>2</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>3</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

povprečne zadolženosti industrializiranih držav (Priloga 10); (Falling blossom - Japan in graphics, 2014).

#### **2.3.4 Strukturne reforme**

»Tretjo puščico« abenomike predstavljajo strukturne reforme za spodbujanje dolgoročne gospodarske rasti. Abejev cilj je poleg liberalizacije kmetijskega sektorja zmanjšanje zaščite zdravnikov in farmacevtskih podjetij. Vlada želi v nadaljevanju povečati fleksibilnost trga dela, izboljšati izobraževanje, zmanjšati administrativne postopke in regulacijo, pospeševati inovativnost ter spodbujati investicije v gospodarstvo (Japan and Abenomics - Once again with feeling, 2013). Načrtovana liberalizacija farmacevtske panoge ter kmetijstva in trga kmetijskih izdelkov bo tujim podjetjem omogočila lažji in hitrejši vstop na japonski trg. Prav tako bodo tuji izdelki japonskim potrošnikom dostopnejši zaradi nižjih carin ter drugih nekarinskih omejitev.

#### **2.3.5 Ekonomski kazalci Japonske**

Japonsko gospodarstvo je v obdobju od leta 2012 do 2015 v povprečju dosegalo dokaj nizke stopnje gospodarske rasti in inflacije. Izjema je bilo leto 2014, ko je inflacija znašala 2,7 % in tako celo preseгла ciljno inflacijsko stopnjo 2 %. Kljub rasti BDP, merjenega v kupni moči (angl. *Purchasing power parity*, v nadaljevanju PPP), se je v omenjenem obdobju letni bruto dohodek prebivalstva dejansko zniževal. Padanju bruto dohodka je sledil trend padanja letnega razpoložljivega dohodka (Tabela 3) ter posledično tudi padanje potrošnje prebivalstva (Euromonitor International, 2016a).

Euromonitor International (2016a) je za leto 2016 napovedoval šibko rast japonskega gospodarstva (le 0,9 %). Inflacijska stopnja naj bi se oddaljila od cilja BoJ 2 % in bila 0,4 %. BDP, merjen v PPP, naj bi se po napovedih višal tudi v letu 2016, medtem ko naj bi letni bruto dohodek in letni razpoložljiv dohodek prebivalstva ostala na približno enaki ravni kot v letu 2015. Agregatna letna potrošnja prebivalstva pa naj bi se krčila še v prihodnje.

V letu 2015 je BDP na prebivalca na Japonskem znašal 37.121 USD, kar je približno 3.000 USD pod povprečjem držav članic OECD (40.144 USD). Slovenski BDP na prebivalca je bil v letu 2015 31.627 USD (Gross domestic product (GDP), 2016). Tabela 3 prikazuje tudi ekonomske podatke Slovenije za lažjo primerjavo japonske ekonomske moči ter trendov. Velikost japonskega trga in potrošnja prebivalstva v primerjavi s Slovenijo obetata velike prodajne priložnosti ter podpirata vstop na japonsko tržišče.

Tabela 3: Ekonomski podatki za Japonsko in Slovenijo v obdobju 2012–2016

EKONOMSKI KAZALCI	DRŽAVA	2012	2013	2014	2015	2016 <sup>4</sup>
Realna stopnja rasti BDP (v %)	JAPONSKA	1,7	1,4	0,0	0,4	0,9
	SLOVENIJA	-2,7	-1,1	3,0	2,9	2,3
Stopnja inflacije (v %)	JAPONSKA	0,0	0,4	2,7	0,8	0,4
	SLOVENIJA	2,6	1,8	0,2	-0,5	0,3
BDP, merjen v kupni moči prebivalstva (v milijonih USD)	JAPONSKA	4.547.355,0	4.684.619,1	4.760.670,1	4.840.817,7	4.963.460,2
	SLOVENIJA	58.447,0	58.771,0	61.557,0	63.818,2	66.167,5
Letni bruto dohodek prebivalcev (v milijonih USD)	JAPONSKA	5.289.654,1	4.364.726,3	4.082.670,6	3.553.546,3	3.556.583,2
	SLOVENIJA	41.293,1	41.702,0	42.363,8	35.788,2	36.502,6
Letni razpoložljivi dohodek prebivalcev (v milijonih USD)	JAPONSKA	3.831.885,0	3.146.640,0	2.937.692,7	2.553.871,5	2.554.692,5
	SLOVENIJA	29.278,6	29.803,0	30.206,0	25.498,4	25.993,0
Potrošniški izdatki (v milijonih USD)	JAPONSKA	3.510.618,1	2.914.226,5	2.715.113,0	2.347.819,3	2.341.924,0
	SLOVENIJA	27.764,1	27.839,6	27.983,7	23.596,0	24.056,8

Vir: Euromonitor International, Japan Country Factfile, 2016a; Euromonitor International, Slovenia Country Factfile, 2016b.

Slovenija je imela v obdobju 2009–2015 negativno trgovinsko bilanco v mednarodni menjavi blaga in storitev z Japonsko (Priloga 11). Vrednost slovenskega izvoza na Japonsko je v celotnem obdobju 2009–2015 naraščala in v letu 2015 preseгла 50 milijonov EUR. V istem letu je vrednost uvoza blaga iz Japonske presežala 60 milijonov EUR. Najpomembnejši slovenski izvozni izdelki na Japonsko so bili v letu 2015 s 35-odstotnim deležem v izvozu vozila (18,046 milijonov EUR), sledila jim je strojna oprema s 15-odstotnim tržnim deležem (7,945 milijonov EUR), farmacevtski izdelki s 14-odstotnim deležem ter električni stroji s 6 % (2,8 milijona EUR). S 4-odstotnim deležem je v letu 2015 sledil izvoz raznoraznih optičnih instrumentov in aparatov ter igrač. Največji delež v uvozu izdelkov iz Japonske so v letu 2015 predstavljala vozila s 25 % (15,932 milijonov EUR), strojna oprema s 17 % (10,895 milijonov EUR), plastične mase in izdelki iz plastičnih mas so zajemali 10 %, izdelki iz navadnih kovin pa so zajemali 9-odstotni delež v uvozu. Japonski farmacevtski izdelki so zajemali 7 % vrednosti uvoza v Slovenijo, električni stroji in oprema pa 5 % (Bilateralni odnosi Japonske s Slovenijo, b.l.).

<sup>4</sup> Ocenjena vrednost za leto 2016.

Po podatkih japonskega statističnega urada so bili povprečni izdatki za potrošnjo japonskih gospodinjstev v jeni v obdobju 2009–2015 relativno stabilni. Priloga 13 podrobneje prikazuje povprečne letne izdatke v jeni glede na pet različnih dohodkovnih razredov gospodinjstev. Celotni izdatki japonskih potrošnikov pa so v letu 2013 znašali približno 286 bilijonov jenov, kar predstavlja 60 % japonskega BDP. Delež potrošnje gospodinjstev v BDP je primerljiv z deležem v ostalih razvitih državah (Consumer Affairs Agency, Government of Japan, b.l.a, str. 25).

Velike razlike med povprečnimi izdatki pa so se pojavljale zaradi dohodkovne neenakosti gospodinjstev. Leta 2009 je bila dohodkovna neenakost na Japonskem v primerjavi s povprečjem držav članic OECD višja. Ginijev koeficient<sup>5</sup> je znašal 0,34 za Japonsko ter 0,32 za povprečje držav članic OECD. Dohodkovna neenakost v Sloveniji je bila še nižja, saj je Gini koeficient znašal le 0,25 (Gini, poverty, income, Methods and Concepts, 2015).

Potrošnja prebivalstva je zgodovinsko najvišja v regiji Kanto (Priloga 12), ki je upravno in gospodarsko središče Japonske z glavnim mestom Tokyo. Potrošniški izdatki so v letu 2013 v regiji Kanto dosegli 1.000 milijard USD, kar predstavlja več kot 35 % celotnih izdatkov japonskih potrošnikov, in tako je to daleč najpomembnejši trg znotraj Japonske. Od leta 2008 je delež regije v celotnih potrošniških izdatkih Japoncev zrasel za 0,8 odstotne točke, do leta 2020 pa naj bi zrasel še za nadaljnjih 0,7 odstotne točke in obsegal 1.200 milijard USD. V regiji Kanto so bili najvišji tudi povprečni potrošniški izdatki gospodinjstev s 57.653 USD, kar je za dobrih 1.600 USD višje od japonskega povprečja. Regiji Kanto sta po agregatnih izdatkih gospodinjstev v letu 2013 sledili regiji Kansai in Chubu (Research monitor, 2014b, str. 9–10). V Prilogi 7 sta prikazani gospodarska moč in geografska lokacija regij.

Stopnja brezposelnosti na Japonskem je v zadnjih petindvajsetih letih poskočila dvakrat (Priloga 15) Prvi porast brezposelnosti je bil posledica poka borznega balona leta 1990. Brezposelnost se je do leta 2002 povzpela za nekaj več kot 3 odstotne točke. Ugodne svetovne ekonomske razmere po puku internetnega balona na začetku 20. stoletja so prispevale k znižanju brezposelnosti na približno 4 % v letu 2007. Sledil je drugi nagel porast brezposelnosti, ki je bil posledica globalne ekonomske krize leta 2007–2008. Po letu 2010 stopnja brezposelnosti vnovično pada proti 3 %. V povprečju je bila stopnja brezposelnosti moških višja kot stopnja brezposelnosti žensk, kar po podatkih japonskega statističnega urada drži zlasti za krizna obdobja (Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, 2015b).

---

<sup>5</sup> Ginijev koeficient je mera za dohodkovno neenakost. Zavzema vrednosti med nič in ena. Vrednost nič pomeni, da imajo vse osebe v določenem prostoru popolnoma enak dohodek. Vrednost ena pa prikazuje popolno neenakost dohodka, pri čemer celoten dohodek zasluži ena sama oseba (OECD, 2015).



### 2.3.6 Analiza japonskega poslovnega okolja

Raziskava WEF v letu 2015 je Japonsko umestila na šesto mesto po kriterijih mednarodne konkurenčnosti. V raziskavo je bilo vključenih 140 držav. Čeprav Japonska ostaja uvrščena na enako mesto kot prejšnje leto, je dosegla vrsto izboljšanj na več področjih. Ukrepi abenomike so doprinesli k izboljšanju makroekonomskega okolja in zmerni stopnji inflacije. Primerjalno največje prednosti v poslovnem okolju Japonska dosega na področjih poslovne prefinjenosti (angl. *Business sophistication*, uvrščena je na drugo mesto), ima izvrstne domače dobavitelje (prvo mesto), izdeluje unikatne izdelke v dovršenih proizvodnih procesih (prvo mesto) ter dobro obvladuje mednarodno distribucijsko mrežo (drugo mesto). Njeni prebivalci živijo zelo zdravo življenje in imajo visoko pričakovano življenjsko dobo preko, tj. 80 let.

Japonsko poslovno okolje je mednarodno v samem vrhu tudi na področju inovativnosti (peto mesto), ima visoke izdatke za razvoj in raziskave (drugo mesto), odlično razpoložljivost znanstvenikov in raziskovalcev (tretje mesto) ter vrhunske raziskovalne ustanove (sedmo mesto). Japonska ima posledično največje število patentov na prebivalca na svetu (334,9 patentov na milijon prebivalcev). Japonska podjetja vse prednosti poslovnega okolja združujejo v izdelkih in storitvah visoke dodane vrednosti. Kljub izboljšanju fleksibilnosti trga dela (15. mesto) ostaja japonska zakonodaja izredno neprožna na področju zaposlovanja in odpuščanja delavcev (123. mesto), podpovprečno so v delovno silo vključene ženske (83. mesto); (World Economic Forum, 2015, str. 24).

Slovenija je leta 2015 pristala na 59. mestu lestvice mednarodne konkurenčnosti, 11 mest višje kot leta 2014 (World Economic Forum, 2015, str. 324). Kitajska se je v letu 2015 uvrstila enako kot v letu 2014 na 28. mesto lestvice (World Economic Forum, 2015, str. 140). Prav tako je svojo lansko uvrstitev obdržala Južna Koreja, ki se uvršča na 26. mesto mednarodne konkurenčnosti (World Economic Forum, 2015, str. 222). Podrobnejši rezultati indeksa mednarodne konkurenčnosti po vseh dvanajstih stebrih ter primerjava med Japonsko in Slovenijo so predstavljeni v Prilogi 19.

WB je v raziskavi poslovnega okolja Doing Business 2016 postavila Japonsko na 34. mesto izmed 189 držav, kar je štiri mesta slabše kot leta 2015. Japonsko poslovno okolje je najbolj uspešno na področju razreševanja insolvenčnih postopkov, najzahtevnejše pa je plačevanje davkov (Tabela 4); (World Bank, 2014a; World Bank, 2016a). Slovenija se uvršča v letu 2016 na 29. mesto, od leta 2015 je napredovala za šest mest (Tabela 4). Še zlasti je uspešna je na področju mednarodnega poslovanja, saj se uvršča na prvo mesto po kriteriju poslovanja izven državnih meja. Še vedno pa ostaja v Sloveniji primerjalno zelo zahtevno pridobivanje novih kreditov in uveljavljanje pogodb (World Bank, 2014b; World Bank, 2016b). Japonska je primerjalno s sosednjimi državami s 34. mestom v letu 2016 najslabše uvrščena. Južna Koreja je v letu 2016 uvrščena na četrto mesto, Hong Kong na

peto, ZDA pa na sedmo mesto (World Bank, 2016a). Kitajsko poslovno okolje v primerjavi z naštetimi državami predstavlja največ izzivov, saj se v letu 2016 Kitajska uvršča na 84. mesto oz. 50 mest za Japonsko (Doing Business - Economy rankings, 2016).

*Tabela 4: Poslovno okolje Japonske in Slovenije v obdobju 2015–2016*

Rezultati raziskave »Doing Business«						
TEMATIKA	Uvrstitev držav 2016		Uvrstitev držav 2015		Sprememba v uvrstitvi	
	Japonska	Slovenija	Japonska	Slovenija	Japonska	Slovenija
Ustanovitev podjetja	81	18	77	14	-4	-4
Pridobivanje gradbenih dovoljenj	68	71	66	68	-2	-3
Pridobivanje elektrike	14	35	14	15	ni spremembe	-20
Registracija premoženja	48	36	47	45	-1	+6
Pridobivanje kreditov	79	126	71	118	-8	-8
Zaščita manjšinskih investitorjev	36	7	33	7	-3	ni spremembe
Plačevanje davkov	121	35	120	34	-1	-1
Poslovanje izven državnih mej	52	1	51	1	-1	ni spremembe
Uveljavljanje pogodb	51	117	51	127	ni spremembe	+10
Razreševanje insolvenčnih postopkov	2	12	2	41	ni spremembe	+29
<b>KONČNA UVRSTITEV</b>	<b>34</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>-4</b>	<b>+6</b>

*Vir: World Bank, Doing Business 2015: Japan (12<sup>th</sup> ed.), 2014a, str. 9; World Bank, Doing Business 2015: Slovenia (12<sup>th</sup> ed.), 2014b, str. 9; World Bank, Doing Business 2016: Japan (13<sup>th</sup> ed.), 2016a, str. 9; World Bank, Doing Business 2016: Slovenia (13<sup>th</sup> ed.), 2016b, str. 9.*

## 2.4 Analiza družbenih dejavnikov

### 2.4.1 Demografski razvoj

Japonska družba se naglo spreminja v deželo ostarelih ljudi. V letu 2011 je bila že skoraj četrtina celotnega prebivalstva (29,8 milijona) starejša od 65 let. Nadvse problematična je tudi stopnja rodnosti, saj japonske matere v povprečju rodijo le 1,26 otroka. Japonska je tako najhitreje starajoča se država na svetu (Na Japonskem vse manj porok in rojstev, 2011). Demografski trendi so zaskrbiljujoči. Japonsko prebivalstvo naj bi se po predvidevanjih japonske vlade v prihodnjih petdesetih letih skrčilo za tretjino (Slika 5).

Staranje prebivalstva negativno vpliva na japonsko družbo že sedaj. Gospodarstvu primanjkuje delovne sile, ki jo nadomeščajo z roboti, delovno aktivno prebivalstvo mora vzdrževati vsako leto višje število upokojencev (Japan's demography - The incredible shrinking country, 2014). Le-ti naj bi po ocenah vlade v letu 2050 predstavljali 40 % celotnega japonskega prebivalstva (Research monitor, 2014a).

Slika 5: Demografski trendi japonskega prebivalstva



Vir: *Falling blossom - Japan in graphics*, *The Economist*, 2014.

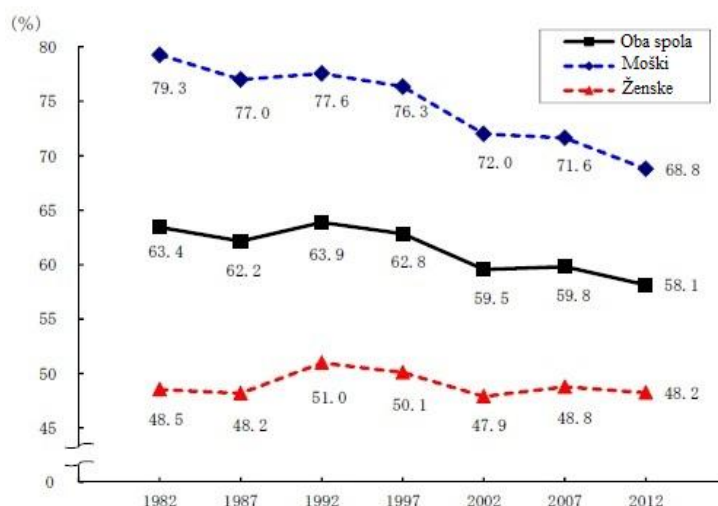
Upadanje rojstev izhaja iz nasprotja med globoko ukoreninjeno japonsko kulturo ter novodobnim hitrim življenjskim slogom. Tradicionalni japonski pogled na družino postavlja za »hranilca« ter finančnega skrbnika družine moškega. Ženske pa naj bi po poroki ostale doma in skrbele za otroke, marsikdaj tudi za oslABLJENE moške starše (Na Japonskem vse manj porok in rojstev, 2011).

Tradicionalna kultura se tako odraža v vključenosti žensk v delovna razmerja. V letu 2012 je bilo zaposlenih 48,2 % japonskih žensk, starejših od 15 let (Slika 6), kar je za približno 20 odstotnih točk manj od moških, starejših od 15 let. Uradna stopnja brezposelnosti žensk (2.3 Analiza ekonomskih dejavnikov) podatkov o izključenosti žensk iz dela ne obravnava, saj ženske ostajajo doma tako rekoč prostovoljno in zaposlitve ne iščejo. Delež moških, starejših od 15 let, vključenih v delo, se je v zadnjih tridesetih letih znižal za približno 10 odstotnih točk (Slika 6), kar je posledica staranja prebivalstva. V letu 2012 je bilo v delo vključenih 68,6 % moških, starejših od 15 let (Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, 2012).

Novodobne japonske ženske se od tradicionalnih vrednot oddaljujejo, želijo si neodvisnost in izgraditev lastne kariere. Ženske s takšnim življenjskim stilom so v še vedno

konservativni družbi zaničevane, saj naj bi bila njihova naloga ustvarjanje družine. Moški se neodvisnosti žensk niso pripravljene pokoriti, v glavnem zaradi tradicionalnega mišljenja, veliko pa si jih družine zaradi nestabilne zaposlitve preprosto ne more privoščiti. Rezultat je vedno večje število samskih oseb. Za razliko od mnogih razvitih zahodnih kultur se Japonci, ki živijo v izvenzakonski skupnosti, praviloma ne odločajo za otroke. Japonska kultura otroke neporočenih staršev še vedno zaničuje in postavlja na rob družbe (Na Japonskem vse manj porok in rojstev, 2011). Dodatna ovira za delovno aktivne matere je tradicionalna poslovna kultura. Japonska je znana po ekstremno dolgih delovnih dneh ter druženju s kolegi pozno v noč, kar praktično onemogoča vzgojo otrok. Abejeva vlada je zato predlagala ustanovitev javnih zavodov za otroško varstvo, s katerimi bi pomagala razbremeniti mlade matere in jim omogočila ponoven vstop na trg dela (Japan's demography - The incredible shrinking country, 2014).

Slika 6: Delež vključenih oseb v delo v obdobju 1982–2012



Vir: Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, *Employment Status Survey - Summary of the Results 2012*, 2012, str. 3, slika 1-3.

Rešitev za izboljšanje negativnih demografskih trendov vidi Abejeva vlada v množičnem priseljevanju. Odprtost trga dela za tuje državljane bi tako hitro zmanjšala primanjkljaj domače delovne sile ter nudila potencial za rast prebivalstva ter dolgoročno gospodarsko rast. Vendar je sprejem zakonodaje, ki bi tujcem omogočala lažje pogoje za pridobitev dela, vse prej kot enostaven. Japonska tradicija in konservativno mišljenje priseljevanja tujcev ne podpirata. Zahtevnost asimilacije in sprejema tujih državljanov v japonsko družbo potrjuje manj kot dwoodstotni delež prebivalstva s tujim izvorom (Japan's demography - The incredible shrinking country, 2014).

## 2.4.2 Lastnosti japonskih potrošnikov

Tradicionalni japonski potrošniki se razlikujejo od potrošnikov v ZDA ali EU. Za Japonce je značilno izogibanje izdelkom s (pre)nizko ceno, raje zahajajo v dražje veleblagovnice in luksuzne trgovine. Pripravljeni so plačati visoko ceno za visoko kakovostne izdelke in storitve ter obožujejo luksuzne blagovne znamke (Salsberg, 2010). Prav tako kot kakovost samega izdelka je japonskim potrošnikom pomemben izgled ter njegova embalaža. Neprimerna ali neugledna embalaža lahko Japonce odvrne od nakupa, saj jim izgled ne vliva zaupanja v kakovost izdelka in blagovne znamke (Rannou, 2015, str. 29).

Japonci tradicionalno izredno cenijo letne čase in z njimi povezane spremembe v naravi. Sezonska komponenta je tako pomemben dejavnik povpraševanja ter nakupnih navad japonskih potrošnikov. Podjetja sezonskim trendom sledijo z lansiranjem novih izdelkov, ki jih je možno kupiti le ob določenih dogodkih tekom leta. Eden najpomembnejših je praznovanje cvetenja češenj (jap. *sakura*) na začetku pomladi. Japonsko takrat preplavijo izdelki, ki vsebujejo okus češnje, pa najsi bodo pivo, čokolada ali izdelki za negovanje kože z izvlečkom češenj (Rannou, 2015, str. 50). Rannou (2015, str. 82) meni, da je prilagoditev na sezonsko komponento povpraševanja ključna za dolgoročni uspeh tujih podjetij, ki izvažajo na japonski trg.

S svetovno gospodarsko krizo leta 2008, ki je še dodatno prizadela dolgoletno oslABLJENO japonsko gospodarstvo, so se nakupne navade Japoncev začele še izraziteje spreminjati. Približno 40 % potrošnikov je v letu 2009 zmanjšalo svoje celotne izdatke, poleg tega so se začeli nagibati k nakupom v manj ekskluzivnih trgovinah. Visoko rast prodaje so zabeležili za izdelke lastnih blagovnih znamk. Na drugi strani se je okrepilo zavedanje japonskih potrošnikov o zdravem življenju. Posledično so se povečali izdatki za zdravje, šport in rekreacijo. Trend zdravega življenja je narekoval rast priljubljenosti drogerij in lekarn, ki so od leta 2000 dalje najhitreje rastoče prodajne poti na Japonskem. Okrepila se je tudi okoljevarstvena ozaveščenost potrošnikov. Raziskava McKinseya v letu 2009 je pokazala, da 84 % anketiranih daje v nakupnih odločitvah prednost okolju prijaznim izdelkom (Salsberg, 2010).

Veliki vzhodnojaponski potres leta 2011 je nakupne navade oblikoval še naprej. Japonci so začeli pri nakupu dajati prednost izdelkom, za katere menijo, da pomagajo pri okrevanju družbe in prispevajo k trajnostnemu razvoju. Približno tri četrtine potrošnikov je začelo varčevati s porabo električne energije in vode ter se odločati za okolju prijaznejše nakupe. Vsakodnevni nakupi Japoncev so večinoma na poti v službo ali iz nje. Tako postajajo vse pomembnejši nakupovalni centri na železniških postajah, saj je potovanje z vlakom najpogostejši način dnevne migracije Japoncev. Takšni nakupovalni centri potrošnikom omogočajo hitro in enostavno nakupovanje (McCaughan, 2011).

Raziskava japonske Agencije za potrošniške zadeve (angl. *Consumer Affairs Agency*) kaže, da se japonski potrošniki v poprečju zelo zanimajo za problematiko varne hrane ter označevanja prehrabnih izdelkov. V raziskavi leta 2013 se je kar 81,7 % anketiranih zanimalo za tematiko varne hrane, npr. za zastrupitve in odvisnosti, povzročene z uživanjem prehrabnih izdelkov. Na drugem mestu s 66,8 % pritrdilnih odgovorov anketiranih se japonski potrošniki zanimajo in so pozorni na napačno ali zavajajoče označevanje izdelkov in storitev (Consumer Affairs Agency, Government of Japan, b.l.a, str. 27). Zanimanje potrošnikov za varne prehrabne izdelke in z njimi povezana vprašanja je podrobneje prikazano v Prilogi 36.

V letu 2013 je povprečen razpoložljivi dohodek japonskih gospodinjstev znašal 59.872 USD. Realnejšo sliko razporeditve razpoložljivega dohodka gospodinjstev pokaže mediana, ki je v letu 2013 znašala 50.462 USD (Research monitor, 2014b). Povprečen razpoložljiv dohodek na družinskega člana<sup>6</sup> je znašal dobrih 20.024 USD. Srednji dohodkovni razred, ki zajema gospodinjstva z dohodki 75 %–125 % mediane povprečnega razpoložljivega dohodka, je obsegal 16.5 milijona gospodinjstev, kar predstavlja 31,4 % vseh japonskih gospodinjstev. Delež gospodinjstev srednjega razreda se je v primerjavi z letom 2008 znižal za 0,7 odstotne točke (Research monitor, 2014b).

Priloga 16 podrobneje prikazuje porazdelitev družbenih razredov japonskega prebivalstva po starosti. V letu 2013 je prevladoval družbeni razred<sup>7</sup> D s 36,7 % prebivalstva, starejšega od 15 let, sledil pa mu je razred C s 23,3 % prebivalstva, starejšega od 15 let. Med prebivalci, starejšimi od 65 let, je bil izmed vseh starostnih skupin najvišji delež razreda D, kar odraža staranje prebivalstva. Starejši Japonci tako predstavljajo pomemben trg za zdravstvene storitve ter izdelke za zdravljenje. Dolgoročne napovedi predvidevajo, da bo večina prebivalstva ostala znotraj družbenih razredov D in E. Sestava družbenega razreda D bo zaradi staranja prebivalstva najbolj zastopana s prebivalci, starejšimi od 65 let. V 2030 naj bi delež starostnikov v tem razredu dosegel kar 42 % (Research monitor, 2014b).

Indeks zaupanja japonskih potrošnikov (Priloga 17) prikazuje veliko nihanje zaupanja potrošnikov v obdobju 2004–2016. Indeks je sicer sestavljen iz petih komponent, ki pri japonskih potrošnikih merijo dojemanje splošnega življenjskega standarda, rasti dohodka, trenda v zaposlovanju, pripravljenost nakupa trajnih dobrin ter vrednost sredstev. Največja padca zaupanja potrošnikov sta bila posledica globalne gospodarske krize v letih 2007–2008 ter katastrofalnega potresa 11. marca 2011. Abejeva druga izvolitev za premiera

---

<sup>6</sup> MHLW ocenjuje, da je v letu 2015 povprečno japonsko gospodinjstvo obsegalo 2,52 člana (Ministry of Foreign Affairs of Japan, 2014a).

<sup>7</sup> Družbeni razredi predstavljajo delež posameznikov z bruto dohodkom A, B, C, D ali E v primerjavi s povprečnim bruto dohodkom vseh oseb, starejših od 15 let. Meje razredov so sledeče:

Razred A = preko 200 % nad povprečnim bruto dohodkom, razred B = 150 %–200 % nad povprečnim dohodkom, razred C = 100 %–150 % nad povprečnim dohodkom, razred D = 50 %–100 % povprečnega dohodka ter razred E = pod 50 % povprečnega dohodka.

konec leta 2012 je potrošnikom vsaj delno povrnila zaupanje, ki pa je zaradi povišanja stopnje davka na dodano vrednost ponovno padlo. Tekom let 2015 in 2016 indeks ni izražal visokih nihanj zaupanja potrošnikov (Economic and Social Research Institute, 2016).

## **2.5 Analiza okoljskih in ekoloških dejavnikov**

Japonsko otočje je eno izmed potresno najbolj ogroženih območij na Zemlji. V 20. stoletju je državo prizadelo več kot sedem katastrofalnih potresov in popotresnih cunamijev, ki so vzeli na sto tisoče življenj in povzročili ogromno gospodarsko škodo. 11. marca 2011 je državo prizadela najhujša naravna katastrofa po 2. svetovni vojni. Potres z magnitudo 9 po Richterjevi lestvici je s popotresnim rušilnim cunamijem uradno terjal skoraj 19.000 življenj, sto tisoči pa so ostali brez svojih domov in delovnih mest (Baković, 2012a). Popotresni cunami je poškodoval tudi jedrsko elektrarno Fukušima in povzročil uhajanje radioaktivnih izotopov v okolje. Jedrsko nesrečo v Fukušimi prekaša v svetovnem merilu le nesreča v Černobilu leta 1986 (Japonska: Tisoči proti jedrski energiji, 2011).

Ljudje širom celotne Japonske so po nesreči v Fukušimi ostro protestirali proti uporabi jedrske energije in zahtevali prehod na alternativno energijsko politiko. Vlada pod vodstvom DPJ je zahtevam ljudstva popustila in do maja leta 2012 so ustavili vseh 50 reaktorjev. Za nadomestitev jedrske energije, katere delež v proizvodnji elektrike je skoraj 30 %, je vlada oblikovala programe prehajanja na obnovljive vire energije, kot sta sonce in veter. Opustitev jedrskih elektrarn za Japonsko pomeni dodatne stroške zaradi povečanega uvoza nafte in posledično dražjo električno energijo. Dražja energija je negativno vplivala na celotno gospodarstvo in stopnja rasti je bila v letu 2012 za skoraj 2 odstotni točki nižja, kot bi bila ob nadaljnji uporabi jedrske energije (Baković, 2012b). Japonska energetska politika se je znova spremenila leta 2013, ko je oblast od DPJ prevzel Shinzo Abe. Premier je napovedal ponoven zagon jedrskih elektrarn, saj je jedrska elektrika cenejša od alternativ in tako ključnega pomena za spodbujanje gospodarske rasti kot temeljnega cilja abenomike. Kljub temu zagon reaktorjev omejuje močno nasprotovanje Japoncev, ki se v kar dveh tretjinah zavzemajo za opustitev jedrske energije (Baković, 2013).

## **2.6 Analiza pravnega okolja**

Japonsko pravno okolje je v splošem dobro urejeno, kar potrjuje ena izmed najnižjih stopenj zaznane korupcije javnega sektorja v Azijsko-pacifiški regiji. Po zadnji oceni organizacije Transparency International iz leta 2015 je indeks zaznane korupcije na Japonskem dosegel 75 od 100 točk, kjer vrednost 100 predstavlja okolje z zelo majhno zaznano korupcijo, vrednost 0 pa visoko stopnjo koruptivnosti družbe. Japonska se tako v svetovnem merilu uvršča na 18. mesto med 168 obravnavanimi državami. Na Daljnem vzhodu beležijo nižji indeks zaznane korupcije le še v Singapurju, ki se uvršča na osmo

mesto na svetu. Hong Kong si z Japonsko deli 18. mesto. Slovenija dosega v primerjavi z Japonsko slabše rezultate, saj je uvrščena na 35. mesto v svetovnem merilu s 60 doseženimi točkami (Corruption Perception Index 2015: Results, 2016).

WB v raziskavi poslovnega okolja analizira japonsko pravno okolje v kategoriji uveljavljanje pogodb (angl. *Enforcing contracts*). V letu 2016 je Japonska v tem aspektu s 65,26 točkami uvrščena na 51. mesto izmed 189 preučevanih držav, kar je pod povprečjem držav članic OECD z visokim dohodkom (67,86 točk); (World Bank, 2016a). Sodni postopki na Japonskem v povprečju trajajo leto dni in so tako za 238,3 dni hitrejši od povprečnega trajanja sodnih postopkov v državah članicah OECD. V primerjavi z ostalimi razvitimi državami pa so sodni postopki na Japonskem slabše kakovosti (indeks kakovosti pravnih postopkov znaša za Japonsko v letu 2016 7,5 točke, medtem ko je povprečje članic OECD 11,0 točk<sup>8</sup>). Pod povprečjem OECD je tudi stroškovna učinkovitost pravnih postopkov na Japonskem. Stroški v povprečju dosegajo 23,4 % vrednosti sodbe, medtem ko povprečje OECD znaša 21,1 % (World Bank, 2016a). Primerjava med Slovenijo in Japonsko je navedena v Tabeli 4. Japonski pravni sistem pa na drugi strani dosega mednarodno primerljivo izredno dobre rezultate na področju varovanja pravic. Raziskava WEF v letu 2015 uvršča Japonsko na sedmo mesto izmed 140 obravnavanih držav (Priloga 19) na področju varovanja lastniških pravic in na šesto mesto na področju varovanja intelektualnih pravic. Prav tako japonski pravni sistem omogoča uspešno razreševanje sporov (uvrščena na 13. mesto), vendar je nekoliko manj učinkovit pri administrativnih izzvih (uvrščena se na 24. mesto). Pravni red določa kakovostne standarde revidiranja in poročanja, ki Japonsko postavljajo na 14. mesto. Primerjalno slabše rezultate dosega Japonska na področju obremenjenosti poslovnega okolja z vladnimi regulacijami, kar jo uvršča na 54. mesto (World Economic Forum, 2015, str. 215).

Veljavna japonska zakonodaja kljub temu določa stroge registracijske postopke in standarde za kozmetične izdelke in prehrabna dopolnila. Tako posredno ščiti japonska podjetja pred uvoženimi izdelki. Standardi in postopki registracije so podrobneje opisani v poglavju 4 Postopki in stroški registracije.

## **2.7 Analiza tehnološkega okolja**

Japonska je v desetletjih razvoja po 2. svetovni vojni postala ena izmed tehnološko najrazvitejših držav na svetu. Prebivalci zahodne poloble ob misli na Japonsko velikokrat pomislijo na milijonska velemesta, neonske luči, visokotehnološko elektroniko, hitre vlake in avtomobilsko industrijo. Za vstop podjetja Medex na Japonsko pa igra najpomembnejšo vlogo razvoj internetnega omrežja in storitev. Japonska sledi svetovnim trendom rasti prodaje preko spleta (podrobneje predstavljeno v poglavju 5.2.1 Spletna trgovina) ter tako

---

<sup>8</sup> Indeks kakovosti sodnih postopkov je določen na merski lestvici med 0-18, kjer 0 predstavlja najnižjo vrednost, 18 pa najvišjo (World Bank Group, 2016a).



izvoznim podjetjem, kot je podjetje Medex, omogoča hitrejši ter cenovno ugodnejši prodor do velikega števila potencialnih kupcev.

WEF opredeljuje japonsko tehnološko okolje kot izredno napredno in dovršeno (Priloga 19). Razpoložljivost najnovejših tehnologij uvršča Japonsko na 16. mesto, medtem ko so japonska podjetja po kriteriju vključevanja novih tehnologij v svoje poslovanje v samem svetovnem vrhu. Japonska ima visoko kapaciteto za inovacije (14. mesto), podjetja veliko vlagajo v raziskave in razvoj (2. mesto) in pri tem uspešno sodelujejo z univerzami (16. mesto). Navsezadnje podpira inovativnost tudi japonska vlada z visokimi izdatki javnih naročil za tehnološko napredne izdelke (World Economic Forum, 2015, str. 215).

CIA ocenjuje, da je imelo v letu 2014 dostop do interneta 86 % japonskih prebivalcev (The World Factbook: Japan, 2015), kar je približno 14 odstotnih točk več od slovenskega prebivalstva (The World Factbook: Slovenia, 2015). Japonski statistični urad ocenjuje, da je v letu 2013 54,2 % vprašanih uporabljalo internet za nakup izdelkov ali storitev. Delež uporabnikov spletnih transakcij izdelkov in storitev je bil najvišji v starostni skupini 30–49 let, kjer se je približeval 72 % anketiranih. Sledila sta starostna razreda 20–29 let 40–49 let. Delež starejših prebivalcev, ki uporabljajo internet za nakupovanje, je bil nižji od 50 %. Opazna je bila tudi razlika med moškimi in ženskimi nakupovalci preko spleta, saj je delež slednjih za približno 5 odstotnih točk višji kot delež moških nakupovalcev (Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, 2015c).

### **3 ANALIZA TRGA PREHRANSKIH DOPOLNIL IN KOZMETIKE**

#### **3.1 Analiza trendov in značilnosti trga prehranskih dopolnil**

Japonski trg prehranskih izdelkov z zdravstvenim učinkom (angl. *functional foods*) je bil v letu 2011 po zadnjih razpoložljivih podatkih ocenjen na 1,77 bilijona jenov (približno 13,1 milijarde EUR<sup>9</sup>). Japonska je tako tretji največji trg na svetu za prehranska dopolnila ter napitke (Australian Government - Australian Trade Commission, 2013). Na podlagi stopenj rasti BDP<sup>10</sup> (Tabela 3) ocenjujem, da japonski trg prehranskih izdelkov z zdravstvenim učinkom v letu 2016 obsega 2,23 bilijona jenov oz. 16,5 milijarde EUR<sup>11</sup>. Po oceni Fuji-Keizai Group (Australian Government - Australian Trade Commission, 2013) so med prehranskimi izdelki z zdravstvenim učinkom izdelki za utrjevanje zdravja (mednje sodijo tudi izdelki, ki vsebujejo matični mleček) predstavljali v letu 2011 12,4-odstoten tržni delež s prodajo približno 220 milijard jenov (1,63 milijarde EUR<sup>12</sup>). Na podlagi rasti BDP ocenjujem, da bo v letu 2016 trg prehranskih izdelkov za utrjevanje

<sup>9</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>10</sup> Ocena velikosti trga na podlagi formule za verižni indeks:  $V_t = 100 * Y_t / Y_{t-1}$  Vir: (Rovan, Korenjak-Černe, & Pfajfar, 2009, str. 13).

<sup>11</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>12</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

zdravja obsegal 277 milijard jenov (2,05 milijarde EUR<sup>13</sup>). Izdelki z namenom preprečevanja bolezni, povzročenih z načinom življenja, so v istem letu zajemali 11,4 % trga oz. preseglji prodajo 200 milijard jenov (1,48 milijarde EUR<sup>14</sup>). Ocenjujem, da bo trg v letu 2016 obsegal 252 milijard jenov (1,86 milijarde EUR<sup>15</sup>). Izdelki za negovanje kože, med katerimi je kolagen ena izmed najpomembnejših sestavin, pa so v letu 2011 predstavljali 10,7-odstotni delež. Ocenjena prodaja tovrstnih izdelkov je v letu 2011 znašala 190 milijard jenov (približno 1,4 milijarde EUR<sup>16</sup>); (Australian Government - Australian Trade Commission, 2013), s pomočjo ekstrapolacije preko rasti BDP pa ocenjujem, da bo v letu 2016 obseg prodaje prehrabnih dopolnil z namenom negovanja kože znašal 239,6 milijarde jenov (1,77 milijarde EUR<sup>17</sup>).

Japonski trg izdelkov iz matičnega mlečka je s približno 50 milijardami jenov (približno 370 milijonov EUR<sup>18</sup>) letne prodaje največji na svetu (Matsuka, Priloga 1). Matsuka (Priloga 1) navaja, da so tovrstni izdelki zelo priljubljeni med Japonci, kar potrjuje tudi najvišja poraba matičnega mlečka na prebivalca na svetu. Trg je v veliki meri odvisen od uvoza matičnega mlečka iz sosednjih azijskih držav, med katerimi je najpomembnejša Kitajska s približno 95-odstotnim tržnim deležem. Japonske proizvodne zmogljivosti se namreč dolgoročno zmanjšujejo zaradi visokih proizvodnih stroškov. Matsuka (Priloga 1) navaja, da so japonski čebelarji v preteklosti proizvedli približno 400 ton matičnega mlečka na leto, sedaj ga le še dobre tri tone. Vrednost uvoza je bila najvišja leta 2008, ko so Japonci uvozili preko 900 ton matičnega mlečka. Zmanjšanje povpraševanja pa je povzročilo padec uvoza matičnega mlečka na 570 ton v letu 2010 (Priloga 1).

Celoten trg zdrave prehrane se je po potresu 11. marca 2011 rahlo skrčil zaradi poškodovanih proizvodnih zmogljivosti, vendar pa sta trga izdelkov za utrjevanje zdravja in negovanje kože kljub temu rastla. Dejavniki rasti so v največji meri starajoče se prebivalstvo, večje zanimanje Japoncev za zdravje in lepoto ter trend naraščanja obolenj, povezanih s stresnim življenjskim slogom (Australian Government - Australian Trade Commission, 2013).

Povprečni izdatki japonskih gospodinjstev za izdelke, ki utrjujejo zdravje<sup>19</sup>, so se v obdobju 2009 do 2015 povečevali (Slika 7). V letu 2015 so tako japonska gospodinjstva v povprečju namenila za izdelke, ki utrjujejo zdravje, nekaj več kot 14.000 jenov (103,7

---

<sup>13</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>14</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>15</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>16</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

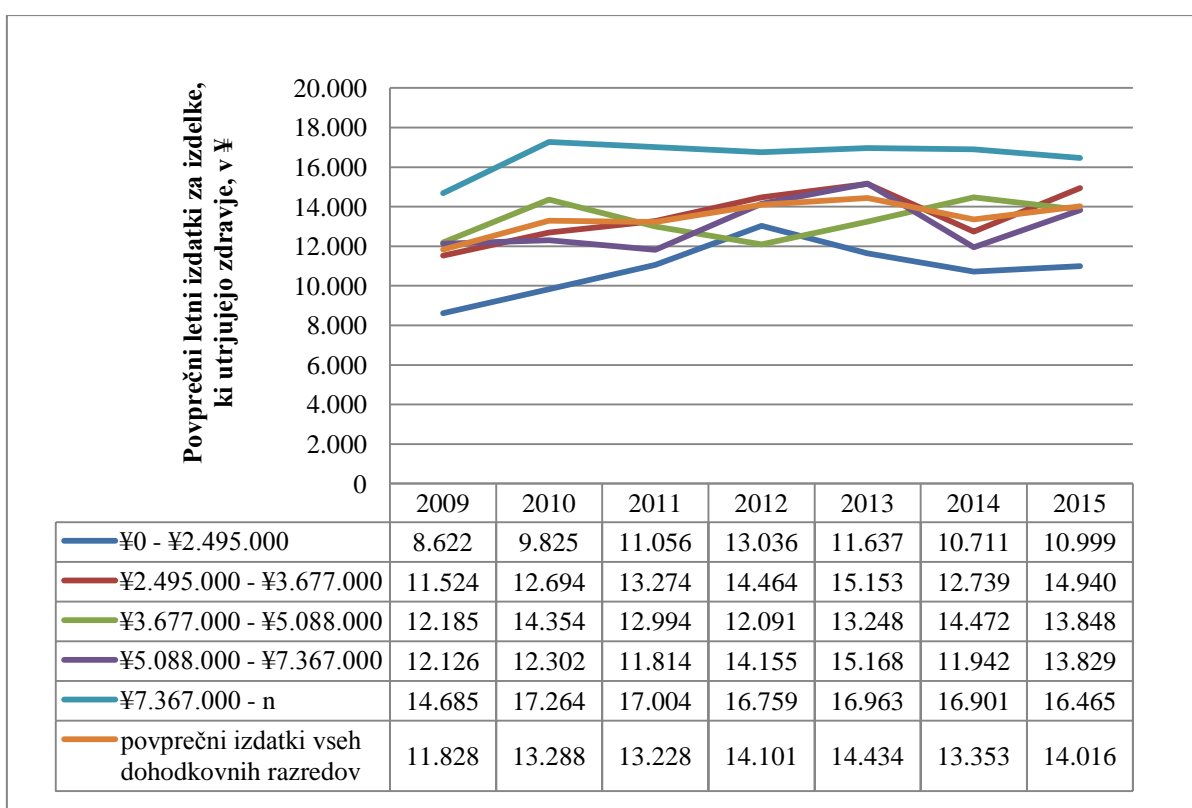
<sup>17</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>18</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>19</sup> Izdelki, ki utrjujejo zdravje, so klasificirani kot prehrabni dodatki in podobna vsakdanja zdravila. Zavzemajo različne končne oblike izdelkov, kot so tablete, kapsule, granule, prah, žitarice ter tekočine z izvlečki (Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, 2016a).

EUR<sup>20</sup>). V letu 2015 so bili povprečni izdatki za izdelke, ki utrjujejo zdravje, najnižji v gospodinjstvih z najnižjim povprečnim letnim dohodkom (Slika 7), ki so za tovrstne izdelke porabila v povprečju skoraj 11.000 jenov (81,5 EUR<sup>21</sup>) na leto. Gospodinjstva z višjim letnim dohodkom so praviloma namenila za omenjene izdelke več denarja. V povprečju so za tovrstne izdelke največ namenili člani gospodinjstev z letnim dohodkom preko 7.367.000 jenov (54.570 EUR<sup>22</sup>), in sicer skoraj 16.500 jenov (122,2 EUR<sup>23</sup>) na leto (Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, 2016a).

*Slika 7: Povprečni izdatki japonskih gospodinjstev za izdelke, ki utrjujejo zdravje, razdeljeni po razredih povprečnega letnega dohodka gospodinjstev v obdobju 2009–2015 (v jeni)*



*Povzeto in prirejeno po Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, Family Income and Expenditure Survey 2015a.*

Japonski trg prehranskih dopolnil je bil leta 2010 najbolj zastopan z izdelki japonskih proizvajalcev, ki so imeli 90-odstotni tržni delež. Uvoženi izdelki so tako predstavljali le 10-odstotni tržni delež (Japan External Trade Organization, 2011a, str. 13). Najpomembnejša država izvoznica prehranskih dopolnil na Japonsko je bila v letu 2010 Kitajska. Vrednost uvoženih izdelkov je znašala skoraj 13 milijard jenov (96,3 milijonov

<sup>20</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>21</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>22</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>23</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

EUR<sup>24</sup>). Največja evropska in za Kitajsko druga največja izvoznica je bila v letu 2010 Nemčija. Vrednost izvoza je znašala 2,776 milijarde jenov (dobrih 20,5 milijonov EUR<sup>25</sup>). Sledile so ji Švica (2 milijardi jenov oz. 14,8 milijona EUR<sup>26</sup>), Združeno kraljestvo (dobra milijarda jenov oz. 7,4 milijona EUR<sup>27</sup>) in ZDA z izvozom prehrabnih dopolnil v vrednosti 1,78 milijarde jenov (13,18 milijona EUR<sup>28</sup>); (Japan External Trade Organization, 2011a, str. 12).

### **3.2 Analiza trendov in značilnosti trga kozmetičnih ter lepotnih izdelkov**

Japonski trg kozmetičnih izdelkov je bil v letu 2014 ocenjen na 2.331 milijard jenov (približno 20 milijard EUR<sup>29</sup>); (Priloga 20). Po velikosti je drugi največji trg na svetu in tako zanimivo tržišče za izvozno usmerjene proizvajalce kozmetike iz Evrope in drugih delov sveta. Domači proizvajalci dosegajo 75-odstotni tržni delež, med tujimi pa so prav evropska podjetja med vodilnimi izvozniki kozmetike na Japonsko (Rannou, 2015, str. 9). Priloga 21 podrobneje prikazuje deleže najpomembnejših podjetij na japonskem trgu lepotnih izdelkov ter izdelkov za osebno nego.

Japan External Trade Organization (2011b, str. 14) opisuje, da tržni deleži posameznih kategorij kozmetičnih izdelkov prikazujejo nakupne navade japonskih žensk in s tem njihov odnos do kozmetike ter dojemanje lepote. Japonke uporabljajo kozmetične izdelke za negovanje kože z namenom, da bi le-ta postala lepša in privlačnejša. Uporabljajo manj ličil oz. make upa kot ženske v zahodnih kulturah, saj s kozmetičnimi izdelki ne želijo prikrivati kožnih nepravilnosti. Največji tržni delež na japonskem kozmetičnem trgu tako predstavljajo izdelki za negovanje kože s približno 46 % (Priloga 20), med katerimi so najpomembnejši izdelki za negovanje obraza. Velikost trga izdelkov za negovanje kože (Tabela 5) znaša približno 1.700 milijard jenov (12,6 milijarde EUR<sup>30</sup>); (Research monitor, 2014c) in z visokimi povprečnimi cenami izdelkov zagotavlja proizvajalcem višje zaslužke kot izdelki v ostalih kategorijah.

Povpraševanje po izdelkih za negovanje kože je dolgoročno stabilno. Sledijo ličila (pudri, rdečila ter očesne maskare) z 22-odstotnim deležem ter izdelki za negovanje las z nekaj več kot 18 %. Japonci uporabljajo malo dišav in parfumov, njihov delež na kozmetičnem trgu predstavlja nekaj več kot 1 %. Trg kozmetičnih izdelkov za moške je z deležem približno 5 % razmeroma manjši kot v zahodnih državah, vendar je s povprečnimi letnimi stopnjami rasti okoli 5 % pomembno vodilo razvoja kozmetičnega trga (Rannou, 2015, str.

---

<sup>24</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>25</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>26</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>27</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>28</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>29</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>30</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

9–10). Tabela 5 podrobneje prikazuje prodajne vrednosti lepotnih izdelkov ter izdelkov za osebno nego v obdobju 2010–2015, medtem ko Tabela 6 prikazuje prodajo premium lepotnih izdelkov in izdelkov za osebno nego po kategorijah v obdobju 2010–2015.

*Tabela 5: Prodaja izdelkov za lepoto in osebno nego po kategorijah v obdobju 2010–2015*

Zneski v milijardah jenov	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Izdelki za novorojenčke in otroke	48,2	47,5	46,5	45,8	45,4	44,5
Izdelki za tuširanje in kopanje	210,9	208,8	208,3	213,7	214,9	217,0
Barvna kozmetika	703,9	680,3	673,4	675,1	689,0	694,0
Deodoranti	45,1	48,1	48,6	50,6	50,4	50,3
Izdelki za depilacijo	23,0	23,4	24,0	24,4	24,7	24,8
Dišave in parfumi	54,8	49,7	48,8	49,1	49,6	50,0
Izdelki za negovanje las	661,0	652,7	651,2	651,2	649,3	646,3
Moška kozmetika	199,1	195,7	196,5	199,8	201,7	202,2
Izdelki za ustno higieno	250,2	253,5	255,7	261,5	268,6	275,5
Izdelki za ustno higieno brez električnih zobnih ščetk	224,7	225,7	229,1	234,3	240,4	246,9
Izdelki za negovanje kože	1.672,0	1.632,4	1.658,0	1.682,2	1.699,7	1.707,0
Izdelki za zaščito pred soncem	39,3	38,6	39,0	43,8	44,4	45,4
Raznovrstni kompleti kozmetičnih izdelkov	260,8	251,0	248,8	246,0	252,0	254,0
Premium izdelki za lepoto in osebno nego	1.507,5	1.445,8	1.449,0	1.463,4	1.485,0	1.495,5
Množični izdelki za lepoto in osebno nego	2.010,2	1.991,6	2.003,4	2.025,9	2.037,1	2.039,2
Izdelki za lepoto in osebno nego v celoti	3.844,9	3.767,1	3.786,5	3.831,2	3.871,8	3.891,5
Vir: Euromonitor International iz uradnih statistik, trgovinskih združenj, poslovnih časopisov, raziskav podjetij, raziskav trgovin, intervjujev in drugih poslovnih virov.						

**Legenda:** \* Vsota prodaje vseh kategorij izdelkov je večja od celotne velikosti trga, ker je moška kozmetika poleg samostojne kategorije vključena tudi v kategorije izdelkov za tuširanje in kopanje, deodorantov, izdelkov za negovanje las ter negovanje kože.

Vrednost prodaje premium oz. množičnih izdelkov za lepoto in osebno nego zajema vrednost prodaje izdelkov iz sledečih kategorij: izdelki za novorojenčke in otroke, izdelki za tuširanje in kopanje, barvna kozmetika, deodoranti, dišave in parfumi, izdelki za negovanje las, raznovrstni kompleti kozmetičnih izdelkov, izdelki za negovanje kože in izdelki za zaščito pred soncem.

*Vir: Research Monitor, Beauty and Personal Care in Japan, 2016, str. 5, tabela 1.*

*Tabela 6: Prodaja premium izdelkov za lepoto in osebno nego po kategorijah v obdobju 2010–2015*

<b>Zneski v milijardah jenov</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Premium izdelki za novorojenčke in otroke	1,7	1,7	1,6	1,6	1,6	1,6
Premium izdelki za tuširanje in kopanje	17,9	17,7	17,6	18,3	18,6	18,5
Premium barvna kozmetika	420,1	400,2	392,2	393,8	402,6	406,4
Premium deodoranti	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3
Premium dišave in parfumi	39,3	35,0	34,3	34,5	35,0	35,4
Premium izdelki za negovanje las	55,2	54,4	53,7	53,0	52,7	52,3
Premium izdelki za negovanje kože	929,1	895,0	907,8	918,0	929,5	935,5
Premium izdelki za zaščito pred soncem	12,9	12,7	12,9	15,4	15,6	16,0
Premium raznovrstni kompleti kozmetičnih izdelkov	132,7	126,8	125,8	124,6	127,7	129,2
Premium izdelki za lepoto in osebno nego v celoti	1.507,5	1.445,8	1.449,0	1.463,4	1.485,0	1.495,5
Vir: Euromonitor International iz uradnih statistik, trgovinskih združenj, poslovnih časopisov, raziskav podjetij, raziskav trgovin, intervjujev in drugih poslovnih virov.						

*Vir: Research Monitor, Beauty and Personal Care in Japan, 2016, str. 6, tabela 3.*

Euromonitor predvideva, da se bo v prihodnje prodaja izdelkov za negovanje lepote in osebno nego količinsko zmanjševala (Research monitor, 2014c). Kot glavni razlog navaja upadanje števila prebivalcev na Japonskem. Kljub temu naj bi se zaradi pričakovanih učinkov ekonomske politike premiera Abeja (abenomika) povišali izdatki gospodinjstev in pričakovati je, da bodo kupci posledično posegali po izdelkih višjega cenovnega razreda z visoko dodano vrednostjo ter edinstvenimi lastnostmi. Napovedana rast prodaje kozmetičnih izdelkov je podrobneje prikazana v Tabeli 7.

Rannou (2015, str. 11) prikazuje, da je dvajsetletno obdobje ekonomske stagnacije in deflacijskih teženj poleg zmanjšanja razpoložljivega dohodka japonskega prebivalstva ter posledično nižje potrošnje gospodinjstev vplivalo tudi na trg kozmetičnih izdelkov. Delež visoko kakovostnih (premium) kozmetičnih izdelkov je na Japonskem še vedno v svetovnem vrhu (Priloga 18), vendar dinamično makroekonomsko okolje narekuje spreminjanje nakupnih navad potrošnikov. Prodajni trendi nakazujejo počasno, a vztrajno dolgoletno rast deleža kozmetičnih izdelkov široke potrošnje ter zniževanje povprečnih cen izdelkov (Priloga 18). Vodilni japonski proizvajalci kozmetike, kot so Shiseido, Kanebo, Pola in Kose se spremembam prilagajajo z uvajanjem novih nizkocenovnih kozmetičnih izdelkov. Podjetje Shiseido je npr. na trgu, prežetem z močno konkurenco, predstavilo linijo izdelkov Senka. Z dostopnejšimi izdelki in agresivnim oglaševanjem želi podjetje

povečati svoj tržni delež v segmentu kozmetičnih izdelkov s prodajno ceno pod 1.000 jeni (7,4 EUR<sup>31</sup>); (Rannou, 2015).

*Tabela 7: Napoved rasti prodaje lepotnih in kozmetičnih izdelkov (v %)*

<b>Rast prodaje v %</b>	<b>Skupna letna stopnja rasti 2013–2018 v %</b>	<b>Celotna rast 2013–2018 v %</b>
Izdelki za novorojenčke in otroke	-1,5	-7,3
Izdelki za tuširanje in kopanje	0,0	-0,2
Barvna kozmetika	-0,2	-0,9
Deodoranti	0,4	1,8
Izdelki za depilacijo	0,5	2,6
Dišave in parfumi	-1,1	-5,2
Izdelki za negovanje las	-0,7	-3,4
Izdelki za negovanje brade	0,2	1,1
Izdelki za ustno higieno	1,0	4,9
Izdelki za ustno higieno brez električnih zobnih ščetk	1,2	6,1
Izdelki za negovanje kože	0,1	0,7
Izdelki za zaščito pred soncem	1,7	8,6
Raznovrstni kompleti kozmetičnih izdelkov	0,2	0,8
Premium izdelki za lepoto in osebno nego	-0,3	-1,5
Množični izdelki za lepoto in osebno nego	0,1	0,3
Izdelki za lepoto in osebno nego v celoti	0,0	0,0
Vir: Euromonitor International iz uradnih statistik, trgovinskih združenj, poslovnih časopisov, raziskav podjetij, raziskav trgovin, intervjujev in drugih poslovnih virov.		

*Vir: Research monitor, Beauty and Personal Care in Japan, 2014c, str. 11, tabela 13.*

Kljub povišanemu zanimanju japonskih potrošnikov za cenejše izdelke pa kozmetični izdelki praviloma cenovno dostopnejših lastnih blagovnih znamk ne dosegajo velikih tržnih deležev. Najvišji delež izdelkov lastnih blagovnih znamk je bil v letu 2013 prodan v kategoriji izdelkov za tuširanje in kopanje s 4,4 % (Priloga 21). V vseh drugih kategorijah je delež izdelkov lastnih blagovnih znamk nižji, in sicer 0,4 %–3,2 % vrednosti prodanih kozmetičnih izdelkov. Med leti 2008–2013 je bil delež preboja lastnih blagovnih znamk konstanten po kategorijah izdelkov (Priloga 21); (Research monitor, 2014c).

Japonski potrošniki so kljub trenutnim trendom nakupovanja cenejših izdelkov še vedno zahtevni kupci, ki pri svojih nakupnih odločitvah dajejo velik poudarek kakovosti izdelkov. V primerjavi s potrošniki v drugih azijskih državah Japonci dojemajo kakovost na višji ravni ter so za visoko kakovostne izdelke pripravljene plačati tudi višjo ceno. Tabela 8 prikazuje povprečne cene kozmetičnih izdelkov po kategorijah, razdeljene v tri razrede, in sicer nižji, srednji ter višji cenovni razred. Razumevanje razmišljanja japonskih

<sup>31</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

potrošnikov je za izvozna podjetja pomembno, saj lahko podjetje preko prodajne cene kupcem sporoča ter ustvarja percepcijo o kakovosti izdelka (Rannou, 2015, str. 12).

Tabela 8: Razponi cen v cenovnih razredih kozmetičnih izdelkov po kategorijah

Kozmetični izdelki <sup>32</sup>	nižji razred	srednji razred	višji razred
za nego kože	< 2.000¥ (14,8€)	2.000¥ - 6.000¥	> 6.000¥ (44,4€)
za nego telesa	< 1.000¥ (7,4€)	1.000¥ - 3.000¥	> 3.000¥ (22,2€)
make-up	< 2.000¥ (14,8€)	2.000¥ - 4.500¥	> 4.500¥ (33,3€)
za nego las	< 650¥ (4,8€)	650¥ - 1.000¥	> 1.000¥ (7,4€)
za moške	< 750¥ (5,5€)	750¥ - 2.000¥	> 2.000¥ (14,8€)
parfumi	< 2.000¥ (14,8€)	2.000¥ - 5.000¥	> 5.000¥ (37€)
Source: Fuji Keizai			

Vir: Rannou, *Japanese Cosmetics Market - Obstacles and Opportunities for European SMEs 2015*, str. 12.

Povprečni letni izdatki japonskih gospodinjstev z dvema ali več člani za kozmetične izdelke so se po svetovni gospodarski krizi leta 2008 zviševali in v letu 2013 dosegli približno 35.000 jenov (259,26 EUR<sup>33</sup>). Prebivalci Tokya v povprečju namenijo višji znesek za kozmetične izdelke, vendar so se leta 2011 povprečni izdatki gospodinjstev v Tokyu znižali za približno 5.000 jenov (37 EUR<sup>34</sup>) in se tako približali japonskemu povprečju. Po letu 2012 se je potrošnja v Tokyu opomogla in preseгла 40.000 jenov (296,3 EUR<sup>35</sup>) na povprečno gospodinjstvo (Japan Cosmetic Industry Association, 2014a).

Povprečni izdatki japonskih gospodinjstev za nakup krem za negovanje kože so v obdobju 2009–2015 v povprečju naraščali (Slika 8). V vseh dohodkovnih razredih je opazno naraščanje izdatkov za kreme v obdobju 2009–2012. V letih 2013 in 2014 pa so se povprečni izdatki vseh gospodinjstev nekoliko znižali, kar je predvsem posledica manjše potrošnje gospodinjstev v najnižjih dveh dohodkovnih razredih, in sicer gospodinjstev, ki letno zaslužijo do 2.495.000 jenov (18.481,5 EUR<sup>36</sup>) ter do 3.677.000 jenov na leto (27.237 EUR<sup>37</sup>) in v najvišjem dohodkovnem razredu. V letu 2015 so izdatki za kreme v povprečju ponovno rastle in se pri dobrih 4.700 jeni skoraj izenačili z vrednostjo izdatkov za kreme v letu 2012 (Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, 2016a).

<sup>32</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>33</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>34</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

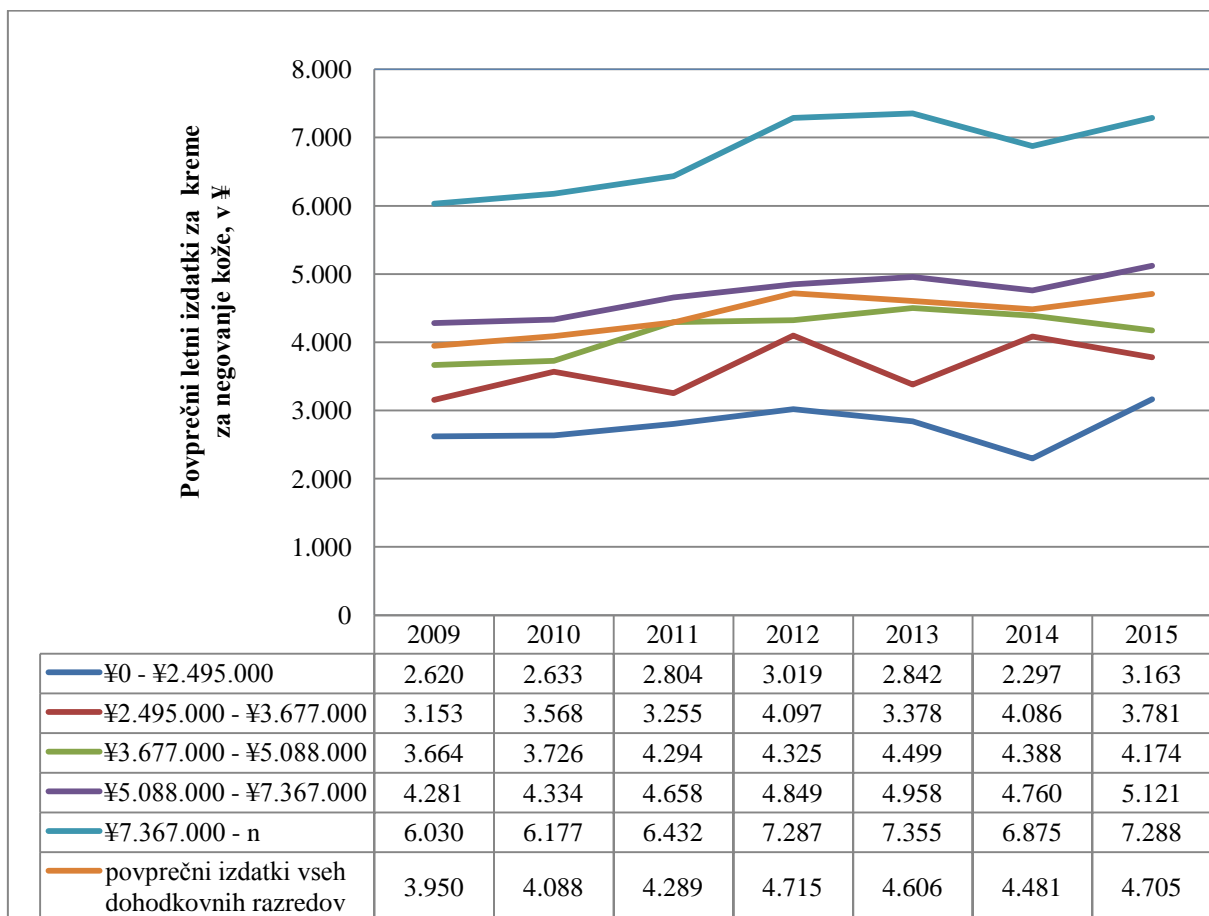
<sup>35</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>36</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>37</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.



Slika 8: Povprečni izdatki japonskih gospodinjstev za kreme za negovanje kože, razdeljeni po razredih povprečnega letnega dohodka gospodinjstev v obdobju 2009–2015 (v jenih)



Povzeto in prirejeno po Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications Family Income and Expenditure Survey, 2016a.

Za podjetje Medex je zlasti zanimiv japonski trg ekološko in naravno proizvedenih kozmetičnih izdelkov. V letu 2013 je trg znašal nekaj manj kot 190 milijard jenov (1,4 milijarde EUR<sup>38</sup>); (Priloga 23), kar predstavlja približno 8 % celotnega trga kozmetičnih izdelkov. Večinski delež trga zajemajo izdelki za negovanje kože s 60 %. Kljub svoji majhnosti in nišnemu značaju je trg kozmetike naravnega izvora v preteklosti dosegal visoke stopnje rasti. Med leti 2004–2005 je bila letna rast okoli 10-odstotna, nato pa se je znižala na približno 4 % (Priloga 23). Rannou (2015, str. 13) predvideva, da bo rast tudi v prihodnje nespremenjena. Dejavniki za rast tega trga so povečana ozaveščenost potrošnikov o varnih izdelkih za uporabo, o skrbi za okolje ter socialnem doprinosu z nakupom ekološko proizvedenih izdelkov. Poleg tega izvira rast iz povečanega števila ponudnikov in proizvajalcev tovrstnih izdelkov ter intenzivnega oglaševanja (Rannou, 2015, str. 13).

<sup>38</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

Donald Nordeng (v Eckelmann, 2012) kljub rastočemu trgu ekološke kozmetike opozarja, da je japonski kozmetični trg že dodobra zasičen z uvoženimi naravno pridelanimi kozmetičnimi izdelki. Eckelmann kot najpomembnejša tuja podjetja na japonskem trgu naravne kozmetike navaja The Body Shop, L'Occitane, Dr. Hauschka in Lavera. Podjetju Medex pa je izmed uspešnih izvoznikov na japonski trg najbolj podobno grško podjetje Apivita. Podjetje proizvaja naravne kozmetične izdelke iz medu, matičnega mlečka ter čebeljega voska. Podjetje Apivita je na Japonsko vstopilo leta 2010 v sodelovanju z japonskim podjetjem Ajinomoto in svoje izdelke prodaja v sedmih lastnih trgovinah po državi (Eckelmann, 2012).

Največ kozmetičnih izdelkov se na Japonsko izvozi iz Francije, in sicer v vrednosti preko petdeset milijard jenov v letu 2013 (grafični prikaz vrednosti uvoza kozmetičnih izdelkov iz najpomembnejših partnerskih držav v obdobju 1998–2013 je prikazan v Prilogi 24). Sledijo ji Tajska in ZDA z nekaj več kot štirideset milijard jenov letnega uvoza izdelkov. Iz ostalih evropskih držav, kot so Italija, Združeno kraljestvo, Nemčija in Španija, uvozijo Japonci kozmetične izdelke v vrednosti med petimi in desetimi milijardami jenov na leto (Japan Cosmetic Industry Association, 2014b).

Misato Koto (Eckelmann, 2012) meni, da morajo tuji proizvajalci naravnih kozmetičnih izdelkov, kot je podjetje Medex, svoje izdelke prilagoditi potrebam lokalnega prebivalstva. Koža Japoncev in njene lastnosti se namreč razlikujejo od kože Evropejcev. Koto zato svetuje razvoj in oblikovanje izdelkov, ki zadovoljijo potrebe Japoncev. Uspešno prodajo na japonskem trgu na dolgi rok tako po njenem mnenju omogočajo lokalnim specifičnim zahtevam prilagojeni izdelki (Eckelmann, 2012).

## **4 POSTOPKI IN STROŠKI REGISTRACIJE IZDELKOV TER USTANOVITVE PODJETJA**

To poglavje opisuje regulacijske postopke uvoza prehranskih dopolnil ter kozmetičnih izdelkov na Japonsko. V njem predstavim zakonske podlage, ki predpisujejo postopke registracije in označevanja izdelkov ter sestavine izdelkov. Prav tako opišem carinske postopke ter stroške registracijskih postopkov. Nadaljujem s predstavitvijo oblik ustanovitve podjetja na Japonskem in pripadajočih stroškov.

### **4.1 Postopki registracije prehranskih dopolnil**

Japonska organizacija za zunanjo trgovino (angl. *Japan External Trade Organization*, v nadaljevanju JETRO) definira zdrave prehranske izdelke ter prehranska dopolnila kot izdelke, ki jih ljudje uživamo z namenom ohranjanja dobrega zdravstvenega stanja. Tovrstni izdelki so po namembnosti in uporabi podobni farmacevtskim izdelkom, vendar jih zakonska podlaga ne obravnava kot zdravila ali kvazi zdravila. Zakon o farmacevtskih

zadevah (angl. *Pharmaceutical Affairs Act*) posledično ne ureja tega področja. Prehrambna dopolnila so v nadaljevanju opredeljena kot izdelki, katerih namen je telesu zagotoviti hranila, kot so vitamini ali minerali. Zajemajo lahko obliko tablet ali kapsul (Japan External Trade Organization, 2011a).

Prehrambna dopolnila z zdravstvenimi učinki (angl. *Food with Health Claims – FHC*) so v splošnem razdeljena na hrano za določeno zdravilno uporabo (angl. *Foods for Specified Health Uses*, v nadaljevanju FOSHU, Priloga 25) ter hrano z vsebnostjo hranljivih dopolnil (angl. *Foods with Nutrient Function Claims*, v nadaljevanju FNFC). FOSHU prehrambna dopolnila vsebujejo sestavine, ki znanstveno potrjeno vplivajo na zdravje uporabnikov. Namen njihove uporabe je vzdrževanje oz. izboljšanje zdravstvenega stanja ter odpravljanje specifičnih bolezenskih stanj, kot so povišan krvni pritisk ali holesterol (Ministry of Health, Labour and Welfare, b.l.a).

FOSHU izdelki so razdeljeni v štiri kategorije (Priloga 26) glede na njihovo zdravstveno delovanje ter znanstveno potrjeno učinkovanje (Patel, Dufour & Domigan, 2008, str. 2). Sam potek registracijskih postopkov FOSHU prehrambnih dopolnil je grafično prikazan v Prilogi 37. V postopku registracije oz. pridobivanju znamenja kakovosti FOSHU (Priloga 25) je zaradi znanstvene dokazljivosti učinkovitosti izdelkov in varne uporabe potrebno vložiti podrobnejša dokazila in dokumente (Ministry of Health, Labour and Welfare, b.l.a) kot pri registraciji osnovnih prehrambnih dopolnil. Le-ti so navedeni v Prilogi 38. Skladnost izdelkov z zakonskimi določbami in prodajo na japonskem trgu odobri Ministrstvo za zdravje, delo in socialo (angl. *Ministry of Health, Labour and Welfare*, v nadaljevanju MHLW); (Ministry of Health, Labour and Welfare, b.l.a). Registracijski postopki terjajo precejšnjo mero potrpežljivosti in zahtevajo velik finančni vložek. Zahtevano je namreč klinično testiranje izdelkov na ljudeh, stroški raziskav pa lahko dosegajo več 100 milijonov jenov (Japan External Trade Organization, 2011a, str. 1–2).

Pod imenom FNFC so zajeta prehrambna dopolnila, ki vsebujejo hranljive sestavine, kot so vitamini in minerali, ter imajo na izdelku navedeno učinkovitost sestavin v skladu z določili MHLW. Tovrstni izdelki se lahko na Japonskem proizvajajo in prodajajo brez posebnih dovoljenj oblasti ali obveščanja vladnih služb. Vsebnost hranljivih sestavin priporočenega dnevnega vnosa dopolnila mora biti znotraj določenega razpona, vsebnost hranil, njihova učinkovitost na telo ter varnostna obvestila pa morajo biti navedena na embalaži izdelka (Ministry of Health, Labour and Welfare, b.l.b). Postopek registracije izdelkov je v tem primeru enostavnejši, cenejši in terja krajše časovno obdobje kot v primeru FOSHU, saj klinična testiranja niso potrebna. Izdelki morajo vsebovati specifične sestavine po standardih, ki jih določa Agencija za potrošniške zadeve (angl. *Consumer Affairs Agency*); (Japan External Trade Organization, 2011a, str. 1–2). Predstavljeni so tudi na spletni strani MHLW.

Uvoz prehrabnih dopolnil ter zdrave prehrane na Japonsko regulira več zakonov in zakonskih predpisov, ki so podrobneje opisani v nadaljevanju (Japan External Trade Organization, 2011a; Ministry of Health, Labour and Welfare, b.l.c; Ministry of Health, Labour and Welfare, b.l.d):

- Zakon o zdravstvenih razmerah prehrabnih izdelkov (*angl. Food Sanitation Act*) določa standarde o vsebovanih sestavinah izdelkov ter standarde o vsebnosti pesticidov, ki bi v izdelke zašli s hranjenjem živali. Zakon določa tudi testiranje izdelkov za določanje tipa ter vsebine morebitnih dodatkov v izdelkih, vsebnosti ostankov pesticidov ter raznih strupov. Zakon zahteva testiranje izdelkov na samem mestu proizvodnje pred uvozom na Japonsko. Prekomerna vsebnost dodatkov, pesticidov ali različnih strupov (npr. *angl. Mycotoxins*) ali vsebnost katerekoli druge na Japonskem nedovoljene sestavine lahko vodi v prepoved uvoza izdelkov na Japonsko. Zakon prepoveduje prodajo izdelkov, ki vsebujejo zdravju škodljive ali strupene sestavine in so proizvedene v nezadostnih higienskih razmerah. Zakon veleva tudi obvezno označevanje izdelkov z vsebovanimi sestavinami in njihovim poreklom, z vsebnostjo morebitnih alergenov in dodatkov ter označitev, če so bile sestavine izdelka gensko spremenjene.

Tabela 9: Zahtevani dokumenti za carinski postopek ob uvozu prehrabnih dopolnil

Organ, ki mu je potrebno oddati dokumente	Zahtevani dokumenti
Službe za pregled uvožene hrane pri karantenskih postajah MHLW (Sanitarna inšpekcija pod določili Zakona o zdravstvenih razmerah prehrabnih izdelkov)	Obvestilni obrazec za uvoz prehrabnih izdelkov
	Seznam vsebovanih snovi/sestavin
	Skica proizvodnega postopka
	Rezultati analize izdelka, ki jih izda inšpekcijski inštitut (v kolikor je bil izdelek že uvožen na Japonsko)
Lokalne pisarne carinskega urada	Uvozna deklaracija
	Račun
	Spisek embalaže
	Tovorni list (konosament)

Vir: Japan External Trade Organization, *Guidebook for Export to Japan (Food Articles) 2011. Health Foods and Dietary Supplements 2011a, str. 4, slika 10-2.*

Zakon o zdravstvenih razmerah prehrabnih izdelkov v nadaljevanju predpisuje oddajo zahtevanih dokumentov (Tabela 9) ob vložitvi vloge za pregled izdelkov na eni izmed tako imenovanih karantenskih postaj MHLW. Izdelki so testirani in ocenjeni, če dosegajo standarde in določila varne uporabe ter zakonskih predpisov. Analizo in testiranje izdelkov lahko izvozno podjetje opravi tudi v pooblaščenih laboratorijih izven Japonske. V Sloveniji so uradne institucije, katerih certifikat o analizi izdelka je priznan na karantenskih postajah MHLW, Kemijski inštitut Slovenije, Kmetijsko

gozdarski zavod Maribor, Institut Jožef Stefan in Zavod za varstvo pri delu. Uvoznik na Japonsko mora na pristojnem carinskem uradu, kjer je blago skladiščeno in tudi testirano, vložiti carinsko deklaracijo. Celoten postopek pregleda izdelkov, vložitve dokumentov ter carinskega postopka prikazuje Priloga 39.

- Zakon o carinskih postopkih (angl. *Customs Act*) na Japonskem prepoveduje uvoz izdelkov, na katerih je navedeno zavajajoče ali lažno poreklo izdelkov in njihovih sestavin.
- Zakon o farmacevtskih zadevah (angl. *Pharmaceutical Affairs Act*) določa, da morajo biti prehrabna dopolnila jasno označena, da ne bi prišlo do zamenjave s farmacevtskim izdelkom. Zakon tako prepoveduje označevanje ali oglaševanje prehrabnih dopolnil z neresničnimi ali zavajajočimi učinkovitostmi ter učinki, kakršne naj bi imeli farmacevtski izdelki.
- Zakon o odgovornosti izdelka (angl. *Product Liability Act*) predpisuje odgovornost proizvajalca, v primeru, ko uživanje pokvarjenega ali poškodovanega izdelka povzroči kupcem škodo. Podjetje mora slediti varnostnim smernicam pri oblikovanju tako embalaže kot samih sestavin izdelka.
- Zakon o posebnih trgovskih transakcijah (angl. *Act on Specified Commercial Transactions*) določa zaščito kupcev pri poslovanju preko neposrednih trgovskih poti. Zakon kot slednje navaja kataloško prodajo, neposredno trženje in telemarketing.
- Zakon o zbiranju in recikliranju odpadne embalaže (angl. *Act on the Promotion of Sorted Garbage Collection and Recycling of Containers and Packaging*) predpisuje dolžnost proizvajalca ali uvoznika izdelka, da poskrbi za recikliranje papirnatih, plastičnih, kovinskih ali podobnih embalaž prodajanih izdelkov.

Izdelki prehrabnih dopolnil morajo biti pri prodaji na japonskem trgu ustrezno označeni oz. etiketirani. Besedilo mora biti v japonščini ter skladno z določili različnih zakonskih aktov. Na embalaži izdelkov morajo biti kupcem jasno posredovane informacije o imenu izdelka, državi porekla, vsebini izdelka, datumu uporabnosti, načinu shranjevanja ter imenu in naslovu uvoznika (Japan External Trade Organization, 2011a). Zahteve za označevanje prehrabnih dopolnil so podrobneje opisane v nadaljevanju (Japan External Trade Organization (2011a):

- Ime izdelka mora biti zabeleženo na embalaži skladno z Zakonom za standardizirano in ustrezno označevanje izdelkov (angl. *Act for Standardization and Proper Labeling*).
- Sestavine izdelka je potrebno navesti na embalaži glede na vsebovani delež v padajočem vrstnem redu. Področje ureja Zakon za standardizirano in ustrezno označevanje izdelkov (angl. *Act for Standardization and Proper Labeling*), zabeleženo na embalaži izdelka.
- Dodatki izdelkom ter njihova imena morajo biti navedeni na embalaži izdelka v padajočem vrstnem redu glede na vsebovani delež. Na embalaži izdelka mora biti navedena vsebnost ter ime naslednjih dodatkov: sladila, antioksidanti, umetna barvila,

konzervansi, belila, stabilizatorji, zgoščevalci ter dodatki proti plesni in glivam. Podrobnejšo uporabo dodatkov predpisujejo Standardi in kriteriji za prehrano in dodatke prehrani (angl. *Standards and Criteria for Food and Additives*).

- V skladu z Zakonom o zdravstvenih razmerah prehravnih izdelkov (angl. *Food Sanitation Act*) mora biti na izdelku navedena vsebnost alergenov, razen v primeru, ko je vsebnost določenih alergenih sestavin mogoče jasno razbrati iz lastnosti izdelka samega. Zakon predpisuje obvezno označitev vsebnosti alergenov, kot so jajca, mleko, žitarice, ajda, oreščki, morski raki in rakovice. Priporočeno, ampak neobvezno je označevanje vsebnosti školjk, lignjev, rib, govedine, svinjine, želatine ter sadja.
- Masa izdelka mora biti navedena v gramih oz. litrih. Odstopanja dejanske mase izdelka od navedene mase in postopke ustreznega merjenja mase izdelkov določa Zakon o meritvah (angl. *Measurement Act*).
- Na izdelkih mora biti naveden datum, do najmanj katerega so zaprti izdelki še uporabni. Področje urejata Zakon za standardizirano in ustrezno označevanje izdelkov in Zakon o zdravstvenih razmerah prehravnih izdelkov.
- Zakon za standardizirano in ustrezno označevanje izdelkov zahteva, da morata biti na izdelku navedena ime ter naslov uvoznika na Japonsko. V kolikor so izdelki na Japonsko uvoženi le kot surovine za nadaljnjo proizvodnjo, morata biti na izdelku navedena ime in naslov proizvajalca ali trgovca z uvoženim materialom.
- Država porekla mora biti na izdelkih navedena v skladu z Zakonom za standardizirano in ustrezno označevanje izdelkov.

Zakon o učinkoviti uporabi surovin (angl. *Act on the Promotion of Effective Utilization of Resources*) predpisuje označevanje embalaže izdelkov s posebnimi znaki (Priloga 27) za recikliranje odslužene embalaže (Japan External Trade Organization, 2011a).

MHLW omogoča pridobitev posebnih oznak za izdelke zdrave prehrane, ki izpolnjujejo standarde hranljivih sestavin in dokazano zdravilno vplivajo na telo. Izdelek lahko pridobi tudi status pogojnega izdelka zdrave prehrane. Zdravilni učinki takšnih izdelkov morajo biti potrjeni, vendar pa pozitivni učinki na človeško telo niso znanstveno dokazani (Japan External Trade Organization, 2011a). Registracijo tovrstnih izdelkov zdrave prehrane ureja Agencija za potrošniške zadeve (angl. *Consumer Affairs Agency*). Dodatne podrobnejše informacije so razpoložljive na spletni strani Agencije za potrošniške zadeve ter v Prilogi 41.

Na Japonskem delujejo tudi različne organizacije, ki regulirajo registracijo izdelkov znotraj posamezne panoge. Za podjetje Medex so najbolj relevantne organizacije, predstavljene v nadaljevanju (Japan External Trade Organization, 2011a):

- Japonska zveza za zdravo hrano (angl. *Japan Health Food and Nutrition Food Association*) določa standarde za varnost, higieno ter označevanje zdrave prehrane in

prehranskih dopolnil. Izdelke, ki ustrezajo standardom, organizacija akreditira s posebnim logotipom. Spletna stran je na voljo le v japonščini.

- Japonska zveza proizvajalcev in prodajalcev izdelkov iz propolisa (angl. *Japan Propolis Conference*) predpisuje prostovoljne standarde kakovosti in označevanja izdelkov, ki vsebujejo propolis. Zveza vsem izdelkom, ki dosegajo standarde, podeljuje znak kakovosti. Spletna stran organizacije je na voljo le v japonščini.
- Odbor za pošteno trgovino z matičnim mlečkom Japonske (angl. *Japan Royal Jelly Fair Trade Council*) predpisuje standard kakovosti in označevanja za izdelke, ki vsebujejo matični mleček. Organizacija in njeno delovanje sta podrobneje predstavljena v Prilogi 1, Prilogi 2 in Prilogi 3.
- Uvozno podjetje mora na uvožene izdelke zdrave prehrane ali prehranska dopolnila plačati carinske dajatve in davek na dodano vrednost (angl. *consumption tax*), ki znaša 8 % (Outline of Tariff and Duty Rates System, 2015). Carinske stopnje so po posameznih kategorijah podrobneje prikazane v Prilogi 28. Za Slovenijo kot članico Svetovne trgovinske organizacije veljajo carinske stopnje WTO. Uvoznik mora pri japonskem carinskem uradu oddati vlogo angl. *Generalized System of Preferences Certificate of Origin*. V kolikor je vrednost obdavčljivega blaga nižja od 200.000 jenov (1.481,48 EUR<sup>39</sup>), vloge ni potrebno oddati.

## 4.2 Postopki registracije kozmetičnih izdelkov

Kozmetične izdelke na Japonskem regulira Zakon o farmacevtskih zadevah (angl. *Pharmaceutical Affairs Law*). V splošnem so izdelki razdeljeni glede na svojo učinkovitost na kozmetične izdelke ter kvazi-zdravila. Zakon kozmetične izdelke definira kot izdelke, katerih uporaba ima na človeško telo blage učinke. Njihov namen je čiščenje in lepšanje kože ter vzdrževanje kože in las v dobrem stanju. Kozmetični izdelki so razdeljeni v šest kategorij, in sicer so to parfumi in kolonjske vodice, ličila, kozmetični izdelki za negovanje kože in las, izdelki s posebnim namenom (npr. sončna krema ali krema za britje) ter kozmetična mila. Za podjetje Medex so relevantni kozmetični izdelki za negovanje kože, ki so po harmoniziranem sistemu carinskih nomenklatur označeni s kodo 3304,99. Ta kategorija kozmetičnih izdelkov vključuje losjone, ekstrakte, kreme in mleka za negovanje kože (Japan External Trade Organization, 2011b).

Kozmetični izdelki, ki sodijo v kategorijo t.i. kvazi-zdravil, se od navadnih kozmetičnih izdelkov ločujejo po učinkovinah ter delovanju na telo. Kriteriji razlikovanja so sestavine izdelka, način nanosa na telo, doziranje ter izgled izdelka. Zakon o farmacevtskih zadevah pod kvazi-zdravila med drugimi uvršča tudi izdelke za negovanje kože z namenom beljenja ali preprečevanja staranja kože ter izdelke za odpravljanje kožnih nepravilnosti, npr. mastne kože (Rannou, 2015, str. 35).

---

<sup>39</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

Zakon o farmacevtskih zadevah predpisuje, da morajo uvozna oz. distribucijska podjetja kozmetičnih izdelkov na japonski trg imeti veljavno licenco primarnega distributorja kozmetičnih izdelkov (angl. *Primary distributor's licence*) ter licenco proizvajalca in prodajalca kozmetičnih izdelkov (angl. *Cosmetics manufacturing and sales licence*). Uredba velja za vse tako imenovane primarne distributerje izdelkov na japonskem trgu, ki se ukvarjajo s prodajo ali oddajo izdelkov, pakiranjem, etiketiranjem v japonskem jeziku ter skladiščenjem uvoženih izdelkov. Uvozno podjetje mora imeti licenco tudi v primeru, ko so izdelki označeni v japonščini že v izvozni državi, saj so izdelki praviloma začasno skladiščeni pri licenciranem uvoznem podjetju (Japan External Trade Organization, 2011b, str. 2).

Licence primarnega distributorja kozmetičnih izdelkov izdajajo lokalni uradi za farmacevtske zadeve, in sicer za obdobje petih let. Podjetja morajo za pridobitev licence dosegati standarde kvalitete (angl. *Good Quality Practice*) ter pozornosti (angl. *Good Vigilance Practice*). Pri prijavi je potrebno priložiti naslednje dokumente: potrdilo o registraciji in matično številko gospodarske družbe, segregacijo carinskih dajatev, potrdilo o ustrezni izbrazbi ter znanju zaposlenih, zaposlitvene pogodbe, dokazila o kakovostnih in varnostnih ukrepih, načrt prostorov in skladišča podjetja ter druge. V postopku pridobivanja licence proizvajalca kozmetičnih izdelkov z dejavnostjo pakiranja, etiketiranja in skladiščenja izdelkov mora podjetje vložiti načrte proizvodnih prostorov in skladišč, dokazilo o ustreznih kvalifikacijah odgovornih zaposlenih ter pogodbe o zaposlitvi in pogodbo z laboratorijem, ki izvaja testiranje izdelkov (Japan External Trade Organization, 2011b, str. 2).

Zaradi zapletenih postopkov predlagam, da podjetje Medex vsaj v začetni fazi uvoza izdelkov na Japonsko sodeluje z japonskimi podjetji, ki registracijske postopke ter zakonodajo dobro poznajo in so pridobila vse potrebne licence. Primer podjetij, ki se ukvarjajo z registracijo kozmetičnih izdelkov in distribucijo, sta podjetji Japan Taiwado Co., Ltd. iz Tokya in Vintage Japan Co., Ltd. iz Fukuoke.

Uvoz kozmetičnih izdelkov se začne s testiranjem in analizo izdelkov. Testiranje poteka na vzorčnih izdelkih pri pooblaščenih institucijah, ki analizirajo sestavine in ocenijo skladnost z Zakonom o farmacevtskih zadevah in Kozmetičnimi standardi (angl. *Cosmetics Standards*). Izdelke je potrebno analizirati, čeprav so le-ti že bili testirani in so skladni z zakonodajo v domači državi (Rannou, 2015, str. 35). Primer podjetja, ki izvaja testiranja in analize kakovosti ter varne uporabe kozmetičnih izdelkov, je podjetje Bloom. Podjetje Medex lahko z analizo izdelkov pri podjetju Bloom zmanjša tveganje zavrnitve izdelka zaradi morebitne neskladnosti sestavin z zakonodajo. Podjetje Bloom je pridobilo tudi potrebne licence za označevanje oz. pakiranje in uvoz kozmetičnih izdelkov na japonski



trg in je tako primer podjetja, v sodelovanju s katerim lahko uvozno podjetje vstopi na Japonsko.

Po uspešnem testiranju izdelkov mora uvozno podjetje pri pristojnih organih vložiti tri obrazce, in sicer (Rannou, 2015, str. 37–38):

- Obvestilo o proizvodnji in prodaji kozmetičnih izdelkov (angl. *Manufacture and Sales of Cosmetics Notification*); podjetje ga vloži v isti prefekturi, ki je izdala licenco za proizvodnjo in prodajanje kozmetičnih izdelkov.
- Obvestilo o uvozu kozmetičnih izdelkov z namenom proizvodnje in prodaje (angl. *Cosmetics Import Notification for Manufacture and Sales*) pri regionalnem Uradu za zdravje in socialo (angl. *Regional Bureau of Health and Welfare*) v Tokyu ali Osaki.
- Obrazec o proizvajalcu kozmetičnih izdelkov oz. blagovni znamki uvoženih izdelkov (angl. *Notification Form of Cosmetic Manufacture or Importation Brand Name*) pri Agenciji za farmacevtske izdelke in zdravstvene naprave (angl. *Pharmaceuticals and Medical Devices Agency – PMDA*) v Tokyu.

Podjetje vsem obrazcem priloži seznam sestavin izdelka ter rezultate testne analize izdelkov, ki potrjujejo, da izdelki ne vsebujejo prepovedanih sestavin. Uvozno podjetje lahko nato poskrbi za carinske postopke (Rannou, 2015, str. 36–38). Carinska stopnja za izdelke za negovanje kože in lepote s carinsko nomenklaturo 3304 je ničelna oz. 0 % za izvozna podjetja iz Slovenije, kot tudi iz vseh drugih držav članic WTO (Japan's Tariff Schedule as of January 15 2015, 2015).

Označevanje kozmetičnih izdelkov predpisuje več zakonov in predpisov. Zakon o farmacevtskih zadevah določa, da morajo biti na embalaži v japonskem jeziku navedene naslednje informacije o izdelku: ime in naslov primarnega distributorja, blagovna znamka, številka oz. koda izdelka, seznam vseh sestavin, navedenih po padajočem vrstnem redu vsebnosti, datum uporabnosti ter ostala določila MHLW Japonska zveza kozmetične panoge (angl. *Japan Cosmetic Industry Association*) poleg obveznih navedb na izdelku priporoča tudi navedbo imena izdelka ter njegov osnovni namen uporabe, vsebino, državo porekla, navodila za uporabo in shranjevanje ter kontaktne informacije (Japan External Trade Organization, 2011b, str. 4–6).

Zakon o učinkoviti uporabi surovin (angl. *Act on the Promotion of Effective Utilization of Resources*) tako kot za prehrabna dopolnila določa označevanje kozmetičnih izdelkov z znaki za lažje razločevanje materiala embalaže ter recikliranje izrabljene embalaže (Priloga 27); (Japan External Trade Organization, 2011b, str. 5).

### 4.3 Stroški in trajanje registracijskih postopkov

Registracijski postopki za prehranska dopolnila na Japonskem zahtevajo velik finančni in časovni vložek. Patel, Dufour in Domigan (2008) navajajo, da traja registracija FOSHU prehranskih dopolnil v povprečju med enim in dvema letoma. Celoten postopek FOSHU registracije je tudi zelo drag, saj lahko zaradi pridobivanja znanstvenih dokazil o varni uporabi ter učinkovitosti izdelka dosežejo milijon USD. Stroški za samo FOSHU vlogo ter testiranje izdelkov so precej nižji in znašajo 1.600 USD (1.406,72 EUR<sup>40</sup>). Največji delež stroškov je povezan s testiranjem varne uporabe ter prikazom rezultatov ob uporabi izdelka (Patel et al., 2008, str. 4).

Stroški registracije kozmetičnih izdelkov so praviloma občutno nižji kot pa stroški registracije prehranskih dopolnil. Rannou (2015) opisuje, da se stroški laboratorijskega analiziranja kozmetike v povprečju gibljejo med 30.000 jeni (približno 220 EUR<sup>41</sup>) in 70.000 jeni (približno 520 EUR<sup>42</sup>). Cena analize je odvisna tudi od strukture in tipa izdelka ter izbire testnega laboratorija. Na drugi strani je strošek registracije kozmetičnih izdelkov z zdravilnimi učinki zelo visok in lahko doseže nekaj milijonov jenov (več 10.000 EUR). Znesek vključuje klinična in ostala laboratorijska testiranja, obvestilne vloge itd. (Rannou, 2015, str. 43–44).

Poleg stroškov registracije so z izvozom na japonski trg povezani še drugi stroški. Rannou (2015) navaja stroške, povezane s carinskimi postopki za uvoz kozmetičnih izdelkov. Menim, da so zneski podobni tudi v primeru izvoza prehranskih dopolnil. Znesek carinjenja znaša 5 %–10 % vrednosti pošiljke, medtem ko stanejo različne vloge in obvestilni obrazci 20.000 jenov (približno 150 EUR<sup>43</sup>). Kljub temu da navedene stroške praviloma poravnava uvozno podjetje, so pomembni za razumevanje končne strukture cene izdelka (Rannou, 2015, str. 43).

### 4.4 Stroški, povezani z ustanovitvijo podjetja na Japonskem

Ob morebitnem vstopu na japonski trg se bo podjetje Medex soočilo tudi z odločitvijo o ustanovitvi podjetja na Japonskem. Različne oblike pravnih oseb izvoznemu podjetju omogočajo različen obseg poslovanja, prav tako pa posamezne pravne osebe zahtevajo različne finančne vložke. V splošnem se tuja izvozna podjetja ob vstopu na Japonsko odločajo med (1) predstavništvom (angl. *representative office*), (2) podružnico (angl. *branch office*) in (3) hčerinsko družbo (angl. *subsidiary company*); (Japan External Trade Organization, b.l.).

---

<sup>40</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 1,1374 USD.

<sup>41</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>42</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>43</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

PREDSTAVNIŠTVO je najosnovnejša oblika vstopa izvoznega podjetja na tuji trg, saj vpis v register podjetij ni zahtevan. Predstavništvo ne more pridobiti samostojnega bančnega računa, zato morajo biti vsi posli vodeni preko matične družbe. Predstavništva so ustanovljena z namenom zastopanja podjetja ter vršenja pripravljalnih del pred začetkom rednega poslovanja na novem trgu. Med naloge predstavništev sodijo izvajanje tržnih raziskav, zbiranje informacij ter oblikovanje oglaševalskih oz. predstavitvenih aktivnosti (Japan External Trade Organization, b.l.).

PODRUŽNICA je ustanovljena je z vpisom v register, imenovanjem zastopnika in določitvijo sedeža na Japonskem. Vplačilo minimalnega zahtevanega zneska osnovnega kapitala ni potrebno. Lahko odpre japonski bančni račun in oddaja nepremičnine v svojem imenu. Podružnica ni samostojna pravna oseba, zato zaposleni vršijo vse naloge po navodilih matičnega podjetja. Le-to tudi odgovarja za vse morebitne dolgove in obveznosti, nastale s poslovanjem podružnice (Japan External Trade Organization, b.l.).

HČERINSKA DRUŽBA: Najpogostejši obliki ustanovitve hčerinske družbe na Japonskem sta delniška družba (jap. *Kabushiki-Kaisha* – K.K.) in družba z omejeno odgovornostjo (jap. *Godō-Kaisha*). Postopke ustanovitve in delovanja določa Zakon o podjetjih (angl. *Companies Act*). Obe družbi sta kot samostojni pravni osebi ločeni od matičnega podjetja, vendar le-to odgovarja za obveznosti hčerinske družbe v višini svojega deleža v podjetju. Za obe obliki družb je zahtevano vplačilo minimalnega osnovnega kapitala 1 jen ali več, vendar dolgoletna japonska praksa dokazuje, da podjetja ni možno ustanoviti brez kapitalnega vložka. Naslednja oblika hčerinske družbe je t.i. angl. *joint venture*, pri kateri izvozniško podjetje ustanovi novo pravno osebo s partnerskim podjetjem (Japan External Trade Organization, b.l.).

Tabela 10 prikazuje oceno stroškov, povezanih z ustanovitvijo podružnice oz. hčerinskega podjetja, zaposlitve japonskih sodelavcev in namestitve vodilnega osebja iz matičnega podjetja na Japonskem. Ocena stroškov je podana za Tokyo v juniju 2015. Povprečni stroški, povezani z ustanovitvijo podjetja, se razlikujejo glede na izbiro mesta. V primerjavi s Tokyem so tako povprečni stroški v Yokohami nižji za 16 %, v Osaki za 15 %, v Sapporu pa za 24 % (Japan External Trade Organization, b.l.).

Tabela 10: Ocena stroškov, povezanih z ustanovitvijo podjetja na Japonskem

<b>Stroški, povezani z ustanovitvijo:</b>	<b>HČERINSKA DRUŽBA</b>	<b>PODRUŽNICA</b>	<b>OPOMBE</b>
<b>ZAČETNI STROŠKI NASTANITEV NA JAPONSKEM v EUR</b>			
3-mesečna najemnina za začasno pisarno (z vključeno kavcijo)	7.410,5		JETRO IBSCs ponuja brezplačne pisarniške prostore do 50 dni
3-mesečna najemnina za začasno stanovanje	3.410,5		Površina pisarne 20-30 m2
<b>SKUPAJ</b>	<b>3.410,5–10.821</b>		
<b>STROŠKI PRIDOBIVANJA VIZUMA v EUR</b>			
Kratkoročni vizum za obdobje treh mesecev	-	-	Državljeni RS kratkoročnega vizuma ne potrebujejo
Certifikat primernosti (preko pooblaščenca)	1.106,6		
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.106,6</b>		
<b>STROŠKI USTANOVITVE PODJETJA IN DAVČNO POROČANJE v EUR</b>			
Strošek registracije podjetja	1.850,4	743,8	
Potrebni začetni kapital	37.034,3	-	
Pečat in žigi podjetja	217,7		Cena za 4 standardne pečate
Registracija podjetja in obvestila (preko pooblaščenca osebe)	1.850,4	1.478,5	Vključuje stroške priprave zaprisežene pisne izjave
Obvestilo o lastništvu delnic pri BoJ	217,7	-	
Obvestila za davčni urad in socialno zavarovanje (preko pooblaščenca osebe)	1.478,5		
<b>SKUPAJ</b>	<b>42.648,9</b>	<b>3.918,4</b>	
<b>STROŠKI ZAPOSLOTITVE LOKALNIH USLUŽBENCEV v EUR</b>			
Plačilo agenciji za iskanje kadrov za zaposlitev japonskega menedžerja	25.923,1		35 % predvidene letne plače (10 milijonov jenov)
<b>SKUPAJ</b>	<b>25.923,1</b>		

se nadaljuje

Tabela 10: Ocena stroškov povezanih z ustanovitvijo podjetja na Japonskem (nad.)

STROŠKI USTANOVITVE STALNE PISARNE v EUR		
Mesečna najemnina (brez stroškov vzdrževanja)	1.941,1	Najemnina za pisarno velikosti 50 m <sup>2</sup> v enem izmed 5 glavnih poslovnih središč Tokya. Kavcija znaša 10 mesečnih najemnin.
Kavcija	19.410,6	
Provizija nepremičninskega posrednika	1.106,6	Provizija praviloma znaša vrednost ene najemnine.
Osnovna pisarniška pohištvena oprema	898,0	
Računalniška oprema	4.072,6	
Stroški telekomunikacijskih storitev	181,4	
Stroški zavarovanja	217,7	
<b>SKUPAJ</b>	<b>28.871,0</b>	
STROŠKI ZA STALNO PREBIVALIŠČE SLOVENSKEGA PREDSTAVNIKA v EUR		
Mesečna najemnina (vključuje stroške vzdrževanja)	1.986,4	Najemnina za stanovanje velikosti 60–70 m <sup>2</sup> v Tokyu, predel Minato.
Kavcija (2 najemnini) in prevzem ključa (2 najemnini)	7.945,6	
Stroški nepremičninskega posrednika	1.986,4	
<b>SKUPAJ</b>	<b>11.918,5</b>	
<b>CELOTNI STROŠKI</b>	<b>113.878,5–121.289,0</b>	<b>75.148,0–82.588,5</b>

*Povzeto in prirejeno po Japan External Trade Organization, Initial Cost Estimation - Model Case, 2015; Ministry of Foreign Affairs of Japan, Exemption of Visa (Short-Term Stay), 2014b.*

## **5 ANALIZA DISTRIBUTERJEV TER PRODAJNIH POTI**

Ob vstopu na japonski trg lahko podjetje Medex izbira med več vstopnimi strategijami, ki se med sabo razlikujejo po velikosti investicije, potencialnih dobičkih, stopnji tveganja, različnimi pravnimi in davčnimi določbami ter problematiko varovanja intelektualne lastnine. Zahtevna, draga, a vendar obetajoča izbira vstopne strategije je direkten izvoz z ustanovitvijo pravne osebe oz. podružnice na Japonskem. Prednost tovrstne vstopne strategije je za podjetje izločitev distributerjev iz vrednostne verige, kar posledično omogoča višje zasluge. Podjetje ima možnost neposrednega spremljanja konkurentov, trga in makroekonomskega okolja ter tako lažje sprejemanje odločitve. Poleg tega so zaposleni v podružnicah v neposredni bližini strank v istem časovnem pasu. Pomanjkljivosti direktnega izvoza pa so visoka investicija v registriranje in snovanje podružnice, stroški poslovanja podružnice, kot so pisarniški prostori, računovodski stroški, pravna svetovanja ter iskanje ustreznih kvalificiranih japonskih kadrov (Huysveld, 2013, str. 9).

Za srednje veliko družinsko podjetje, kot je Medex, je direktna vstopna strategija povezana z velikimi tveganji in neuspešen prodor bi lahko matično podjetje finančno močno ogrozil. Podjetju Medex zato svetujem, da v začetni stopnji izvoza na japonski trg vstopi z vstopno strategijo posrednega izvoza preko japonskega distributerskega podjetja. Velika prednost poslovanja preko distributerjev je njihovo poznavanje lokalnih specifik trga, kulture ter jezika. Izvoz v tej obliki je tradicionalno prva izbira vstopne strategije na tuje tržišče. Sicer tudi ta strategija zahteva visoke finančne vložke, obsežno znanje o trgu ter iskanje ustreznega lokalnega partnerskega podjetja. Podjetje je izpostavljeno tveganjem, kot so nihanje deviznega tečaja, otežena komunikacija in nadzor nad japonskim partnerjem, transportni stroški ter administrativne in carinske ovire izvoza. Kljub temu je posreden izvoz lažja oblika vstopne strategije z nižjimi stroški in manjšimi stopnjami tveganja (Huysveld, 2013, str. 22).

### **5.1 Analiza distributerjev**

Najpomembnejša distributerska podjetja na Japonskem so velika trgovska podjetja, po japonsko imenovana Sogo Shosha. Njihova glavna dejavnost je posredništvo (kupovanje in prodaja izdelkov) med proizvajalci in končnimi prodajalci oz. trgovinami. Razdeli se na poslovanje na japonskem trgu, uvoz izdelkov na Japonsko, izvoz japonskih izdelkov v druge države ter poslovanje v državah izven Japonske. S svojimi poslovalnicami so podjetja Sogo Shosha prisotna po celem svetu. Trgujejo s praktično vsemi vrstami in tipi izdelkov (Japan Foreign Trade Council Inc, 2014, str. 2). V letu 2012 je 43 podjetij Sogo Shosha, ki so članice Japonskega odbora za zunanjo trgovino (angl. *Japan Foreign Trade*

*Council*), ustvarilo 87 bilijonov jenov (približno 644 milijard EUR<sup>44</sup>) prihodkov. To predstavlja 18 % japonskega nominalnega BDP (Japan Foreign Trade Council Inc, 2014, str. 2).

Za primer, sedem največjih podjetij Sogo Shosha (Tabela 11) je v fiskalnem letu 2012 ustvarilo preko 71 bilijonov jenov prihodkov (približno 526 milijard EUR<sup>45</sup>). Konsolidirana največja podjetja imajo skupno v lasti preko 4.000 hčerinskih podjetij in podružnic, ki zaposlujejo preko 400.000 ljudi (Japan Foreign Trade Council Inc, 2014, str. 6).

Podjetja Sogo Shosha so za uvozna podjetja pomembna, ker posedujejo obilo podatkov in znanja o tržnih trendih. Zaradi razvejanih poslovnih poznanstev in stikov so zelo primerna za iskanje partnerskih podjetij in uradno predstavitev japonskim podjetjem. Poleg tega imajo v lasti deleže najpomembnejših trgovskih verig, supermarketov, veleblagovnic in priročnih trgovin (Huysveld, 2013, str. 24).

*Tabela 11: Število zaposlenih v sedmih največjih trgovskih podjetjih Sogo Shosha v marcu 2014*

2014	Itochu	Sumitomo	Sojitz	Toyota Tsusho	Marubeni	Mitsui	Mitsubishi	SKUPAJ
Konsolidirane družbe	104.310	74.638	15.915	50.423	39.465	48.090	68.383	<b>401.224</b>
Ne-konsolidirane družbe	4.235	5.228	2.229	2.809	4.289	6.160	6.358	<b>31.308</b>

*Vir: Japan Foreign Trade Council Inc, Handbook of Shosha, 2014, str. 6, tabela 2-2.*

Priloga 42 prikazuje lastniško povezavo med petimi največjimi podjetji Sogo Shosha ter pomembnejšimi trgovskimi verigami na Japonskem. Podjetje Medex bi s sodelovanjem z uvoznimi podjetji Sogo Shosha pridobilo zanesljive in svetovno poznane partnerje, ki bi mu lahko omogočili uspešen vstop na japonski trg. Poslovanje s Sogo Shosha obeta prodajo izdelkov v širokem obsegu, predvsem zaradi poglobljenega znanja in dolgoletnih izkušenj prodaje na Japonskem, poslovnih poznanstev ter velikega števila partnerskih in hčerinskih podjetij, preko katerih bi lahko Medex širil svoje prodajne poti na Japonskem. Pomanjkljivost podjetij Sogo Shosha se skriva v njihovi velikosti. Menim, da se podjetja ne bi ozirala na posle velikostnih razredov nekaj 100.000 EUR, saj ne dosega njihovih ekonomij obsega. Ob uspešnem lansiranju izdelkov na Japonsko pa lahko za podjetje Medex nastopijo težave z relativno nizkimi proizvodnimi zmogljivostmi in posledično nesposobnostjo izpolnjevanja naročil.

<sup>44</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>45</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

Primer manjših distributerjev kozmetičnih izdelkov na Japonsko sta podjetji Japan Taiwado in Vintage Japan (že navedeni v poglavju 4.2 Postopki registracije kozmetičnih izdelkov). Poslovanje z njima bi omogočalo podjetju Medex celostno storitev od soočanja z registracijskimi postopki do distribucije na končna prodajna mesta. Menim, da bi podjetju Medex omogočali večjo stopnjo fleksibilnosti in odzivnosti kot pa velika podjetja Sogo Shosha.

Po mnenju Matsuke (Priloga 1) je za sodelovanje s podjetjem Medex primerno podjetje Queen Bee Garden (v nadaljevanju QBG); (podrobneje predstavljeno v Prilogi 4). Podjetje QBG uspešno sodeluje s partnerskimi podjetji iz Kanade, Kitajske in Tajske in na Japonsko uvaža izdelke iz matičnega mlečka, medu, propolisa ter javorjevega sirupa. S svojo dejavnostjo je QBG izmed naštetih podjetij najbolj podobno podjetju Medex, ima veliko znanja in izkušenj s prodajo na Japonskem ter sodelovanjem s tujimi podjetji. Menim, da je QBG primerno podjetje za uvozno sodelovanje s podjetjem Medex z možnostjo razvoja dolgoročno uspešnih in dobičkonosnih poslov.

## **5.2 Analiza prodajnih poti**

Izbira prodajne poti prehranskih dopolnil in kozmetičnih izdelkov za negovanje kože na japonskem trgu omogoča podjetju Medex ciljno trženje privlačnih tržnih segmentov ter doseg ciljnih potrošnikov oz. potrošniških segmentov. V nadaljevanju so s prednostmi in pomanjkljivostmi predstavljene različne prodajne poti, med katerimi lahko podjetje Medex izbira ob vstopu na japonski trg.

Prodaja prehranskih dopolnil in zdrave hrane je v letu 2011 z 22,2 % celotne prodaje dosegala najvišji delež v korespondenčni prodaji (Australian Government - Australian Trade Commission, 2013, str. 7), ki zajema spletno prodajo in kataložsko prodajo ter prodajo preko telemarketinga (Health and functional foods to Japan, b.l.). Z 20,6-odstotnim deležem je sledila prodaja prehranskih dopolnil v široko potrošnih marketih ter prodaja od vrat do vrat s 16,6-odstotnim deležem (Australian Government - Australian Trade Commission, 2013). Slednja je priljubljena predvsem pri starejših potrošnikih (Health and functional foods to Japan, b.l.). Prodaja izdelkov v drogerijah (angl. *Drugstores*) in priročnih trgovinah je zajemala nekaj več kot 13 % celotne prodaje v vsaki kategoriji ločeno. Delež ostalih tržnih poti je znašal 14,1 % (Australian Government - Australian Trade Commission, 2013). Delež prodaje prehranskih dopolnil je bil torej najvišji v fizičnih trgovinah s približno polovico celotne prodaje, medtem ko je prodaja izdelkov izven fizičnih trgovin obsegala približno 40 % trga.

Kozmetični izdelki za negovanje kože pa so bili najbolj prodajani v fizičnih trgovinah s skoraj 82-odstotnim deležem (Priloga 43). Prodaja izven fizičnih trgovin (spletna prodaja ter direktna prodaja) je zajemala le 18 % celotne prodaje. Izmed različnih prodajnih poti so



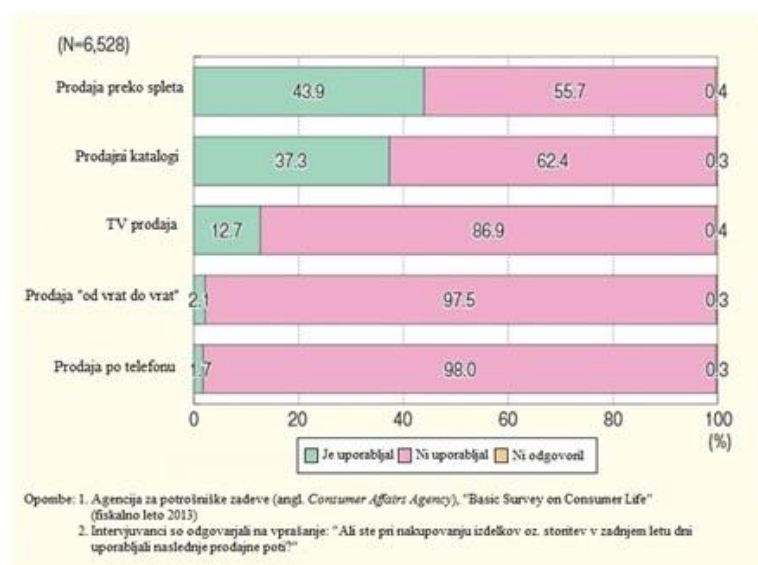
za kozmetične izdelke za negovanje kože najpomembnejši specializirani trgovci za zdravje in lepote izdelke, drogerije, veleblagovnice ter splošne trgovine (Research monitor, 2014c).

### 5.2.1 Spletna trgovina

Japonska je v zadnjih desetih letih doživela skokovito rast spletne prodaje. V letu 2015 naj bi spletna trgovina obsegala 9 % celotne maloprodajne trgovine (Priloga 29) in tako postaja privlačna prodajna pot tudi za podjetje Medex. Trendu rasti splošne spletne trgovine je sledila tudi spletna prodaja medicinskih in kozmetičnih izdelkov (Priloga 29), ki je v letu 2012 dosegla 500 milijard jenov (3,7 milijarde EUR<sup>46</sup>); (Rannou, 2015, str. 24–26).

Raziskava Agencije za potrošniške zadeve (angl. *Consumer Affairs Agency*) iz leta 2013 je pokazala, da Japonci uporabljajo spletno trgovino pogosteje kot kataloško prodajo in prodajo preko televizijskih nakupovalnih programov (Slika 9). Še zlasti se je delež prodaje znižal prodajnim putem »od vrat do vrat« ter telemarketingu. Izsledki iz prej omenjene raziskave kažejo, da tovrstne prodajne poti uporabljata le približno 2 % vprašanih.

Slika 9: Japonska uporaba prodajnih poti brez fizičnih trgovin



Vir: *Consumer Affairs Agency, Government of Japan, White Paper on Consumer Affairs 2014 b.l.a.*, str. 26, slika 3-2-2.

Matsuka (Priloga 1) meni, da ponuja spletna trgovina odlične priložnosti za naslavljanje širše množice potencialnih kupcev na Japonskem z relativno majhnim finančnim vložkom

<sup>46</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

v primerjavi s tradicionalnim oglaševanjem na televiziji, radiu ali v časopisih. Spletna prodaja izdelkov pa ima na drugi strani tudi vrsto pomanjkljivosti. Po mnenju Matsuke (Priloga 1) namreč ni primerna za naslavljanje starejših ljudi, ker ti interneta ne marajo in raje nakupujejo v tradicionalnih trgovinah. Poleg tega je v spletnih trgovinah, kot je npr. Rakuten, prisotno že več tisoč izdelkov, ki so podobni izdelkom podjetja Medex. Verjetno bi v množici Japoncem že poznanih izdelkov podjetje Medex s svojimi izdelki ostalo neopaženo. Matsuka (Priloga 1) nadaljuje, da morajo biti kupci pri nakupnih odločitvah vodeni s strani usposobljenih prodajalcev, ki jim svetujejo izbiro izdelka glede na njihove želje in potrebe. Spletna trgovina pa ravno z izločitvijo osebnega svetovanja prodajalcev gradi eno svojih osnovnih konkurenčnih prednosti, nižje cene napram konvencionalnim drogerijam, lekarnam in veleblagovnicam. Menim, da spletna trgovina kot samostojna tržna pot ni primerna za vstop podjetja Medex na Japonsko. Kvečjemu lahko dopolnjuje prodajo v konvencionalnih trgovinah, kjer bi kupci osebno spoznali in preizkusili Medexove izdelke. Spletna trgovina lahko služi tudi za podrobnejšo predstavitev podjetja in izdelkov.

### 5.2.2 Lekarne in drogerije

Na Japonskem so lekarne (angl. *Pharmacies*) specializirane za prodajo zdravil na recepte. Praviloma ne prodajajo prehrabnih dopolnil, kozmetičnih izdelkov in ostalih izdelkov, ki jih je možno dobiti brez recepta. Drogerije (angl. *Drugstores*) pa prodajajo raznovrstne izdelke za negovanje in ohranjanje zdravja ter zdravila, za katera kupec ne potrebuje recepta (angl. *over-the-counter – OTC medicine*). Nakupa izdelkov v drogerijah ne krije japonsko zdravstveno zavarovanje. V drogerijah so zaposleni tudi farmacevti, ki kupcem svetujejo pri izbiri izdelka glede na njihove zdravstvene težave (Facts about Japanese Pharmacies, 2015). V Tabeli 12 so prikazane največje japonske verige drogerij po tržnem deležu v letu 2015.

Tabela 12: Tržni deleži največjih japonskih drogerij v letu 2015

Ime drogerije	Tržni delež v % (ocena 2015)
Matsumotokiyoshi	8,7
Welcia	8,6
Tsuruha	8,6
Sundrug	8,2
Cosmos	7,2
Delež preostalih drogerij	58,7

Vir: *Drugstore market share in Japan in year 2015, 2016.*

Drogerije so po mnenju Matsuke (Priloga 1) in Ode (Priloga 4) najustreznejše poti za prodajo prehrabnih dopolnil in kozmetičnih izdelkov podjetja Medex na Japonskem, saj bi strokovno usposobljeni prodajalci osebno predstavili izdelke kupcem. Oda (Priloga 4) na drugi strani opozarja, da je sodelovanje z lekarnami in drogerijami izredno zahtevno tudi

za japonska podjetja. Posledično meni, da podjetje Medex potrebuje japonsko partnersko podjetje, ki bi Medexu svetovalo in vodilo prodajo na Japonskem.

Japonske drogerije so se mi ob obisku v Tokyu in Osaki marca 2015 na prvi pogled zdele zelo neurejene, saj prostorska stiska terja, da so majhni prodajalni prostori do zadnjega kotička napolnjeni s kozmetičnimi izdelki, izdelki zdrave prehrane in medicinskimi pripomočki. Menim, da morajo biti zato izdelki podjetja Medex razstavljeni na vidnem prodajnem mestu poleg visokokakovostnih konkurenčnih izdelkov. Rannou (2015) trdi, da so cene izdelkov v drogerijah nižje kot v ostalih trgovinah, saj si močne verige drogerij izpogajajo popuste proizvajalcev zaradi nakupa v velikih količinah. Močna cenovna konkurenca je tudi razlog, da so v povprečju dražji uvoženi izdelki na prodajnih policah drogerij redkeje zastopani. Z deregulacijo trga leta 2009 in posledično močnejšo konkurenco so se nekatere drogerije usmerile k prodaji višje kakovostnih izdelkov z višjimi cenami. Kupcem zdaj ponujajo več ekološko izdelanih kozmetičnih izdelkov, izboljšale so prodajne storitve in v trgovinah uredile prostore, namenjene skrbi za lepoto. Kupcem pri izbiri izdelkov svetujejo strokovno usposobljeni prodajalci (Rannou, 2015, str. 22).

### 5.2.3 Veleblagovnice

Veleblagovnice (angl. *Department stores*) so tradicionalno ene izmed najprestižnejših in luksuznih oblik trgovskih poti na Japonskem. Običajno se nahajajo v večnadstropnih stavbah v bližini pomembnih železniških postaj v večjih japonskih mestih, kot so Tokyo, Osaka, Kyoto in druga (Department Stores, b.l.). Najpomembnejše verige veleblagovnic so po tržnem deležu v letu 2015 prikazane v Tabeli 13.

Tabela 13: Tržni deleži največjih japonskih veleblagovnic v letu 2015

Ime veleblagovnice	Tržni delež v % (ocena 2015)
Mitsukoshi-Isetan	19,3
Takashimaya	13,1
Sogo-Seibu	12,9
Daimaru-Matsuzakaya	12,4
Hankyu-Hanshin	6,8
Delež preostalih veleblagovnic	35,5

Vir: *Department Store Market Share in Japan in year 2015, 2016.*

V obdobju 1998–2012 so veleblagovnice zabeležile upad prihodkov s približno deset bilijonov jenov (74 milijard EUR <sup>47</sup>) v letu 1998 na približno 6,8 bilijona jenov (50 milijard

<sup>47</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

EUR<sup>48</sup>) v letu 2012 (Priloga 30). Padec prihodkov je botroval tudi zmanjšanju števila veleblagovnic. V letu 2015 jih je bilo na celotnem japonskem otočju le še 250 oz. 226 manj kot v letu 1997. Padca prodaje niso zabeležili le v segmentu kozmetičnih izdelkov. Verige veleblagovnic so se odzvale z združevanji in prevzemi podjetij ter vstopi na druge azijske trge (Rannou, 2015, str. 20–24).

Veleblagovnice ponujajo široko paleto dražjih japonskih in tujih izdelkov najvišje kakovosti. Znale so po izjemni ustrežljivosti prodajalcev, ki s priklonom vljudno pozdravljajo kupce, nudijo pomoč pri nakupu in zavijejo kupljene stvari. Glede na vrsto izdelkov so veleblagovnice razdeljene po nadstropjih, kot je npr. Maximarket v Ljubljani. Kozmetični oddelek je ponavadi v pritličju trgovine, naprodaj pa so izdelki priznanih domačih in tujih blagovnih znamk (Department Stores, b.l.).

Rannou (2015, str. 20) meni, da so veleblagovnice primerna prodajna pot za izdelke srednjega in višjega cenovnega razreda. Podjetje Medex lahko s prodajo izdelkov v veleblagovnicah cilja na premožnejše kupce in v družbi priznanih višjecenovnih evropskih blagovnih znamk gradi močno blagovno znamko na japonskem trgu. Medex bi lahko svoje izdelke predstavil kupcem tudi na posebnih predstavitvah znotraj veleblagovnic. V trgovini Tokyu Hands v veleblagovnici Daimaru na železniški postaji Tokyo sem marca 2015 opazoval predstavitev raznih masažnih aparatov. Izdelke so predstavljali usposobljeni zastopniki proizvajalca aparatov, kupci pa so izdelke z zanimanjem preizkušali. Prodajalec mi je v kratkem pogovoru povedal, da je uspeh prodaje bistveno višji, ko predstavijo aparate kupcem osebno in jim pri izbiri svetujejo.

Poleg velikih prednosti pa ima prodaja izdelkov v veleblagovnicah tudi pomanjkljivost, saj zahteva velik finančni vložek in bojevanje z močnimi konkurenčnimi podjetji. Veleblagovnice v povprečju zahtevajo marže 15 %–20 % prodajne cene izdelkov. Povrhu morajo proizvajalci oz. distributerska podjetja drago plačati najemnino za prodajni prostor, izobraziti prodajalce v veleblagovnici, podpirati prodajo za vsako posamezno trgovino in urediti prodajno mesto (Rannou, 2015, str. 20).

#### **5.2.4 T.i. priročne trgovine**

Priročne trgovine (angl. *Convenience stores*) so s preko 40.000 trgovinami najširše zastopana prodajna pot na Japonskem. Večinoma so odprte 24 ur na dan, sedem dni v tednu. V največjem obsegu prodajajo prehranske izdelke, alkoholno in brezalkoholno pijačo, časopise ter kozmetične in druge izdelke za osebno nego (Convenience stores, b.l.). Ob obisku trgovin podjetij Seven Eleven in Family Mart v Tokyu marca 2015 sem ugotovil, da prodajajo izdelke nižjega in srednjega cenovnega razreda, vendar so le-ti zelo kakovostni. Kozmetičnih izdelkov z vsebnostjo matičnega mlečka nisem opazil v nobeni

---

<sup>48</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

izmed obiskanih trgovin, prodajajo pa veliko prehrabnih dopolnil z vsebnostjo tako matičnega mlečka kot kolagena. Trgovine so lično urejene in prodajalci prijazni, vendar leti pri izbiri izdelkov ne svetujejo. Tabela 14 in Tabela 15 prikazujeta največja podjetja v segmentu priročnih trgovin. Priročne trgovine so v obdobju 1998–2012 za razliko od veleblagovnic beležile rast prihodkov. V tem obdobju so se prihodki povečali za dobra dva bilijona jenov (Priloga 30).

*Tabela 14: Tržni deleži največjih japonskih priročnih trgovin v letu 2015*

Ime verige priročnih trgovin	Tržni delež v % (ocena 2015)
7-Eleven	39,4
Lawson	21,7
Family Mart	20,0
Circle K Sunkus	9,1
Ministop	3,1
Delež preostalih verig	6,7

Vir: *Convenience Store Market Share in Japan in year 2015, 2016.*

*Tabela 15: Podatki o priročnih trgovinah v letu 2011*

Trgovska veriga	Vrednost prodaje živil v USD	Vrednost prodaje ne-živilskih izdelkov v USD	Tržni delež znotraj celotnega trga z živili v %	Število trgovin	Prodajna površina v m <sup>2</sup>	Prodaja živilskih izdelkov na m <sup>2</sup> v USD	Prodaja ne-živilskih izdelkov na m <sup>2</sup> v USD
AEON	3.728.463.049	880.009.912	0,90	2.102	1.034.448	3.604	851
Beisia	719.800.050	81.343.920	0,17	570	216.135	3.330	376
Family Mart	16.761.960.602	3.780.845.541	4,03	8.759	3.177.641	5.275	1.190
LAWSON	16.160.351.368	3.685.134.975	3,89	8.787	3.227.270	5.007	1.142
Seven & I	31.456.431.117	8.333.698.570	7,56	13.757	5.595.203	5.622	1.489
Tesco	25.145.748	513.703	0,01	8	6.561	3.832	78
Uny	11.023.546.359	2.676.571.175	2,65	6.350	2.259.186	4.879	1.185
SKUPAJ	79.875.698.293	19.438.117.796	19,21	40.333	15.516.447	5.148	1.253

*Povzeto in prirejeno po Agriculture and Agri-Food Canada, Consumer Trends - Honey and Maple Syrup in Japan 2012, str. 5.*

Japonska vlada je leta 2009 z reformiranjem Zakona o farmacevtskih zadevah omogočila prodajo zdravil brez recepta tudi v priročnih trgovinah (Rannou, 2015, str. 22). Priročne trgovine so tako za podjetje Medex postale privlačna prodajna pot, preko katere je možno doseči več deset milijonov potencialnih kupcev. Kljub temu imajo priročne trgovine več pomanjkljivosti, ki nakazujejo neprimernost prodaje izdelkov podjetja Medex. Najpogostejši kupci priročnih trgovin so namreč moški, povprečna cena izdelkov pa je nizka (Rannou, 2015, str. 22). Poleg tega v priročnih trgovinah prodajalci pri nakupu ne

svetujejo in kupcem ne predlagajo izdelkov, zaradi česar lahko kupci Medexove izdelke spregledajo oz. jim ne posvetijo zadostne pozornosti, ki bi botrovala nakupu.

### 5.2.5 Supermarketi

Japonski supermarketi so po strukturi podobni evropskim supermarketom, vendar so njihove prodajalne zaradi omejenega prostora v povprečju manjše. Praviloma je na njihovih prodajnih policah zelo malo izdelkov tujih blagovnih znamk. V splošnem prodajajo kozmetične izdelke nižjega cenovnega razreda v samopostrežnem delu trgovine. Kozmetični izdelki višjih cenovnih razredov so naprodaj v posebnih oddelkih trgovin (Rannou, 2015, str. 21). Letni prihodki od prodaje japonskih supermarketov (Priloga 30) so se v obdobju 1998–2012 gibali okoli 13 bilijonov jenov (96,3 milijarde EUR<sup>49</sup>). Najpomembnejše verige supermarketov so prikazane v Tabeli 16 in Prilogi 44.

Tabela 16: Tržni deleži največjih japonskih supermarketov v letu 2015

Ime verige supermarketov	Tržni delež v % (ocena 2015)
Aeon	12,0
Ito-yokado	7,1
Uny	4,2
Life	3,5
Izumi	3,4
Delež preostalih supermarketov	69,8

Vir: *Supermarket Market Share in Japan in year 2015, 2016.*

Matsuka (Priloga 1) meni, da supermarketi in podobne splošne trgovske verige (npr. Aeon) niso primerne za vstop podjetja Medex na japonski trg. Svoje mnenje utemeljuje z opažanjem, da prodajalci v supermarketih ne svetujejo kupcem pri izbiri izdelkov, kar je ključno za seznanitev japonskih potrošnikov z novimi evropskimi izdelki.

## 6 ANALIZA KONKURENČNIH IZDELKOV TER PREDSTAVITEV NAVIDEZNEGA NAKUPOVANJA NA JAPONSKEM

### 6.1 Izsledki navideznega nakupovanja

Februarja 2015 sem obiskal Japonsko, kjer sem raziskoval ponudbo prehranskih dopolnil in kozmetičnih izdelkov, ki vsebujejo med, matični mleček in/ali kolagen. V sklopu raziskave sem obiskal veleblagovnico Daimaru na železniški postaji Tokyo in trgovino Tokyu Hands znotraj veleblagovnice, lekarno Shimizu Pharmacy v predelu Ginza in lekarno Tomod's v predelu Akasaka Mitsuke, trgovino z lepotnimi izdelki Erume de beaute

<sup>49</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

v Shibuyi in Belle Vie v predelu Akasaka Mitsuke ter priročne trgovine Seven Eleven. Obiskal sem še vrsto drugih trgovin, ki jih zaradi nepoznavanja japonske pisave ne morem poimenovati.

Na osnovi metode navideznega kupca sem uporabljal metodo intervjuja s prodajalci, temu pa je sledil fizični ogled trgovin in izdelkov. Raziskovalna vprašanja sem moral zaradi slabega, v večini primerov celo ničelnega znanja angleškega jezika japonskih sogovornikov, prilagajati sproti. Prodajalcem sem zastavljal naslednja vprašanja:

- Ali prodajate kozmetične izdelke za negovanje kože oz. prehrabna dopolnila z vsebnostjo matičnega mlečka oz. kolagena?
- Kakšnega izvora je kolagen oz. matični mleček? Kakšne sestavine so v izdelkih?
- Prodajate kakšne primerljive izdelke evropskega porekla?
- Katera podjetja so najpomembnejši japonski proizvajalci tovrstnih izdelkov?
- Kako bi opisali kupce, ki posegajo po teh izdelkih?

Na prvi pogled se trgovine, z izjemo veleblagovnic, ne razlikujejo prav dosti. Po vstopu v majhen in močno osvetljen prostor, ponavadi direktno z ulice, se obiskovalcu odpre pogled na nepregledno ponudbo izdelkov, nagnetenih vsepovsod. Japonci namreč zaradi splošnega pomanjkanja uporabne površine izkoristijo vsak še tako majhen prostor. Kupca ob vstopu v trgovino pozdravijo in mu svetujejo izjemno prijazni in ustrezljivi prodajalci.

Moja vprašanja, če prodajajo izdelke iz medu oz. matičnega mlečka ali kolagena, so razumeli šele po dolgih in napornih poizkusih, ki so včasih vključevali tudi risanje čebel ter krem za negovanje kože. Marsikdaj pa odgovorov na vprašanja nisem dobil. Namesto tega so mi prodajalci vljudno podajali v preizkušnjo testne izdelke. Žal so bili večinoma vsi napisi na izdelkih v japonskem jeziku. Prodajalci so predstavljali predvsem izdelke japonskih proizvajalcev, med katerimi so označili podjetje Shiseido kot najboljše japonsko kozmetično podjetje. V tujini proizvedenih izdelkov večinoma niso prodajali ali pa me niso razumeli. V trgovini Tokyu Hands v veleblagovnici Daimaru na železniški postaji Tokyo so npr. prodajali uvožene izdelke priznanih evropskih podjetij z močnimi blagovnimi znamkami, kot so Dr. Hauschka, Nivea, L'Occitane in Weleda. Na vprašanja o vsebnosti sestavin, poreklu kolagena in matičnega mlečka, ter kdo so v povprečju kupci tovrstnih izdelkov, nisem dobil odgovorov. V Prilogi 34 so predstavljene fotografije izdelkov v trgovinah na Japonskem.

## **6.2 Analiza konkurenčnih izdelkov**

Na podlagi intervjujev in opazovanj s pomočjo metode t.i. navideznega nakupovanja na Japonskem sklepam, da podjetju Medex predstavljajo neposredno konkurenco japonski izdelki. Le-ti so namreč najbolj prilagojeni željam in potrebam japonskih potrošnikov ter

dosegajo večinski tržni delež. Poznavanje japonskih izdelkov podjetju Medex omogoča analizo sestavin izdelkov, maloprodajnih cen ter Japoncem vsečnega oblikovanja izdelkov, da tako lažje prilagodi svoje izdelke specifikam lokalnega trga. V nadaljevanju predstavim ozek izbor prehranskih dopolnil in kozmetičnih izdelkov večinoma japonskega porekla. Zaradi težavnega sporazumevanja z Japonci so cene in opisi sestavin izdelkov pridobljeni iz spletnih virov. Tabele 17–19 prikazujejo konkurenčne izdelke na japonskem trgu, podrobneje pa so predstavljene v Prilogah 31–33.

*Tabela 17: Maloprodajne cene prehranskih dopolnil, ki vsebujejo matični mleček*

Ime izdelka	Količina	Cena v jnih	Cena v EUR <sup>50</sup>	Proizvajalec
Royal Jelly 500	30 tablet	8.640	64,0	Queen Bee Garden, Japonska
Royal Jelly Stick	30 x 3 g	6.696	49,6	Queen Bee Garden, Japonska
Royal Jelly Drink J2000	10 stekleničk x 100 ml	2.818	20,8	Yamada Bee Farm, Japonska
Enzyme-Treated Royal Jelly King	100 tablet	7.344	54,4	Yamada Bee Farm, Japonska
Enzyme-Treated Royal Jelly Queen Kids	60 tablet	1.800	13,6	Yamada Bee Farm, Japonska
RJ (Royal Jelly) granule	30 paketkov x 1.5 g	6.480	48,0	Shiseido, Japonska
RJ (Royal Jelly) EX drink	10 x 50ml	5.400	40,0	Shiseido, Japonska
Royal Jelly Meiji	90 tablet	7.020	52,0	Meiji, Japonska
Royal Jelly + sesamin E	120 kapsul	5.500	40,7	Suntory, Japonska
Royal Jelly	180 kapsul	2.592	19,2	Fancl, Japonska
Royal Jelly (svež)	100 g	1.944	14,4	Fancl, Japonska
Royal Jelly (grain)	200 zrn	10.584	78,4	Abeille, Japonska
Japanese Royal Jelly (svež)	100 g	34.710	257,1	Abeille, Japonska

*Vir: Queen Bee Garden Shop, 2015; Yamada Bee Farm Online Store, 2015; Shiseido Online Shop, 2015; Tomod's Online Shop, 2015; Suntory Online, 2015; Fancl online shop, 2015; L'Abeille online shop, 2015.*

*Podrobnejši viri v Prilogi 31.*

Prehranska dopolnila z vsebnostjo matičnega mlečka so na Japonskem priljubljena. Ob obisku drogerij ter splošnih trgovin sem opazil prisotnost več blagovnih znamk. Med njimi so bili najbolj zastopani izdelki priznanih japonskih podjetij, kot so Shiseido, Fancl in Meiji. Poleg izdelkov v obliki kapsul, tablet ter svežega matičnega mlečka je bilo v večini trgovin na vidnih mestih predstavljenih tudi veliko izdelkov v obliki napitkov. Praviloma so pakirani v majhnih stekleničkah z volumnom 30, 50 ali 100 mililitrov. Tovrstni izdelki predstavljajo možnost za razvoj novih izdelkov v podjetju Medex, ki jih bi lahko ponudilo tako na evropskem kot na japonskem trgu. Japonska podjetja proizvajajo izdelke v vseh

<sup>50</sup> Cena je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.



cenovnih razredih (Tabela 17), kjer se cene gibljejo 13 EUR–64 EUR. Najvišjo ceno dosegajo izdelki, ki vsebujejo najkakovostnejše japonske surovine. Npr. 100 gramov svežega matičnega mlečka L'Abeille, ki vsebuje matični mleček znanega japonskega geografskega porekla, stane približno 257 EUR. Predvidevam, da izdelki nižjih cenovnih razredov vsebujejo cenejši uvožen matični mleček, najverjetneje iz Kitajske. Matsuka (Priloga 1) meni, da lahko podjetje Medex na japonski trg vnese svežino in novost evropskega geografskega porekla matičnega mlečka ter uspešno konkurira izdelkom iz kitajskih surovin.

*Tabela 18: Maloprodajne cene prehrambnih dopolnil, ki vsebujejo kolagen*

Ime izdelka	Količina	Cena v jenih	Cena v EUR <sup>51</sup>	Proizvajalec
Collagen (v vrečki)	300 tablet	2.592	19,2	Yamada Bee Farm, Japonska
Beauty Vitamin and Collagen	180 tablet	3.150	23,3	Fancl, Japonska
HTC Collagen DX Drink Tense Up	10 stekleničk x 50 ml	2.468	18,3	Fancl, Japonska
HTC Collagen DX Powder	30 zavojčkov x 3 g	3.240	24,0	Fancl, Japonska
The Collagen	126 tablet	3.240	24,0	Shiseido, Japonska
Collagen Premiere	180 tablet	4.000	29,6	Suntory, Japonska
DHC Collagen	120 tablet	478	3,5	DHC, Japonska
Amino Collagen (v prahu)	200 g	2.550	18,9	Meiji, Japonska
Amino Collagen Premium (v prahu)	200 g	4.094	30,3	Meiji, Japonska
Amino Collagen Beaute	42 kapsul	1.008	7,5	Meiji, Japonska
Dear Natura low molecular collagen	240 tablet	1.490	11,0	Asahi, Japonska

*Vir: Yamada Bee Farm Online Store, 2015; Fancl online shop, 2015; Rakuten Global Market, 2015; Shiseido Online Shop, 2015; Suntory Online, 2015; Tomod's Online Shop, 2015. Podrobnejši viri v Prilogi 32.*

Prehrambna dopolnila, ki vsebujejo kolagen, so podrobneje predstavljena v Tabeli 18. Tovrstni izdelki na Japonskem so večinoma proizvedeni iz ribjega ali svinjskega kolagena. Podjetje Medex lahko s svojimi izdelki iz govejega kolagena ustvari edinstvene primerjalne prednosti. Cene izdelkov japonskih proizvajalcev se gibljejo med 3,5 EUR in do 30 EUR. Ponudba zajema izdelke v obliki kapsul, tablet in prahu. Ravno tako kot pri prehrambnih dopolnilih z vsebnostjo matičnega mlečka so na Japonskem prisotni tudi napitki, ki vsebujejo kolagen. Embalaža izdelkov je steklena z vsebino 50 mililitrov. Z razvojem novih izdelkov oz. širšo ponudbo kolagenskih napitkov v večjih stekleničkah, kot je trenutno izdelek Kolagenlift, se lahko podjetje Medex približa japonskim izdelkom in jim tudi lažje konkurira.

<sup>51</sup> Cena v evrih je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

*Tabela 19: Maloprodajne cene kozmetičnih izdelkov, ki vsebujejo matični mleček, med ali kolagen*

Ime izdelka	Količina	Cena v jenih	Cena v EUR <sup>52,53</sup>	Proizvajalec
Botanic Honey Hand Cream	40 g	SGD 22	15,1	Vecua, Japonska
Honey Dew Hand Cream	50 g	SGD 16	11,0	Vecua, Japonska
Botanical Honey Body Cream	200 g	SGD 45	30,8	Vecua, Japonska
Country and Stream Natural Hand Cream	50 g	500	3,7	Ida Laboratories, Japonska
Aqua-Collagen Gel	120 g	7.992	59,2	Dr. Ci: Labo, Japonska
Medicated RJ Essence	30 ml	7.776	57,6	Yamada Bee Farm, Japonska
RJ Cream S	30 ml	4.860	36,0	Yamada Bee Farm, Japonska
Aqualabel Cream EX	25 g	3.240	24,0	Shiseido, Japonska
Kanebo Evita EX Cream	30 g	3.189	23,6	Kao Corporation, Japonska
Atrix Beauty Charge Honey	80 g	615	4,5	Kao Corporation, Japonska
Queen Bee Firming and Restoring Rich Face Cream	50 ml	8.401	62,2	Apivita, Grčija

**Legenda:** \* Cene izdelkov podjetja Vecua Honey so pridobljene iz globalne spletne trgovine podjetja Vecua Honey, locirane v Singapurju. Japonska spletna stran je namreč zaradi svoje zasnove neprevedljiva s prevajalskimi orodji. Predvidevam, da so cene izdelkov na japonskem trgu podobne cenam singapurske družnice.

*Vir: Vecua Honey Online Shop, 2015; Ida Laboratories Co., Ltd., 2015; Rakuten, 2015; Yamada Bee Farm Online Store, 2015; Shiseido Online Shop, 2015; Tomod's Online Shop, 2015. Podrobnejši viri v Prilogi 33.*

Kozmetični izdelki za negovanje kože, ki vsebujejo med, matični mleček ali pa kolagen, so predstavljeni v Tabeli 19. Cene izdelkov se gibajo med 3,7 EUR in približno 60 EUR. Za nekatere izdelke sta značilni barvito in igrivo oblikovanje embalaže in nižja prodajna cena, s čimer podjetja najverjetje ciljajo mlajše kupce krem oz. njihove starše. Drugi izdelki imajo prefinjen izgled ter tudi višjo maloprodajno ceno. Menim, da po tovrstnih kremah za negovanje kože posegajo premožnejše ženske, starejše od 25 let. Izdelkov za negovanje kože z vsebnostjo čebeljega strupa, voska ali propolisa pri pregledu japonskega trga nisem našel.

## **7 ANALIZA POTROŠNIKOV IN SEGMENTACIJA**

Analiza potencialnih potrošnikov izdelkov podjetja Medex na japonskem trgu je usmerjena k ženskemu delu prebivalstva. Rannou (2015, str. 31) namreč opisuje, da so daleč

<sup>52</sup> Cena v evrih je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>53</sup> Cena v evrih je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 1,46 SGD.

najpomembnejši kupci kozmetičnih izdelkov na Japonskem ravno ženske, stare 20–45 let. V nadaljevanju jih prikažem v treh segmentih, in sicer: (1) mlajše samske ženske, (2) Marunouchi – poslovne ženske in (3) Omotesando – dobro situirane soproge. Zaradi velikosti japonskega trga prikažem njihov tržni potencial tudi v dveh gospodarsko najmočnejših regijah na Japonskem, in sicer Kanto ter Kansai.

MLAJŠE SAMSKE ŽENSKE so zaposlene, ampak še vedno živijo pri svojih starših. Stare so 20–40 let. Imajo relativno majhne finančne obveznosti in tako višji razpoložljivi dohodek. V večini kupujejo dražje izdelke luksuznih blagovnih znamk, ki jih vidijo kot nagrado za svoje trdo delo (Japan Market Resource Network, 2007, str. 3). S približno petimi milijoni žensk (Rannou, 2015, str. 31) predstavlja ta segment 4 % celotnega japonskega prebivalstva. Ocenjujem, da v regiji Kanto prebiva približno 1,7 milijona mlajših samskih žensk, v regiji Kansai pa približno 910.000, skupno v obeh regijah torej približno 2,6 milijona žensk (Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, 2015c; lastni izračun na podlagi Rannou (2015)). Ocena tržnega potenciala je prikazana v Tabeli 20 in Tabeli 21.

Primer mlajše samske ženske je osemindvajsetletna Keiko. Živi pri svojih starših v Yokohami, vsak dan pa se z vlakom vozi na delo v Tokyo. Zaposlena je v marketinški agenciji, podružnici mednarodnega podjetja. Na leto zasluži 4,5 milijona jenov (približno 33.330 EUR<sup>54</sup>). Med vikendi si Keiko rada vzame čas zase za sprostitev po napornem delovnem tednu. S prijateljicami raziskuje in nakupuje oblačila najnovejše mode. Keiko je fizično aktivna ženska, ki se redno udeležuje telovadbe pilates (Japan Market Resource Network, 2007, str. 3).

MARUNOUCHI POSLOVNE ŽENSKE so delovno aktivne ženske s službami na višjih položajih. Poslovne ženske si še niso ustvarile družine in nimajo otrok. Odlikuje jih visoka kupna moč (Rannou, 2015, str. 31), saj letno zaslužijo okoli 10 milijonov jenov (74.074 EUR<sup>55</sup>); (Japan Market Resource Network, 2007, str. 3). Rannou (2015, str. 31) ocenjuje, da je na Japonskem 20 milijonov poslovnih žensk (približno 16 % japonskega prebivalstva), starih 22–35 let. V regijah Kanto in Kansai prebiva približno 6,8 milijona oz. 3,6 milijona poslovnih žensk, ki so skupno z 10,5 milijona (lastni izračun na podlagi Rannou (2015)) potencialnih kupcev pomemben ciljni segment japonskega prebivalstva za podjetje Medex. Ocena tržnega potenciala je prikazana v Tabeli 20 in Tabeli 21.

Zgled Marunouchi poslovne ženske je štiridesetletna Hiromi iz Tokya. Hiromi je samska in živi v prijetnem delu Tokya Akasaka. Zaposlena je kot nadzornik v finančnem podjetju, kjer letno zasluži 9 milijonov jenov (66.600 EUR<sup>56</sup>). Med vikendi se družijo s prijateljicami

---

<sup>54</sup> Cena v evrih je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>55</sup> Cena v evrih je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>56</sup> Cena v evrih je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

ter obiskuje večerne zabave. Nakupuje visokokakovostne izdelke priznanih blagovnih znamk v elitnih nakupovalnih predelih Tokya (Japan Market Resource Network, 2007, str. 4).

OMOTESANDO DOBRO SITUIRANE SOPROGE končajo delati z rojstvom prvega otroka, pred tem so večinoma zaposlene kot poslovne ženske. Zanimajo se za najnovejše trende, upravljajo z družinskimi prihodki ter skrbijo za splošno urejenost in blagostanje družine. Širom Japonske jih je približno 15 milijonov oz. 12 % japonskega prebivalstva (Rannou, 2015, str. 31), v regijah Kanto in Kansai pa jih prebiva dobrih 7,8 milijona (lastni izračun na podlagi Rannou (2015)). Ocena tržnega potenciala za prodajo kozmetičnih krem in prehrabnih dopolnil je predstavljena v Tabeli 20 in Tabeli 21.

Matsuka (Priloga 1) opisuje dobro situirane soproge kot tradicionalno najpomembnejše japonske potrošnike oz. potrošniške kraljice.

Dobro situirano soprogo predstavlja petinštiridesetletna Katsumi. Z možem in enim otrokom živi v središču Tokya. Njen mož je direktor mednarodne prodaje v velikem kemičnem podjetju in zasluži veliko denarja. V službo ga vozi njegov osebni šofer. Katsumi je po rojstvu sina Takashija zapustila službo tajnice na eni izmed japonskih bank. Njena poglavitna naloga je namreč postala vzgoja otroka, ki je bil deležen najvišje finančne podpore v družini. Sedaj je Takashi že odrasel in študira na Univerzi v Tokyu. Katsumi ima tako veliko časa za obisk kozmetičnih salonov, nakupovanje v prestižnih veleblagovnicah na Ginzi ali Omotesandu in druženje s prijateljicami. Poleg tega lahko porabi velik delež družinskega razpoložljivega dohodka za svoje hobije, kozmetične izdelke, nakit in oblačila. Včlanjena je v klub sprog delavcev podjetja, kjer je zaposlen njen mož. V službo se ne namerava vrniti, saj je dobro preskrbljena (Matsuka, Priloga 1).

## **8 OCENA TRŽNEGA POTENCIALA**

Tržni potencial prehrabnih dopolnil in kozmetičnih izdelkov sem ocenil s pomočjo strukture izdatkov japonskih gospodinjstev in izdatkov za izdelke (podatki Japonskega statističnega urada), ki utrjujejo zdravje (prehrabna dopolnila), ter kozmetične kreme za negovanje kože. Povprečne izdatke gospodinjstev v letu 2010 sem nato množil s številom gospodinjstev na Japonkem v letu 2010 (podatki Japonskega statističnega urada) in tako dobil grobo oceno tržnega potenciala.

### **8.1 Ocena tržnega potenciala za prehrabna dopolnila**

Povprečni izdatki japonskih gospodinjstev za izdelke, ki utrjujejo zdravje, so bili v letu 2015 14.016 jenov (več v Sliki 7).

V letu 2010<sup>57</sup> je bilo število gospodinjstev na Japonskem 51.950.504 (Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, 2016b). Ocenjen tržni potencial je tako za leto 2015 približno 728,138 milijarde jenov (5,394 milijarde EUR<sup>58</sup>); (Tabela 20).

*Tabela 20: Ocena tržnega potenciala za izdelke, ki utrjujejo zdravje*

Ocena tržnega potenciala za izdelke, ki utrjujejo zdravje		Mlajše samske ženske	Marunouchi poslovne ženske	Omotesando dobro situirane soproge
Izdatki gospodinjstev 2015	¥ 14.016 (103,82 €)	Delež prebivalstva: 4 %	Delež prebivalstva: 16 %	Delež prebivalstva: 12 %
<b>Ocena celotnega tržnega potenciala</b>		<b>Ocena tržnega potenciala po segmentih trga</b>		
Ocena tržnega potenciala v jeni	<b>728.138.264.064</b>	29.125.530.563	116.502.122.250	87.376.591.688
Ocena tržnega potenciala v EUR	<b>5.393.616.771</b>	215.744.671	862.978.683	647.234.013
<b>Ocenjena vrednost tržnega potenciala po regijah v jeni</b>				
Regija Kanto (35% jap. gospodinjstev)	<b>254.353.608.000</b>	10.174.144.320	40.696.577.280	30.522.432.960
Regija Kansai (18% jap. gospodinjstev)	<b>130.796.877.504</b>	5.231.875.100	20.927.500.401	15.695.625.300
Skupno regiji Kanto in Kansai	<b>385.150.485.504</b>	<b>15.406.019.420</b>	<b>61.624.077.681</b>	<b>46.218.058.260</b>
<b>Ocenjena vrednost tržnega potenciala po regijah v EUR</b>				
Regija Kanto	1.884.100.800	75.364.032	301.456.128	226.092.096
Regija Kansai	968.865.759	38.754.630	155.018.521	116.263.891
Skupno regiji Kanto in Kansai	2.852.966.559	114.118.662	456.474.649	342.355.987

*Povzeto in prirejeno po Rannou, 2015, Japanese Cosmetics Market - Obstacles and Opportunities for European SMEs, str. 31, Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, Family Income and Expenditure Survey 2016a, Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, Population and Households 2016b.*

V nadaljevanju sem ocenil tržni potencial za dve največji japonski regiji, Kanto in Kansai, ki z 51-odstotnim deležem japonskega prebivalstva (Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, 2015c, lastni izračun) ustvarita več kot polovico japonskih potrošniških izdatkov. Tržni potencial regij sem ocenil tako, da sem delež gospodinjstev v regijah Kanto (35 % v letu 2010) in Kansai (18 % v letu 2010) pomnožil s celotnim tržnim potencialom. Ocenjen tržni potencial za omenjeni regiji znaša 385,150

<sup>57</sup> Zadnji razpoložljivi uradni podatki Japonskega statističnega urada o številu gospodinjstev so na voljo za leto 2010. Za oceno tržnega potenciala predpostavljam, da je število japonskih gospodinjstev ostalo v letu 2015 nespremenjeno.

<sup>58</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

milijard jenov (2,853 milijarde EUR<sup>59</sup>). Tržni potencial za izdelke, ki utrjujejo zdravje treh najpomembnejših segmentov žensk na Japonskem, sem ocenil s pomočjo deleža celotnega prebivalstva, ki ga predstavlja posamezen segment. Delež prebivalstva sem pomnožil s celotnim tržnim potencialom za vsak segment in kasneje apliciral na segmentacijo po regijah (ocena tržnega potenciala segmentov po regijah je prikazana v Tabeli 20).

## 8.2 Ocena tržnega potenciala za kozmetične kreme za negovanje kože

Tabela 21: Ocena tržnega potenciala za kozmetične kreme za negovanje kože

Ocena tržnega potenciala za kozmetične izdelke za negovanje kože		Mlajše samske ženske	Marunouchi poslovne ženske	Omotesando dobro situirane soproge
Izdatki gospodinjstev (2015)	¥ 4.705 (34,85 €)	Delež prebivalstva: 4%	Delež prebivalstva: 16%	Delež prebivalstva: 12%
<b>Ocena celotnega tržnega potenciala</b>		<b>Ocena tržnega potenciala po segmentih trga</b>		
Ocena tržnega potenciala v jeni	<b>244.427.121.320</b>	9.777.084.853	39.108.339.411	29.331.254.558
Ocena tržnega potenciala v EUR	<b>1.810.571.269</b>	72.422.851	289.691.403	217.268.552
<b>Ocenjena vrednost tržnega potenciala po regijah v jeni</b>				
Kanto (35% jap. gospodinjstev)	<b>85.383.399.375</b>	3.415.335.975	13.661.343.900	10.246.007.925
Kansai (18% jap. gospodinjstev)	<b>43.906.914.145</b>	1.756.276.566	7.025.106.263	5.268.829.697
Skupno regiji Kanto in Kansai	<b>129.290.313.520</b>	<b>5.171.612.541</b>	<b>20.686.450.163</b>	<b>15.514.837.622</b>
<b>Ocenjena vrednost tržnega potenciala po regijah v EUR</b>				
Regija Kanto	632.469.625	25.298.785	101.195.140	75.896.355
Regija Kansai	325.236.401	13.009.456	52.037.824	39.028.368
Skupno regiji Kanto in Kansai	957.706.026	38.308.241	153.232.964	114.924.723

*Vir: Povzeto in prirejeno po Rannou, Japanese Cosmetics Market - Obstacles and Opportunities for European SMEs, 2015, str. 31, Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, Family Income and Expenditure Survey, 2016a Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, Population and Households 2016b.*

Tržni potencial za kozmetične izdelke za negovanje kože na Japonskem sem izračunal po enaki metodologiji kot pri oceni tržnega potenciala izdelkov, ki utrjujejo zdravje, oz. prehranskih dopolnil. Rezultati izračunov so predstavljeni v Tabeli 21. Ocena tržnega potenciala za tovrstne izdelke v letu 2015 znaša 244,427 milijarde jenov (1,811 milijarde

<sup>59</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

EUR). Regiji Kanto in Kansai imata skupno tržni potencial 129,290 milijarde jenov (957,7 milijonov EUR).

## **9 PREDLOGI ZA PODJETJE MEDEX**

Na podlagi prikazane makro analize ter mezzo analize trga prehrabnih dopolnil in kozmetičnih izdelkov v sledečem poglavju prikazujem strnjene predloge za vstop podjetja Medex na japonski trg. Predlogi so podkrepljeni z osebnimi intervjuji oseb na Japonskem ter lastnimi opažanji ob obisku Japonske, pridobljenimi s pomočjo metode navideznega nakupovanja (angl. *mystery shopper*).

### **9.1 Izbira in predstavitev izdelkov**

Menim, da je za vstop na Japonsko primernih več izdelkov podjetja Medex. Tako prehrabna dopolnila z vsebnostjo matičnega mlečka in kolagena kot kreme za negovanje kože so na Japonskem zelo priljubljeni izdelki, zlasti med premožnejšimi ženskami v zrelih letih. Manjšo možnost za uspešno prodajo na Japonskem imajo izdelki iz propolisa. Razlog je velika priljubljenost brazilskega zelenega propolisa, ki se mu Japonci niso pripravljene odpovedati (Matsuka, Priloga 1). Velik potencial za prodajo na Japonskem ima tudi visoko kakovosten slovenski med, še zlasti gozdni, ki ga na Japonskem nimajo. Njegova velika primerjalna prednost je evropsko geografsko poreklo in tradicionalno pridelovanje v čistem naravnem okolju.

Predlagam, da podjetje Medex oblikuje oz. izpostavi edinstveno prodajno vrednost (angl. *Unique selling proposition*) svojih izdelkov. Izdelke naj japonskim potrošnikom predstavi v obliki zgodbe. V njej naj podjetje predstavi geografsko poreklo izdelkov iz majhne, lepe evropske države, kjer čebele nabirajo med na neokrnjenih travnikih in v prostranih gozdovih, saj je Slovenija tretja najbolj gozdnata država v EU. Poudari naj tudi tradicionalno, naravno pridobivanje medu. Japonci so namreč zelo povezani z naravo, cenijo čisto okolje in zanimajo jih oddaljene dežele (Matsuka, Priloga 1). Menim, da lahko podjetje Medex s takšno zgodbo zgradi blagovno znamko, ki bi ustrezala japonskim željam in bi lahko tekmovala z močno domačo konkurenco. Predvsem pa si lahko ustvari ključne primerjalne prednosti pred na Japonskem široko zastopanimi izdelki, ki vsebujejo sestavine iz Kitajske.

Zgodbo lahko spremlja ilustracija, maskota podjetja Medex, kranjska čebelica. Ilustracije z živalmi so del japonske kulture, ki jih je možno opaziti na vsakem koraku. Poosebljene živali uporabljajo podjetja tudi za prikazovanje zgodb o izdelkih in storitvah. H kupcem tako pristopajo na bolj osebni in čustveni ravni. Podjetje Daimaru npr. predstavlja Sakura panda (Slika 8 v Prilogi 6), ki je narisana na reklamnih izdelkih in letakih ter kot velika maskota spremlja glavne vhode v trgovine. Svojo maskoto ima celo japonska carina, ki je

svojemu junaškemu psu poleg imena dodala še opis fizičnih lastnosti in delovnega mesta. Kot primer prikazujem ilustracijo s čebelo japonskega podjetja Yamada Bee Farm (Slika 10), s katero se podjetje predstavlja na družbenem omrežju Facebook.

*Slika 10: Ilustracija s čebelo podjetja Yamada Bee Farm*



*Vir: Profil podjetja Yamada Bee Farm na Facebooku, 2015.*

Menim, da ima podjetje Medex dobro oblikovano zgodbo in privlačne ilustrirane oglase, vsečne tudi za japonski okus. Kljub temu svetujem, da Medex prilagodi zgodbo o čebelici Sivki japonski kulturi ter ji nadene japonsko ime. Zgodba z ilustracijo s kranjsko čebelico ima namen, da se Japonci poistovetijo z njo in da jim predstavlja visokokakovostne izdelke iz oddaljene pravljичne dežene pod Alpami.

Za uspešnejšo adaptacijo izdelkov na zahteven japonski trg svetujem, da podjetje Medex spremeni dizajn svojih izdelkov, zlasti embalažo krem za negovanje kože. Oblika in materiali embalaže morajo kupcem vzbuditi občutek luksuznosti in visoke kakovosti izdelkov. Raje kot plastično embalažo naj podjetje uporablja stekleno. Na podlagi interjujev na Japonskem menim, da je trenutna podoba embalaže v zlato rumeni barvni shemi ustrezna. Kot zgled japonskega oblikovanja embalaže prikazujem izdelek japonskega proizvajalca Pola, kremo za negovanje kože za roke (Priloga 35). Izdelek sodi v višji kakovostni razred, vsebuje 100 gramov kreme in stane približno 60 EUR.

V nadaljevanju svetujem, da podjetje Medex vstopi na Japonsko z omejenimi serijami izdelkov, s katerimi lahko cilja tudi na premožnejše kupce. Zgled Suica kartice (Priloga 5) prikazuje, kako izdelki v majhnih prodajnih količinah, v omejenem časovnem obdobju prodaje obnorijo Japonce. Predstavljajo jim prestiž, za katerega so pripravljeni odšteti veliko denarja. Primer omejene serije izdelkov podjetja Medex bi bil lahko slovenski gozdni med. Čeprav je ponudba medu zelo odvisna od vremenskih pogojev, lahko količinsko slabša letina postane odlična priložnost za oblikovanje luksuzne blagovne znamke medu z visoko maržo.



Po uspešnem vstopu na japonski trg se lahko podjetje Medex zgleduje po primeru Kit-Kat čokolade (Priloga 6). Podjetje naj izkoristi sezonsko povpraševanje in nenehno razvija nove izdelke. Priložnost obetajo izdelki, ki bi združevali japonsko kulturo in slovenske sestavine, kot bi bila krema za negovanje kože z matičnim mlečkom in cvetovi češenj ali pa z izvlečkom zelenega čaja.

## **9.2 Geografsko mesto vstopa, izbira prodajnih poti ter distributerja in cenovna politika**

Pri izbiri geografskega mesta vstopa na Japonsko svetujem, da podjetje Medex v prvi fazi začne s prodajo izdelkov v regijah Kanto in Kansai. Sta gospodarsko najmočnejši japonski regiji, ki z milijonskimi velemesti Tokyo, Yokohama, Osaka in Kyoto ustvarita preko polovice japonskih potrošniških izdatkov, v njih pa prebiva preko 65 milijonov prebivalcev. Kljub prisotnosti močnih konkurenčnih blagovnih znamk in podjetij so prednost omenjenih dveh regij zelo razvito distribucijsko omrežje in na tisoče primernih prodajnih točk. Poleg tega omogoča koncentracija v samo dveh regijah nižje stroške trženjskega komuniciranja preko spletnih portalov ali neposredno v trgovinah. Predvidevam, da podjetje Medex trenutno tudi nima dovolj proizvodnih zmogljivosti in finančnih sredstev za oskrbovanje celotnega japonskega trga.

Pri izbiri distribucijskega partnerja se lahko podjetje odloča med velikimi uvozniki Sogo Shosha in manjšimi, specializiranimi uvozniki prehrabnih dopolnil in kozmetičnih izdelkov, kot sta podjetji Japan Taiwado in Vintage Japan. Prednosti in potencialne slabosti posameznih uvoznikov so navedene v poglavju 5.1 Analiza distributerjev. Podjetju Medex svetujem, da naveže stik s podjetjem QBG, ki je zainteresirano za morebitno sodelovanje.

Glede izbire prodajnih poti menim, da so v prvem koraku vstopa na Japonsko najbolj primerne drogerije (angl. *Drugstores*). Izbira drogerije je lahko odvisna od tega, ali je drogerija v lasti distributerskega podjetja, s katerim bi Medex sodeloval. Največji potencialni doseg Japoncev je prodaja v drogeriji Matsumotokiyoshi, ki ima tudi največji tržni delež na Japonskem. Sledijo ji Sundrug, Tsuruha, Cosmos, Sugi in druge drogerije. Menim, da je pomembna sama postavitve Medexovih izdelkov na prodajne police v bližini višjekakovostnih izdelkov z višjo prodajno ceno (Shiseido, Meiji). V natlačenih drogerijah je to ena redkih priložnosti, da kupci opazijo Medexove izdelke in jih povežejo z visoko kakovostnimi izdelki. Cena izdelkov naj bo postavljena v višji razred, saj bo tako odražala izvrstno kakovost. Menim, da mora Medex izobraziti zaposlene v drogerijah, da bodo poznali lastnosti njegovih izdelkov. Prodajalci so namreč ključni pri podajanju informacij kupcem in lahko vplivajo na nakupno odločitev.

Veleblagovnice (angl. *Department stores*) so po mojem mnenju primernejše za prodajo kozmetičnih izdelkov za negovanje kože. Pomanjkljivost pri tem je velika finančna

investicija v sam začetek prodaje, vendar tovrstne veleblagovnice omogočajo prodajo kupcem z visokim dohodkom in željo po odkrivanju novih prvovrstnih izdelkov. Podjetje Medex bi moralo zgraditi prvovrstno oz. premium blagovno znamko. Najpomembnejše veleblagovnice na Japonskem so prikazane v Tabeli 13 **Tabela 13**.

### **9.3 Ciljanje na končne kupce**

Menim, da trenutni izdelčne linije podjetja Medex omogočajo ciljanje na vse tri segmente ženskih potrošnic, opisane v poglavju 7. Za dolgoročni razvoj prodaje na Japonskem svetujem, da podjetje Medex ustvari več blagovnih znamk. Z njimi lahko še poglobi svojo prisotnost na Japonskem in doseže potrošnike, za katere so trenutni izdelki mogoče prepoceni. Po mnenju Matsuke (Priloga 1) je samo ime blagovne znamke »Medex« ustrezno tudi za japonske kupce, saj ga ti lahko izgovorijo. Potencialne nove blagovne znamke lahko tako poleg imena Medex vključujejo še japonsko besedo ali besedno zvezo, s katero bi se poistovetili pripadniki oz. pripadnice posameznega tržnega segmenta. Predvsem na področju kozmetičnih krem predlagam razvoj dveh ločenih blagovnih znamk s ciljnim trgom Omotesando dobro situiranih soprog in Marunouchi poslovnih žensk. Vsebujejo naj višjekakovostne sestavine in luksuzen design, ki bi združeval japonsko in slovensko kulturo. Ravno tako je mogoč tudi razvoj premium prehrabnenih dopolnil z vsebnostjo matičnega mlečka in kolagena.

### **9.4 Trženjsko komuniciranje**

Podjetje Medex zaradi svoje relativne majhnosti ne more tekmovati v oglaševanju z velikimi mednarodnimi proizvajalci kozmetike ali prehrabnih dopolnil. Menim, da bi bilo oglaševanje preko televizijskih kanalov, radijskih postaj in časopisov za podjetje prevelika investicija. Tovrstno oglaševanje lahko finančno prevzame japonsko partnersko podjetje, ki bi v zameno najverjetneje zahtevalo ekskluzivno zastopništvo za japonski trg. Svetujem, da podjetje Medex oglašuje svoje izdelke neposredno na prodajnih točkah v drogerijah ali v veleblagovnicah. Oglaševanje naj bo grajeno na osnovnem vodilu zgodbe o izdelkih iz neokrnjene narave in čebelice Sivke. Podjetje lahko oblikuje tudi svojo maskoto čebele v naravni velikosti. Svojo prisotnost v drogerijah ali veleblagovnicah lahko podjetje aktivno podpre tudi z oblikovanjem »Medex dnevov«. Z ekipo strokovnjakov oz. osebnih svetovalcev bi v najbolj obiskanih trgovinah predstavljalo svoje izdelke neposredno potencialnim kupcem ter jim jih ponudilo v testno uporabo.

Svojim potencialnim kupcem v segmentih trga mlajših poslovnih žensk, Marunouchi poslovnih žensk ter Omotesando dobro situiranih soprog se lahko podjetje približa z oglaševanjem v revijah o modi in o lepoti. Tovrstno oglaševanje je ciljno usmerjeno in v primerjavi z oglaševanjem v množičnih medijih relativno cenejše. Priljubljene revije med ženskami v poznih najstniških in zgodnjih dvajsetih letih so npr. ViVi, Cutie, Seventeen,

Popteen, Jelly in Sweet, ki je trenutno najbolje prodajana revija za modo na Japonskem. Revije, ki jih prebirajo Maronouchi poslovne ženske ali pa Omotesando dobro situirane soproge, so Very, Can Cam in Fudge (Popular Japanese Fashion Magazines for Men and Women, 2016). Reviji lahko podjetje doda še vzorčno vrečko s svojim izdelkom.

Podjetje Medex lahko svoje izdelke predstavlja tudi na specializiranih sejmih za kozmetiko in prehranska dopolnila. Prav tako so sejmi dobra priložnost za iskanje potencialnih partnerskih podjetij za nadaljnji razvoj poslovanja na Japonskem. Med najpomembnejšimi sejmi na Japonskem, ki pokrivajo področje kozmetičnih izdelkov, zdrave prehrane in prehranskih dopolnil, so naslednji:

- Beautyworld Japan: vsako leto se odvija na treh lokacijah, in sicer v Tokyu, Fukuoki in Osaki;
- Health Food Exposition and Conference, Tokyo;
- Health and Beauty Products Expo Tokyo;
- Diet and Beauty Fair Asia, Tokyo;
- Wellness Food Japan, Tokyo.

Predlagam, da podjetje Medex trženjsko komuniciranje razvija skupaj z morebitnimi japonskimi partnerskimi podjetji. Eno izmed njih je podjetje QBG. Podjetje Medex pa lahko naveže stik tudi z drugimi podjetji, včlanjenimi v JRJFTC. Sodelovanje s takšnimi podjetji, ki dobro poznajo zakonitosti in specifične japonskega trga in kulture, lahko vodi k osnovanju inovativne oglaševalske akcije.

Za boljši pretok informacij med podjetjem Medex in kupci svetujem, da podjetje svojo spletno stran opremi z japonskim jezikom oz. uredi novo spletno stran posebej za japonski trg. Podobno kot podjetje Yamada Bee Farm lahko Medex ustvari svoj japonski profil na družabnih omrežjih, kot sta Facebook ali Twiter. Tako se lahko z relativno nizkim stroškom oglaševanja približa mlajšim generacijam japonskih žensk.

## **SKLEP**

Podjetja širom sveta se že desetletja navdušujejo nad odkrivanjem in izkoriščanjem novih poslovnih priložnosti v tujih državah. Uspešen prodor na tujih trgih jim omogoča rast prodaje, pridobivanje novih izkušenj in mednarodno prepoznavnost. Vendar morajo podjetja na poti do zgodbe o uspehu premagati marsikateri izziv, zlasti so to zapleteni vstopni postopki ter družbenokulturne razlike oddaljenih trgov. V magistrski nalogi sem predstavil obširno analizo japonskega trga prehranskih dopolnil in kozmetičnih izdelkov ter s prikazom poslovnih priložnosti in tveganj podjetju Medex ponudil orodje za odločanje ob potencialnem vstopu na japonski trg.

V nalogi sem predstavil zahtevne postopke registracije izdelkov in z njimi povezane stroške, analiziral konkurenčne izdelke na japonskem trgu ter predstavil temeljne značilnosti japonskega ekonomskega, političnega, poslovnega, tehnološkega in pravnega okolja. Omenjene analize sem dopolnil še z lastno raziskavo, ki temelji na uporabi tehnike navideznega nakupovanja v trgovinah na Japonskem. Prikazal sem tudi rezultate intervjujev s predstavniki japonskih podjetij in organizacij. Vse to mi je omogočilo vpogled v zakonitosti in delovanje japonske družbe, na podlagi katerega sem lahko dal uporabnejša priporočila Medexu in ostalim podjetjem, ki razmišljajo o japonskem trgu.

Japonski trg je zaradi geografske oddaljenosti in specifičnosti kulture zahteven in poln izzivov, vendar pa ga visoka kupna moč in velikost gospodarstva postavljata med najbolj zanimive potencialne trge. Japonski kupci zahtevajo vrhunske izdelke, ki so predpogoj za uspešno prodajo. Podjetje Medex se lahko japonskim kupcem približa s svojimi visoko kakovostnimi izdelki. Prehrabna dopolnila in kozmetični izdelki z vsebnostjo matičnega mlečka in kolagena so med Japonci izredno priljubljeni. Prav tako cenijo naravo in naravno proizvedene izdelke. Menim, da so tovrstni izdelki ob vstopu na Japonsko najbolj primerni in potencialno najuspešnejši. Podjetje Medex lahko nadaljuje z gradnjo svoje podobe proizvajalca izdelkov iz medu, pri čemer je njegovo vodilo tradicionalna proizvodnja v sožitju z naravo.

Gotovo je ena izmed pomembnejših odločitev ob vstopu na tuji trg tudi izbira partnerskega podjetja oz. distributerja. Podjetju Medex svetujem sodelovanje s partnerskim podjetjem, bodisi z velikimi podjetji Sogo Shosha ali pa manjšimi uvozniki, specializiranimi za uvoz in trženje prehrabnih dopolnil ter kozmetičnih izdelkov. Na podlagi raziskave trdim, da je uspešen samostojni prodor na Japonsko zelo težko izvedljiv ob pomanjkanju poslovnih zvez, nepoznavanju japonskega trga, jezika in kulture ter s samostojnim opravljanjem zahtevnih registracijskih postopkov. Kot potencialno partnersko podjetje pri razvoju na japonskem trgu predlagam podjetje QBG. Podjetju Medex lahko pomaga pri oblikovanju vseh aktivnosti, saj ima že dolgoletne izkušnje z uvozom podobnih izdelkov iz Kanade in sosednjih držav ter s prodajo lastnih in uvoženih izdelkov.

Glede izbire prodajnih poti ob vstopu na japonski trg menim, da so najustreznejša možnost drogerije in (prestizhne) veleblagovnice. Oboje odlikujeta visoka strokovnost prodajalcev, ki so pomemben del predstavitve izdelka kupcem, ter prisotnost visokokakovostnih izdelkov. Predvidevam, da bi podjetje Medex moralo prodajalce poučiti o lastnostih izdelkov in predstaviti zgodbo izvora izdelkov iz pravljične gozdne dežele pod Alpami. Na podlagi opazovanj prodajnih poti sklepam, da so veleblagovnice primernejše za prodajo kozmetičnih izdelkov za negovanje kože, medtem ko so drogerije primerne tako za prodajo kozmetičnih izdelkov kot tudi prehrabnih dopolnil.

Podjetju Medex svetujem ciljanje na tri segmente japonskih potrošnic: mlajše samske ženske, Marunouchi poslovne ženske in Omotesando dobro situirane soproge, ki sem jih poimenoval po značilnih pripadnicah segmenta. Vsi trije segmenti so primerni za pozicioniranje Medexovih izdelkov ob vstopu na japonski trg, hkrati pa omogočajo razvoj novih izdelkov in blagovnih znamk.

Na ogromnem japonskem trgu, nasičenem s konkurenčnimi izdelki, obstaja nevarnost, da bi Medexovi izdelki ostali neopaženi ali pa primerjani s cenejšimi izdelki kitajskega izvora. Sam verjamem v možnost razvoja uspešne Medexove blagovne znamke na japonskem trgu. Odlikovala bi jo vrhunska kakovost in sloves inovativnega podjetja, ki svoje izdelke proizvaja v skladu s tradicijo in poudarja pristno vez z naravo.

## LITERATURA IN VIRI

1. After quakes, Japan is expected to delay TPP approval. (2016, 19. april). *The Japan Times*. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.japantimes.co.jp/news/2016/04/19/business/quakes-japan-expected-delay-tpp-approval/#.VzJff-Q2VQj>
2. Agriculture and Agri-Food Canada. (2012, maj). *Consumer Trends - Honey and Maple Syrup in Japan*. Najdeno 24. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6164-eng.pdf>
3. All applicants will get Suica cards marking 100th year of Tokyo Station, JR East says. (2014, 22. december). *The Japan Times*. Najdeno 12. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.japantimes.co.jp/news/2014/12/22/national/applicants-will-get-suica-cards-marking-100th-year-tokyo-station-jr-east-says/#.VSwxkpMnJQh>
4. Amyx, J. (2004). *Japan's Financial Crisis: Institutional Rigidity and Reluctant Change*. Princeton: Princeton University Press.
5. Australian Government - Australian Trade Commission. (2013, 24. januar). *Health and Functional Foods to Japan*. Najdeno 16. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.austrade.gov.au/ArticleDocuments/2147/Health-and-Functional-Foods-to-Japan.pdf.aspx>
6. Baković, Z. (2012a, 11. marec). Japonska: Življenje po velikem valu in potresu. *Delo*. Najdeno 10. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/japonska-zivljenje-po-velikem-valu-in-potresu.html>
7. Baković, Z. (2012b, 15. maj). Kako dolgo bo Japonska brez jedrskih elektrarn? *Delo*. Najdeno 15. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/svet/kako-dolgo-bo-japonska-brez-jedrskih-elektrarn.html>
8. Baković, Z. (2012c, 17. september). Kitajci proti Japonski: Dol z naših otokov! *Delo*. Najdeno 3. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/svet/kitajci-proti-japonski-dol-z-nasih-otokov.html>
9. Baković, Z. (2012d, 16. december). Japonske volitve na oblast znova pripeljale konservativce. *Delo*. Najdeno 2. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/svet/japonske-volitve-na-oblast-znova-pripeljale-konservativce.html>
10. Baković, Z. (2013, 7. januar). Abejevo recikliranje preteklosti: prihodnost bo jedrska. *Delo*. Najdeno 15. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/svet/abejevo-recikliranje-preteklosti-prihodnost-bo-jedrska.html>
11. Bilateralni odnosi Japonske s Slovenijo. (b.l.). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Japonska/Bilateralni\\_ekonomski\\_odnosi\\_s\\_Slovenijo\\_4120.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Japonska/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4120.aspx)

12. Brouthers, K. D. (2013, januar). A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 14–22.
13. Buckeley, A. (2004). *Multinational Finance* (5<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
14. Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2011). *International Marketing* (15<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
15. Consumer Affairs Agency, Government of Japan. (b.l.a). *White Paper on Consumer Affairs 2014*. Najdeno 27. maja 2015 na spletnem naslovu [http://www.caa.go.jp/en/pdf/whitepaper2014\\_1.pdf](http://www.caa.go.jp/en/pdf/whitepaper2014_1.pdf)
16. Consumer Affairs Agency, Government of Japan. (b.l.b). *Nutrition Labelling Systems in Japan: situations and issues*. Najdeno 20. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.caa.go.jp/en/pdf/syokuhin569.pdf>
17. *Convenience Store Market Share in Japan in year 2015*. (2016, 27. avgust). Najdeno 22. decembra 2016 na spletnem naslovu [http://nbakki.hatenablog.com/entry/Convenience\\_Store\\_Market\\_Share\\_in\\_Japan\\_2015](http://nbakki.hatenablog.com/entry/Convenience_Store_Market_Share_in_Japan_2015)
18. *Convenience stores*.(b.l.). Najdeno 21. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.japan-guide.com/e/e2071.html>
19. *Corruption Perception Index 2015: Results*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.transparency.org/cpi2015/#results-table>
20. Damjan, J., Makovec Brenčič, M., & Lisjak, M. (b.l.). *The Medex Case: Restructuring a Small Food Company in a Transition Economy*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
21. de Burca, S., Fletcher, R., & Brown, L. (2004). *International Marketing An SME Perspective*. Harlow: Pearson Education Limited.
22. de Mooij, M. (2011). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
23. Delegation of the European Union to Japan. (2016, 14. april). Trade and Investment Relations. Najdeno 19. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.euinjapan.jp/en/relations/trade/>
24. *Department Store Market Share in Japan in year 2015*. (2016, 24. avgust). Prevezeto 22. decembra 2016 na spletnem naslovu [http://nbakki.hatenablog.com/entry/Department\\_Store\\_Market\\_Share\\_in\\_Japan\\_2015](http://nbakki.hatenablog.com/entry/Department_Store_Market_Share_in_Japan_2015)
25. *Department Stores*. (b.l.). Najdeno 20. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.japan-guide.com/e/e2072.html>
26. Deresky, H. (2008). *International Management: Managing Across Borders and Cultures* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
27. *Doing Business - Economy rankings*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/rankings>
28. Doole, I., & Lowe, R. (2012). *International marketing strategy: Analysis, development and implementation* (6<sup>th</sup> ed.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.

29. Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47, 504–518.
30. *Drugstore market share in Japan in year 2015*. (2016, 26. avgust). Najdeno 22. decembra 2016 na spletnem naslovu [http://nbakki.hatenablog.com/entry/Drugstore\\_Market\\_Share\\_in\\_Japan\\_2015](http://nbakki.hatenablog.com/entry/Drugstore_Market_Share_in_Japan_2015)
31. Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Meading, MA.: Addison-Wesley.
32. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
33. Đerić, L. (2012, 29. avgust). Liberalizacija trgovine med EU in Japonsko. *Delo*. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/liberalizacija-trgovine-med-eu-in-japonsko.html>
34. Eckelmann, A. (2012, julij). Organic cosmetics - Expanding a promising niche. *Eurobiz Japan*, str. 28.
35. Economic and Social Research Institute. (2016, 5. december). *Consumer Confidence Survey*. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.esri.cao.go.jp/en/stat/shouhi/shouhi-e.html#cci>
36. EURJPY Spot Exchange Rate. (b.l.). V *Bloomberg Online*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/quote/EURJPY:CUR>
37. Euromonitor International. (2016a). Japan Country Factfile. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/japan/country-factfile>
38. Euromonitor International. (2016b). Slovenia Country Factfile. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/slovenia/country-factfile>
39. Evropska Komisija. (2016, 14. april). European Union, Trade in Goods with Japan. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc\\_113403.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113403.pdf)
40. *Facts about Japanese Pharmacies*. Najdeno 27. junija 2015 na spletnem naslovu <http://japanhealthinfo.com/japanese-healthcare-services/pharmacies-and-drugstores/>
41. Falling blossom - Japan in graphics. (2014, 15. december). *The Economist*. Najdeno 17. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2014/12/japan-graphics>
42. *Fancl online shop*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.fancl.co.jp/healthy/>
43. Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management Decisions*, 39(9), 767–783.
44. Gesteland, R. R. (1999). *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiation and Managing Across Cultures*. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen Business School Press.



45. Gini, poverty, income, Methods and Concepts. V *OECD Income Distribution Database*. Najdeno 29. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/social/income-distribution-database.htm>
46. GLOBE Foundation. (2016a). Cultural Practices and Values in Japan. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://globe.bus.sfu.ca/results/countries/JPN?menu=list>
47. GLOBE Foundation. (2016b). Cultural Practices and Values in Slovenia. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://globe.bus.sfu.ca/results/countries/SVN?menu=list>
48. GLOBE Foundation. (2016c). Results by country list. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://globe.bus.sfu.ca/results/clusters/confucian-asia?menu=list>
49. GLOBE Foundation. (2016d). Results for Eastern Europe. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://globe.bus.sfu.ca/results/clusters/eastern-europe?menu=list>
50. Gross domestic product (GDP). V *OECD Data*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm#indicator-chart>
51. Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Books/Doubleday.
52. Hall, E. T., & Hall, M. R. (1987). *Hidden Differences Doing Business with the Japanese*. New York, New York, USA: Anchor Books.
53. Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
54. *Health and functional foods to Japan*. (b.l.). Najdeno 27. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.austrade.gov.au/Export/Export-Markets/Countries/Japan/Industries/Food-and-beverage-health-and-functional-foods#.VZFYHUYnJQj>
55. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
56. Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
57. Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A decision-oriented approach* (4<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
58. House, R. J. (1998). A brief history of GLOBE. *Journal of Managerial Psychology*, 13(3/4), 230-240.
59. How uninhabited islands soured China-Japan ties. (2014, 10. november). *BBC*. Najdeno 17. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-11341139>
60. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
61. Huysveld, P. (2013, oktober). *Japan Entry Strategy*. Tokyo: EU-Japan Centre for Industrial Cooperation.
62. *Ida Laboratories Co., Ltd*. Najdeno 26. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.idalabo.co.jp/>
63. J. Walter Thompson Company. (2010). *KIT KAT Mail*. New York: J. Walter Thompson Company.

64. Japan and Abenomics - Once again with feeling. (2013, 18. maj). *The Economist*. Najdeno 15. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/briefing/21578052-shinzo-abe-shaking-up-japans-economy-seems-different-man-one-whose-previous>
65. Japan Cosmetic Industry Association. (2014a, 15. oktober). *Consumption of Cosmetics*. Najdeno 12. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.jcia.org/n/en/st/04-2/>
66. Japan Cosmetic Industry Association. (2014b, 15. oktober). *Statistics of Cosmetics*. Najdeno 12. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.jcia.org/n/en/st/>
67. Japan External Trade Organization. (2011a, marec). *Guidebook for Export to Japan (Food Articles) 2011. Health Foods and Dietary Supplements*. Tokyo: Japan External Trade Organization (JETRO).
68. Japan External Trade Organization. (2011b, marec). *Guidebook for Export to Japan 2011. Cosmetics*. Tokyo: Japan External Trade Organization (JETRO).
69. Japan External Trade Organization. (2015, junij). *Initial Cost Estimation - Model Case*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu [https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/modelcase.html](https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/modelcase.html)
70. Japan External Trade Organization. (b.l.). Section 1. Incorporating Your Business. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu [https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/laws/section1.html](https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/laws/section1.html)
71. Japan Foreign Trade Council Inc. (2014, 1. oktober). *Handbook of Shosha*. Tokyo: Japan Foreign Trade Council Inc.
72. Japan Market Resource Network. (2007, oktober). *Japan's changing consumer*. Tokyo: Japan Market Resource Network.
73. Japan, America and the Trans-Pacific Partnership - Trade talks unexpectedly break down. (2014, 4. oktober). *The Economist*. Najdeno 10. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/asia/21621893-trade-talks-unexpectedly-break-down-stalemate>
74. *Japanese Business Etiquette*. Najdeno 29. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.japanesebusinessresource.com/>
75. Japan's demography - The incredible shrinking country. (2014, 31. maj). *The Economist*. Najdeno 9. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/asia/21603076-first-time-proper-debate-starting-about-immigration-incredible-shrinking-country?zid=306&ah=1b164dbd43b0cb27ba0d4c3b12a5e227>
76. Japan's military spending - Tooling up. (2014, 1. september). *The Economist*. Najdeno 10. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/blogs/banyan/2014/09/japans-military-spending>
77. Japan's pacifist constitution. (2014, 14. maj). *The Economist*. Najdeno 15. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/blogs/banyan/2014/05/japans-pacifist-constitution?zid=306&ah=1b164dbd43b0cb27ba0d4c3b12a5e227>
78. *Japan's Recycling Pictures*. Najdeno 19. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.all-recycling-facts.com/recycling-pictures.html>

79. Japan's snap election result - Romping home. (2014, 15. december). *The Economist*. Najdeno 5. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/21636467-shinzo-abe-wins-easily-weak-mandate-voters-romping-home>
80. *Japan's Tariff Schedule as of January 15 2015*. Najdeno 19. maja 2015 na spletnem naslovu [http://www.customs.go.jp/english/tariff/2015\\_115/index.htm](http://www.customs.go.jp/english/tariff/2015_115/index.htm)
81. Japonska: Predstavitev države. (b.l.) V *Izvoznem oknu*. Najdeno 5. januarja 2015 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Japonska/Predstavitev\\_drzave\\_4299.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Japonska/Predstavitev_drzave_4299.aspx)
82. Japonska: Tisoči proti jedrski energiji. (2011, 7. maj). *Delo*. Najdeno 20. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/svet/japonska-tisoci-proti-jedrski-energiji.html>
83. Johansson, J. K. (2009). *Global Marketig: Foreign entry, local marketing, and global marketing* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwing.
84. Johnson, D., & Turner, C. (2003). *International Business: Themes and issues in the modern global economy*. London: Routledge.
85. *KitKat's Secret To Success In Japan*. (2012, 16. marec). Najdeno 4. maj 2015 na spletnem naslovu [http://blog.creamglobal.com/right\\_brain\\_left\\_brain/2012/03/kitkats-secret-to-success-in-japan.html](http://blog.creamglobal.com/right_brain_left_brain/2012/03/kitkats-secret-to-success-in-japan.html)
86. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
87. *L'Abeille online shop*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu <http://shop.labeille.jp>
88. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
89. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
90. McCaughan, D. (2011, 13. junij). How Japanese consumer habits have changed since the earthquake. Najdeno 21. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://adage.com/article/agency-viewpoint/japanese-earthquake-changed-consumer-habits/228124/>
91. Medex d.o.o. (2014, marec). *Letno poročilo 2013*. Ljubljana: Medex d.o.o.
92. Medex d.o.o. (2015, februar). *Letno poročilo 2014*. Ljubljana: Medex d.o.o.
93. Medex d.o.o. (2016, 24. februar). *Letno poročilo 2015*. Ljubljana: Medex d.o.o.
94. Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2014a). Average number of persons per household and percentage distribution by type of household structure. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.mofa.go.jp/policy/human/women\\_rep5/010.html](http://www.mofa.go.jp/policy/human/women_rep5/010.html)
95. Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2014b, 26. december). Exemption of Visa (Short-Term Stay). Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.mofa.go.jp/j\\_info/visit/visa/short/novisa.html#notice08](http://www.mofa.go.jp/j_info/visit/visa/short/novisa.html#notice08)

96. Ministry of Health, Labour and Welfare. (b.1.a). Food for Specified Health Uses (FOSHU). Najdeno 22. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.mhlw.go.jp/english/topics/foodsafety/fhc/02.html>
97. Ministry of Health, Labour and Welfare. (b.1.b). Food with Nutrient Function Claims (FNFC). Najdeno 22. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.mhlw.go.jp/english/topics/foodsafety/fhc/01.html>
98. Ministry of Health, Labour and Welfare. (b.1.c). List of Foreign Official Laboratories. Najdeno 20. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.mhlw.go.jp/english/topics/importedfoods/1-10.html>
99. Ministry of Health, Labour and Welfare. (b.1.d). Official laboratories in Republic of Slovenia. Najdeno 20. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.mhlw.go.jp/topics/yunyu/5/dl/s7.pdf>
100. Ministry of Health, Labour and Welfare. (b.1.e). Notification Form for Importation of Foods, etc. Najdeno 21. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.mhlw.go.jp/english/topics/importedfoods/dl/1-3.pdf>
101. Ministry of Health, Labour and Welfare. (b.1.f). Procedures of Import Notification of Foods and Related Products. Najdeno 12. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.mhlw.go.jp/english/topics/importedfoods/1-1.html>
102. Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16, 60–77.
103. Na Japonskem vse manj porok in rojstev. (2011, 5. november). *Delo*. Najdeno 23. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/panorama/na-japonskem-vse-manj-porok-in-rojstev.html>
104. Nakos, G., & Brouthers, K. D. (2012). Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 47–63.
105. Nikkei 225. (b.1.). V *Bloomberg Online*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/quote/NKY:IND/chart>
106. Novi milijardni paket. (2013, 6. december). *Delo*. Najdeno 12. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/svet/novi-milijardni-paket.html>
107. *O podjetju Medex: predstavitev*. Najdeno 21. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.medex.si/o-podjetju/>
108. OECD. (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005*. Paris: OECD.
109. *Outline of Tariff and Duty Rates System*. Najdeno 19. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.customs.go.jp/english/summary/tariff.htm>
110. Patel, D., Dufour, Y., & Domigan, N. (2008, 5. september). Functional Food and Nutraceutical Registration Process in Japan and China: Similarities and Differences. *Journal of Pharmaceutical Sciences*, 11(4), 1-11.
111. Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (4<sup>th</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press.

112. *Popular Japanese Fashion Magazines for Men and Women*. Najdeno 19. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://blog.fromjapan.co.jp/en/fashion/introduction-to-popular-japanese-fashion-magazines-for-menwomen.html>
113. *Profil podjetja Yamada Bee Farm na Facebooku*. Najdeno 29. junija 2015 na spletnem naslovu <https://www.facebook.com/Yamada3838?pnref=lhc>
114. *Queen Bee Garden - Company information*. Najdeno 14. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.qbg.co.jp/en.html>
115. *Queen Bee Garden Shop*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu [http://www.qbg-shop.com/products/detail.php?product\\_id=69](http://www.qbg-shop.com/products/detail.php?product_id=69)
116. *Rakuten Global Market*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu <http://global.rakuten.com/en/>
117. Rannou, E. (2015, marec). *Japanese Cosmetics Market - Obstacles and Opportunities for European SMEs*. Najdeno 20. aprila 2015 na spletnem naslovu [http://www.eu-japan.eu/sites/eu-japan.eu/files/JapaneseCosmetics\\_final.pdf](http://www.eu-japan.eu/sites/eu-japan.eu/files/JapaneseCosmetics_final.pdf)
118. Rašković, M. (2009). *Kultura in medkulturna pogajanja v mednarodnem poslovanju*. V *Mednarodno poslovanje* (str. 270–324). Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
119. Rašković, M. (2012). *Managing supplier-buyer relationships as a source of competitive advantage in transnational companies* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta Univerze v Ljubljani.
120. Research monitor. (2014a). *Japan: Country Profile*. London: Euromonitor International.
121. Research monitor. (2014b, 7. oktober). *Income and Expenditure: Japan*. London: Euromonitor International. London: Euromonitor International.
122. Research monitor. (2014c). *Beauty and Personal Care in Japan*. London: Euromonitor International.
123. Research Monitor. (2016, 14. januar). *Beauty and Personal Care in Japan*. London: Euromonitor International.
124. Rovan, J., Korenjak-Černe, S., & Pfajfar, L. (2009). *Statistični obrazci in tabele* (Zv. 1). Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
125. Ryan, P. (b.l.). *The Sogo Shosha - An Introduction*. Tokyo: Marubeni Research Institute.
126. Salsberg, B. (2010, marec). *The new Japanese consumer*. *McKinsey*. Najdeno 20. januarja 2015 na spletnem naslovu [http://www.mckinsey.com/insights/consumer\\_and\\_retail/the\\_new\\_japanese\\_consumer](http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/the_new_japanese_consumer)
127. Seven & i Holdings Co., Ltd. (b.l.). *Annual Report 2013*. Najdeno 30. junija 2015 na spletnem naslovu [http://www.7andi.com/dbps\\_data/\\_template/\\_user/\\_SITE\\_/localhost/\\_res/ir/library/ar/pdf/2013\\_all.pdf](http://www.7andi.com/dbps_data/_template/_user/_SITE_/localhost/_res/ir/library/ar/pdf/2013_all.pdf)
128. Sharma, V. M., & Erramilli, K. M. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1–18.
129. *Shiseido Online Shop*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu <http://medical.shiseido.co.jp/onlineshop/index.html>

130. Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications. (2012). Employment Status Survey - Summary of the Results 2012. Najdeno 19. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.go.jp/english/data/shugyou/pdf/sum2012.pdf>
131. Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications. (2015a). Family Income and Expenditure Survey. Najdeno 18. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.go.jp/english/data/sousetai/es13.htm>
132. Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications. (2015b). Labour Force Survey. Najdeno 19. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.go.jp/english/data/roudou/lngindex.htm>
133. Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications. (2015c). Information and Communication. Najdeno 12. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.go.jp/english/data/nenkan/1431-11.htm>
134. Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications. (2016a). Family Income and Expenditure Survey. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.go.jp/english/data/sousetai/es13.htm>
135. Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications. (2016b). Population and Households. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.go.jp/english/data/nenkan/index.htm>
136. *Suntory Online*. Najdeno 26. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.suntory-kenko.com/supplement/>
137. *Supermarket Market Share in Japan in year 2015*. (2016, 25. avgust). Najdeno 22. decembra 2016 na spletnem naslovu [http://nbakki.hatenablog.com/entry/Supermarket\\_Market\\_Share\\_in\\_Japan\\_2015](http://nbakki.hatenablog.com/entry/Supermarket_Market_Share_in_Japan_2015)
138. Svetličič, M. (1998). Globalizacija: možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva. *Teorija in praksa*, 35(6), 1015-1027.
139. Šinzo Abe znova japonski premier. (2012, 26. december). *Delo*. Najdeno 10. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/svet/sinzo-abe-znova-japonski-premier.html>
140. Šuštar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC.
141. The Hofstede Centre. (b.l.a). Geert Hofstede: Japan. Najdeno 7. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/japan.html>
142. The Hofstede Centre. (b.l.b). Geert Hofstede: Slovenia. Najdeno 8. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/slovenia.html>
143. The World Factbook: Japan. V *Central Intelligence Agency*. Najdeno 15. novembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html>
144. The World Factbook: Slovenia. V *Central Intelligence Agency*. Najdeno 15. novembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/si.html>
145. *Tomod's Online Shop*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu <http://tomods-ap.com/shop/>

146. *Trade - merchandise exports*. (b.l.). V *World Bank*. Najdeno 25. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/topic/trade>
147. Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books.
148. Usunier, J. C., & Lee, J. A. (2005). *Marketing Across Cultures*. Harlow: Pearson Education Limited.
149. *Vecua Honey Online Shop*. Najdeno 27. maja 2015 na spletnem naslovu <https://vecuahoney.com.sg/shop/>
150. Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics* 80(2), 190-207.
151. Will the prime minister keep his nerve over the consumption tax? *The Economist*. (2014, 18. oktober). Najdeno 10. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/asia/21625863-will-prime-minister-keep-his-nerve-over-consumption-tax-consumptive>
152. Will the prime minister once again postpone a tax hike and call an election? (2016, 12. marec). *The Economist*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/news/asia/21694572-will-prime-minister-once-again-postpone-tax-hike-and-call-election-abe-agonistes?zid=306&ah=1b164dbd43b0cb27ba0d4c3b12a5e227>
153. World Bank. (2014a). *Doing Business 2015: Japan* (12<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: The World Bank Group
154. World Bank. (2014b). *Doing Business 2015: Slovenia* (12<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: The World Bank Group
155. World Bank. (2016a). *Doing Business 2016: Japan* (13<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: The World Bank Group
156. World Bank. (2016b). *Doing Business 2016: Slovenia* (13<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: The World Bank Group
157. World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. (K. Schwab, ur.) Geneva: World Economic Forum.
158. World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. (K. Schwab, ur.) Geneva: World Economic Forum.
159. Xu, B. (2014, 24. junij). Abenomics and the Japanese Economy. Najdeno 11. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.cfr.org/japan/abenomics-japanese-economy/p30383>
160. *Yamada Bee Farm Online Store*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu <https://www.3838.com/tensou/item/?juclangkb=en>









## **PRILOGE**







## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z dr. Mitsuo Matsuko, JRJFTC .....	1
Priloga 2: Uvod v delovanje JRJFTC .....	5
Priloga 3: Pridobitev znaka kakovosti (pečata) JRJFTC .....	7
Priloga 4: Intervju z dr. Tadanobujem Odo, Queen Bee Garden Co. Ltd. ....	9
Priloga 5: Intervju s Tetsuom Yamado, Tomoe Engineering Co., Ltd.....	10
Priloga 6: Primer uspešne adaptacije izdelka Kit Kat na japonski trg.....	12
Priloga 7: Japonsko gospodarstvo v primerjavi s svetom .....	15
Priloga 8: Indeks Nikkei 225 v obdobju 2011–2016.....	16
Priloga 9: Tečaj EUR/JPY v obdobju 2011–2016.....	16
Priloga 10: Primerjava javnega dolga v % BDP med Japonsko in razvitimi državami .....	16
Priloga 11: Mednarodna menjava blaga in storitev med Japonsko in Slovenijo v obdobju 2009–2015.....	17
Priloga 12: Celotni potrošniški izdatki po regijah v letu 2013 .....	17
Priloga 13: Povprečni izdatki japonskih gospodinjstev v celoti, razdeljeni po razredih povprečnega letnega dohodka gospodinjstev v obdobju 2009–2015 .....	18
Priloga 14: Dejaniki izbora strategije vstopa.....	19
Priloga 15: Stopnja brezposelnosti na Japonskem v obdobju 1990–2014 v % .....	19
Priloga 16: Sestava dohodkovnih razredov po starosti v letu 2013.....	20
Priloga 17: Indeks zaupanja japonskih potrošnikov .....	20
Priloga 18: Primerjalni razvoj tržnega deleža premium izdelkov in izdelkov množične potrošnje.....	21
Priloga 19: Podatki indeksa konkurenčnosti za Japonsko in Slovenijov v obdobju 2015–2016.....	22
Priloga 20: Razvoj japonskega kozmetičnega trga v letih 2009–2014 in deleži kategorij izdelkov v letu 2014.....	26
Priloga 21: Delež izdelkov lastnih blagovnih znamk na trgu kozmetičnih izdelkov po kategorijah v obdobju 2010–2015 v % .....	26
Priloga 22: Deleži podjetij na japonskem trgu lepotnih izdelkov ter izdelkov za osebno nego v obdobju 2011–2015 .....	27
Priloga 23: Rast trga ekološke in naravne kozmetike v obdobju 2005–2013 .....	28
Priloga 24: Najpomembnejše države izvoznice kozmetike na Japonsko v obdobju 1998–2013, v milijonih jenov .....	28
Priloga 25: FOSHU znamenje kakovosti.....	29
Priloga 26: Kategorizacija izdelkov FOSHU .....	29
Priloga 27: Japonski znaki za recikliranje odslužene embalaže .....	30
Priloga 28: Carinske stopnje za uvoz izdelkov zdrave prehrane in prehranskih dopolnil na Japonsko v januarju 2015 .....	30
Priloga 29: Razvoj spletne prodaje na Japonskem v obdobju 2007–2015 v splošnem ter na področju medicinskih in kozmetičnih izdelkov.....	31

Priloga 30: Trend prodaje različnih japonskih prodajnih poti v obdobju 1998–2012 .....	31
Priloga 31: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz matičnega mlečka ...	32
Priloga 32: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz kolagena .....	36
Priloga 33: Prodajne cene in lastnosti lepotnih ter kozmetičnih izdelkov z vsebovanim medom, matičnim mlečkom ali kolagenom .....	43
Priloga 34: Prikaz konkurenčnih izdelkov na prodajnih mestih v trgovinah v Tokyu.....	48
Priloga 35: Primer embalaže kreme za negovanje kože podjetja Pola.....	51
Priloga 36: Zanimanje japonskih potrošnikov za tematico zdrave prehrane in pravilnega označevanja izdelkov.....	51
Priloga 37: Potek registracijskih postopkov izdelkov FOSHU .....	52
Priloga 38: Seznam dokumentov in dokazil v postopku registracije izdelkov FOSHU (v angleščini).....	53
Priloga 39: Grafični prikaz uvoznega postopka prehrabnih dopolnil .....	54
Priloga 40: Obvestilna vloga ob uvozu prehrabnih in podobnih izdelkov na Japonsko .....	55
Priloga 41: Postopki označevanja hranljivih sestavin prehrabnih izdelkov na Japonskem ...	57
Priloga 42: Lastniška povezava med Sogo Shosha in trgovskimi verigami .....	58
Priloga 43: Struktura prodaje lepotnih izdelkov glede na kategorijo in prodajne poti v letu 2015 .....	59
Priloga 44: Največji japonski supermarketi v letu 2011 po prihodkih od prodaje, tržnem deležu in številu prodajaln .....	60
Priloga 45: Slikovni primeri japonskega poslovnega bontona.....	61
Priloga 46: Slovar kratic.....	62

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečni izdatki japonskih gospodinjstev v celoti, razdeljeni po razredih povprečnega letnega dohodka gospodinjstev v obdobju 2009–2015, v jeni.....	18
Tabela 2: Podatki indeksa konkurenčnosti za Japonsko in Slovenijo v obdobju 2015–2016.	22
Tabela 3: Delež izdelkov lastnih blagovnih znamk na trgu kozmetičnih izdelkov po kategorijah v obdobju 2010–2015 v % .....	26
Tabela 4: Deleži podjetij na japonskem trgu lepotnih izdelkov ter izdelkov za osebno nego v obdobju 2011–2015 .....	27
Tabela 5: Kategorizacija izdelkov FOSHU .....	29
Tabela 6: Carinske stopnje za uvoz izdelkov zdrave prehrane in prehranskih dopolnil na Japonsko v januarju 2015.....	30
Tabela 7: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz matičnega mlečka .....	32
Tabela 8: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz kolagena.....	36
Tabela 9: Prodajne cene in lastnosti lepotnih ter kozmetičnih izdelkov z vsebovanim medom, matičnim mlečkom ali kolagenom .....	43



Tabela 10: Struktura prodaje lepotnih izdelkov glede na kategorijo in prodajne poti v letu 2015 .....	59
Tabela 11: Največji japonski supermarketi v letu 2011 po prihodkih od prodaje, tržnem deležu in številu prodajaln .....	60

## KAZALO SLIK

Slika 1: Pečat JRJFTC .....	2
Slika 2: Uvod v delovanje JRJFTC, prvi del .....	5
Slika 3: Uvod v delovanje JRJFTC, drugi del .....	6
Slika 4: Pridobitev znaka kakovosti (pečata) JRJFTC, prvi del .....	7
Slika 5: Pridobitev znaka kakovosti (pečata) JRJFTC, drugi del .....	8
Slika 6: Posebna izdaja kartice Suica ob stoletnici železniške postaje Tokyo .....	11
Slika 7: Različni okusi čokolade Kit Kat na japonskem trgu .....	12
Slika 8: Kit Kat iz veleblagovnice Daimaru .....	13
Slika 9: Japonsko gospodarstvo v primerjavi s svetom .....	15
Slika 10: Indeks Nikkei 225 v obdobju 2011–2016 .....	16
Slika 11: Tečaj EUR/JPY v obdobju 2011–2016 .....	16
Slika 12: Primerjava javnega dolga v % BDP med Japonsko in razvitimi državami .....	16
Slika 13: Mednarodna menjava blaga in storitev med Japonsko in Slovenijo v obdobju 2009–2015 .....	17
Slika 14: Celotni potrošniški izdatki po regijah v letu 2013 .....	17
Slika 15: Dejaniki izbora strategije vstopa .....	19
Slika 16: Stopnja brezposelnosti na Japonskem v obdobju 1990–2014 v % .....	19
Slika 17: Sestava dohodkovnih razredov po starosti v letu 2013 .....	20
Slika 18: Indeks zaupanja japonskih potrošnikov v obdobju 2004–2016 .....	20
Slika 19: Primerjalni razvoj tržnega deleža premium izdelkov in izdelkov množične potrošnje .....	21
Slika 20: Razvoj japonskega kozmetičnega trga v letih 2009–2014 in deleži kategorij izdelkov v letu 2014 .....	26
Slika 21: Rast trga ekološke in naravne kozmetike v obdobju 2005–2013 .....	28
Slika 22: Najpomembnejše države izvoznice kozmetike na Japonsko v obdobju 1998–2013, v milijonih jenov .....	28
Slika 23: FOSHU znamenje kakovosti .....	29
Slika 24: Japonski znaki za recikliranje odslužene embalaže .....	30
Slika 25: Razvoj spletne prodaje na Japonskem v obdobju 2007–2015 v splošnem ter na področju medicinskih in kozmetičnih izdelkov .....	31
Slika 26: Trend prodaje različnih japonskih prodajnih poti v obdobju 1998–2012 .....	31
Slika 27: Napitki z matičnim mlečkom in kolagenom podjetja Shiseido v trgovini Erume De Beaute (Tokyo, Shibuya) .....	48

Slika 28: Izdelki s kolagenom v trgovini Belle Vie (Tokyo, Akasaka) .....	48
Slika 29: Prehranska dopolnila v trgovini 7-Eleven (Tokyo, Akasaka-Mitsuke) .....	49
Slika 30: Izdelki podjetja Ida Laboratories v trgovini Tokyu Hands v veleblagovnici Daimaru (Tokyo Station) .....	49
Slika 31: Izložba podjetja Vecua Honey s testnimi izdelki v veleblagovnici Daimaru (Tokyo Station) .....	50
Slika 32: Izložba podjetja Vecua Honey v veleblagovnici Daimaru (Tokyo Station) .....	50
Slika 33: Embalaža kreme za negovanje kože podjetja Pola .....	51
Slika 34: Zanimanje japonskih potrošnikov za tematiko zdrave prehrane in pravilnega označevanja izdelkov .....	51
Slika 35: Potek registracijskih postopkov izdelkov FOSHU .....	52
Slika 36: Grafični prikaz uvoznega postopka prehrabnih dopolnil .....	54
Slika 37: Obvestilna vloga ob uvozu prehrabnih in podobnih izdelkov na Japonsko, prvi del .....	55
Slika 38: Obvestilna vloga ob uvozu prehrabnih in podobnih izdelkov na Japonsko, drugi del .....	56
Slika 39: Postopki označevanja hranljivih sestavin prehrabnih izdelkov na Japonskem .....	57
Slika 40: Lastniška povezava med Sogo Shosha in trgovskimi verigami .....	58
Slika 41: Slikovni primeri japonskega poslovnega bontona .....	61

## **PRILOGA 1: Intervju z dr. Mitsuo Matsuko, JRJFTC**

Dr. Mitsuo Matsuka je predsednik Odbora za pošteno trgovino z matičnim mlečkom Japonske (angl. *Japan Royal Jelly Fair Trade Council*, v nadaljevanju JRJFTC) ter raziskovalni profesor Znanstvenega raziskovalnega centra za proučevanje čebel (angl. *Honeybee Science Research Center*) na univerzi Tamagawa v Tokyu. Z dr. Matsuko sva se pogovarjala o značilnostih japonskega trga izdelkov iz medu ter možnostih vstopa podjetja Medex na Japonsko v Tokyu (Akasaka-Mitsuke), 27. februarja 2015.

JRJFTC je bil ustanovljen leta 1985 tekom kongresa Apimondia v Nagoyi in ima dandanes približno 300 članskih podjetij. Cilj organizacije je potrošnikom zagotoviti varne in kakovostne izdelke iz matičnega mlečka. S tem namenom JRJFTC izvaja testiranje izdelkov in vrednoti njihovo skladnost z japonskimi standardi kakovosti. Izdelke, skladne z normativi in zakonskimi normami, JRJFTC akreditira s pečatom ter jamči za njihovo kakovost in varno uporabo (več v Prilogi 2 in Prilogi 3). Matsuka zatrjuje, da je pečat JRJFTC pomemben faktor za zaupanje potrošnikov v kakovost certificiranih izdelkov.

V JRJFTC se lahko včlanijo tako japonski kot tuji proizvajalci izdelkov iz matičnega mlečka, vendar Matsuka tujim podjetjem svetuje pomoč usposobljenega japonskega sodelavca. Administrativni postopki namreč potekajo le v japonščini. Letna članarina v JRJFTC je odvisna od velikosti podjetja. Ob včlanitvi mora podjetje približne velikosti kot Medex plačati 100.000 jenov (740,74 EUR<sup>60</sup>) letne članarine, vsa nadaljnja leta pa 50.000 jenov (370,37 EUR<sup>61</sup>). Podjetje nato prijavi izdelke na testiranje kakovosti. Postopki trajajo povprečno med dvema in tremi meseci in stanejo 300.000 jenov (2222,22 EUR<sup>62</sup>) za vsak izdelek.

Zahteve analize izdelkov ter standardi kakovosti in označevanja izdelkov so predstavljeni v Prilogi 2 in Prilogi 3. Če se analizirani izdelek sklada s standardi kakovosti, lahko podjetje zaprosi za pridobitev pečata (Slika 1 v Prilogi 1), ki je natisnjen na embalaži izdelka. Stroški za uporabo pečata znašajo 10 jenov (0,074 EUR<sup>63</sup>) na vsak posamezen izdelek, označen s pečatom JRJFTC.

Japonski trg matičnega mlečka je največji na svetu, z letnim obsegom prodaje približno 50 milijard jenov (370,4 milijonov EUR<sup>64</sup>). Prav tako je količina užitega matičnega mlečka na prebivalca najvišja na Japonskem. Pridobivanje matičnega mlečka na Japonskem se zaradi visokih stroškov dolgoročno zmanjšuje. Japonski čebelarji letno proizvedejo nekaj več kot tri tone matičnega mlečka, medtem ko so v preteklosti približno 400 ton. Japonski trg je

---

<sup>60</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>61</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>62</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>63</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>64</sup> Izračunano po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

tako v veliki meri odvisen od uvoza matičnega mlečka, ki ga kasneje na Japonskem predelajo v končne izdelke. Rekordno visok uvoz matičnega mlečka je bil v letu 2008 s preko 900 tonami, do leta 2010 pa se je znižal na 570 ton. Med državami izvoznicami je za Japonsko najpomembnejša Kitajska, saj predstavlja približno 95 % celotnega uvoza, sledijo pa ji druge države iz Vzhodne Azije, kot so Tajvan, Tajska ter Južna Koreja.

*Slika 1: Pečat JRJFTC*



*Vir: Mitsuo Matsuka, osebna komunikacija, 22. februar 2015.*

Japonski trg medu ter propolisa je po obsegu manjši, predstavlja približno eno tretjino velikosti trga matičnega mlečka. Matsuka navaja, da sta za tovrstne izdelke veliko pomembnejša geografsko poreklo ter sam izvor medu, kot je za matični mleček. Kakovost končnih izdelkov je namreč odvisna od čistoče okolja ter drevesnih vrst, ki jih čebele oprašujejo. Japonski potrošniki so na geografsko poreklo pozorni ter cenijo, če izdelki izhajajo iz neokrnjene narave in sledijo tradicionalnim postopkom pridelave. Na trgu propolisa se razmišljanje japonskih potrošnikov odraža v veliki priljubljenosti brazilskega zelenega propolisa, katerega delež je 60 %–70 %. Matsuka predvideva, da imajo izdelki iz evropskega propolisa le majhno možnost za uspešno prodajo na Japonskem. Kljub temu pa vidi velik potencial za izdelke iz matičnega mlečka ter medu. Uspešno prodajo obeta še zlasti gozdni med, ki ga na Japonskem ne morejo pridelovati zaradi odsotnosti drevesnih vrst, kot so smreka, jelka ter bor. Izdelki, ki vsebujejo kolagen, so med japonskimi potrošniki izredno priljubljeni in po mnenju Matsuke prav tako predstavljajo priložnost za vstop na japonsko tržišče. V zadnjih letih dosegajo dobro stopnjo rasti prodaje tudi izdelki, ki vsebujejo glukozamin.

Matsuka japonski trg kozmetičnih izdelkov opisuje kot tehnološko in kakovostno izredno dovršenega. Japonski proizvajalci kozmetike zagotavljajo najvišjo kakovost izdelkov za vse starostne skupine in visoko raven prodajnih storitev. Vodilno na japonskem trgu ter najbolj priljubljeno podjetje je Shiseido, ki je eno izmed redkih japonskih podjetij, uspešnih tudi v mednarodnem okolju. Med japonskimi proizvajalci izdelkov iz medu pa sta po njegovem mnenju najpomembnejši podjetji Yamada Bee Farm in API Company. Podjetje Yamada Bee Farm je razvilo zelo uspešne marketinške aktivnosti ter dosega visok delež prodaje preko interneta. Spletna prodaja je na Japonskem namreč zelo priljubljena in dovršena.

Matsuka meni, da sta trženje ter prodaja preko interneta dobra priložnost za naslavljanje širše množice potencialnih kupcev, vendar opozarja tudi na morebitno pomanjkljivost spleta. Zlasti starejši prebivalci Japonske interneta in spletnih trgovin ne marajo, raje nakupujejo v tradicionalnih trgovinah. Za pridobitev starejših kupcev sta bolj primerna trženje in prodaja izdelkov v lekarnah, drogerijah ter v specializiranih trgovinah s prehrabnimi dopolnili in zdravo prehrano. Pri prehranskih dopolnilih in kozmetiki je potrebno izdelke predstaviti kupcem in le-tem svetovati pri odločitvi. Navaja podjetje Fancl kot primer trgovske verige, specializirane za zdravo prehrano, ter proizvajalca kozmetike in prehrabnih dopolnil, s katerim bi se evropski proizvajalci, kot je Medex, lahko partnersko povezali. Fancl je eno izmed pomembnejših japonskih podjetij v tem segmentu in član JRJFTC. Matsuka meni, da lahko Fancl vodi oglaševanje in trženje uvoženih izdelkov na Japonsko preko svojih ustaljenih trženjskih poti in v svojih trgovinah. Za Medex bi se tako ob potencialnem sodelovanju znižali trženjski stroški in podjetje bi pridobilo tudi znanje o lastnostih japonskih potrošnikov. Matsuka meni, da so velike in splošne trgovske verige, npr. Aeon, manj primerne za uspešno lansiranje izdelkov na japonsko tržišče, saj v le-teh prodajalci kupcem praviloma ne priporočajo izdelkov oz. jim ne svetujejo pri nakupu.

Med in izdelke iz medu na Japonskem zastopajo in prodajajo majhna podjetja, ki so specializirana za čebelarstvo. S svojimi kupci gojijo dolgoletne odnose in dobro poznajo njihove nakupne navade. Odnos temelji na zaupanju ter vedenju o poreklu izdelkov. Matsuka zato predvideva, da bi bilo partnersko sodelovanje s specializiranimi majhnimi podjetji mogoče bolj uspešno kot pa sodelovanje z velikimi trgovskimi verigami.

Podjetjem, ki vstopajo na japonski trg, Matsuka priporoča, da ustvarijo edinstvenost prodajnega izdelka (angl. *unique selling proposition*). V primeru vstopa podjetja Medex na Japonsko svetuje oblikovanje zgodbe o izdelkih ter njihovem poreklu. Zgodba naj bo sestavljena iz temeljnih vrednot podjetja Medex, ki so »znanje, izkušnje, inovativnost, tradicija, naravno in slovensko« (O podjetju Medex: predstavitev, 2015). Matsuka meni, da je geografsko poreklo Slovenije prednost za Medexove izdelke. Poudarja, da Japonci občudujejo unikatne izdelke, proizvedene v čistem okolju ter v skrbi za ohranjanje narave, kar predstavlja slovenska neokrnjena narava ter prostrani gozdovi. Matsuka nadaljuje, da ima podjetje Medex dobro celostno grafično podobo (mnenje je izoblikoval na podlagi Medexovih letakov), ki bi bila Japoncem všeč. Tudi samo ime blagovne znamke Medex je po njegovem mnenju primerno za japonske kupce, saj je precej enostavno za izgovarjavo.

Tuja podjetja, ki se zanimajo za vstop na japonski trg, morajo poiskati japonsko partnersko podjetje. Brez tega je namreč težko vzdrževati dobre poslovne odnose tako s prodajalci kot s kupci končnih izdelkov in se prebijati skozi zahtevne administrativne postopke. Poleg tega japonski partner podrobno pozna značilnosti in zakonitosti lokalnega trga ter ima že vzpostavljene poslovne vezi. Matsuka je prepričan, da je varovanje intelektualnih pravic na

Japonskem na izredno visokem nivoju in to ne predstavlja ovir za sodelovanje. Japonci namreč nimajo navade kopirati izdelkov kot npr. Kitajci. Poslovne partnerje na Japonskem lahko evropska izvozno naravnana podjetja poiščejo tudi na sejnih. Najpomembnejši mednarodni sejem na Japonskem, kjer se predstavijo proizvajalci zdrave prehrane in prehranskih dopolnil, je FoodEX Japan, ki poteka vsako leto meseca marca v bližini Tokya. Poleg tega svetuje udeležbo na mednarodnem kongresu Apimondia, ki se je odvijal npr. septembra 2015 v Daejeonu v Južni Koreji.

## PRILOGA 2: Uvod v delovanje JRJFTC


Slika 2: Uvod v delovanje JRJFTC, prvi del



Vir: Mitsuo Matsuka, osebna komunikacija, 22. februar 2015.

Slika 3: Uvod v delovanje JRJFTC, drugi del


### Members and Activities




**JRJFTC has about 300 member companies all over Japan.**

It collaborates with researchers on the scientific research of royal jelly quality and function.

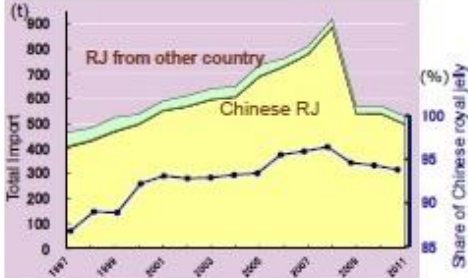
Outcomes are reported at the symposiums and as the proceedings.



Area	Number of Companies	Percentage
Hokkaido area	6	(2%)
Tohoku area	3	(1%)
Hokuriku area	8	(2.7%)
Kanto area	22	(7.4%)
Chugoku area	10	(3%)
Tokyo	36	(12%)
Kyushu & Okinawa area	36	(12%)
Chubu area	44	(15%)
Kinki area	45	(16%)



### Royal Jelly Imports to Japan and Share of Chinese RJ



Year	Total Import (t)	Share of Chinese RJ (%)
1997	~100	~85
1999	~150	~88
2001	~250	~90
2003	~300	~92
2005	~400	~94
2007	~850	~96
2009	~550	~94
2011	~570	~94

In 2008, over 900 t of royal jelly was imported to Japan, while domestic production stayed only about 3.5 t

96% of the imported RJ was from China that year. Other exporters were Taiwan, Thailand, and Korea

By 2010, total import decreased to 570 t, with share of China still 94%

### ISO: International Standard of Royal Jelly

The Council take part in the establishment of International Standard of Royal Jelly (ISO)

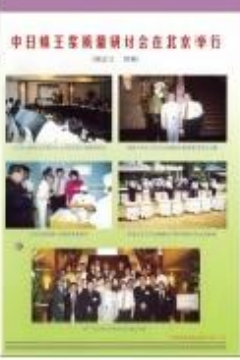

- Technical Committee ISO/TC34 (Food Products) made a draft of royal jelly standard (ISO 12824), and WG13 (Working Group for royal jelly), which consists of 7 countries, have had meetings in China (2009) and in France (2010), to propose the final draft back to TC34.




The composition of the standard would include the following sections:

1. Scope	2. Normative references
3. Terms and definitions	4. Requirements <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.1. Description</li> <li>• 4.2. Odor and taste</li> <li>• 4.3. Chemical requirements</li> <li>• 4.4. Hygienic requirements</li> </ul>
5. Test methods	
6. Packaging, marking, storage and transportation	

### Collaboration with China, the main producer

- has been established during these 20 years
- Recent one is the Project on Guidelines for the Production of Safe Hive Products: Beekeeping Managements for Food Safety in Royal Jelly Production.

Vir: Mitsuo Matsuka, osebna komunikacija, 22. februar 2015.



### PRILOGA 3: Pridobitev znaka kakovosti (pečata) JRJFTC



Slika 4: Pridobitev znaka kakovosti (pečata) JRJFTC, prvi del

**Royall Jelly Fair Trade Mark Qualifying Seal**

**Inspecting products on market**  
 JRJFTC checks the quality and give caution to insufficient products

**Royal Jelly Fair Trade Mark Qualifying Seal**  
 guarantees safety and reliable quality of the product

**Products of JRJFTC member companies have this seal on the package**




**Compositional and Quality Standard**

	Fresh	Lyophilized	Prepared
Water	63 - 68 %	≤ 5.0%	-
Oxalic protein	12.0 - 15.5 %	≥ 33.0%, ≤ 47.0%	-
19-OH-decenoic acid	more than 1.60 %	more than 3.65%	more than 0.21%
Acidity	32.0 - 53.0 ml (mol/L alkali per 100 g)	-	-
Total Bacterial Viable Count (TVC)	≤ 500 per g	≤ 500 per g	≤ 3000 per g
E. coli	negative	negative	negative

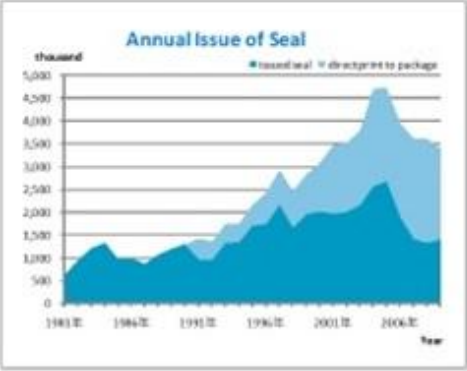
**Fresh royal jelly**  
 Collected from queen cell and directly bottled  
 Should be collected within 72 hours after grafting

**Lyophilized royal jelly**  
 Fresh royal jelly freeze-dried to lower water content, and powdered  
 Powder or in hard capsule

**Prepared royal jelly**  
 Fresh or lyophilized royal jelly with auxiliary material and/or additives  
 Percentage of fresh royal jelly should be more than one sixth of the product by weight  
 Examples: Honey with royal jelly, soft capsule, sugar-coated tablet, granulated royal jelly

**Annual Issue of Seal**



**Fair Trade Mark Qualifying Seal**

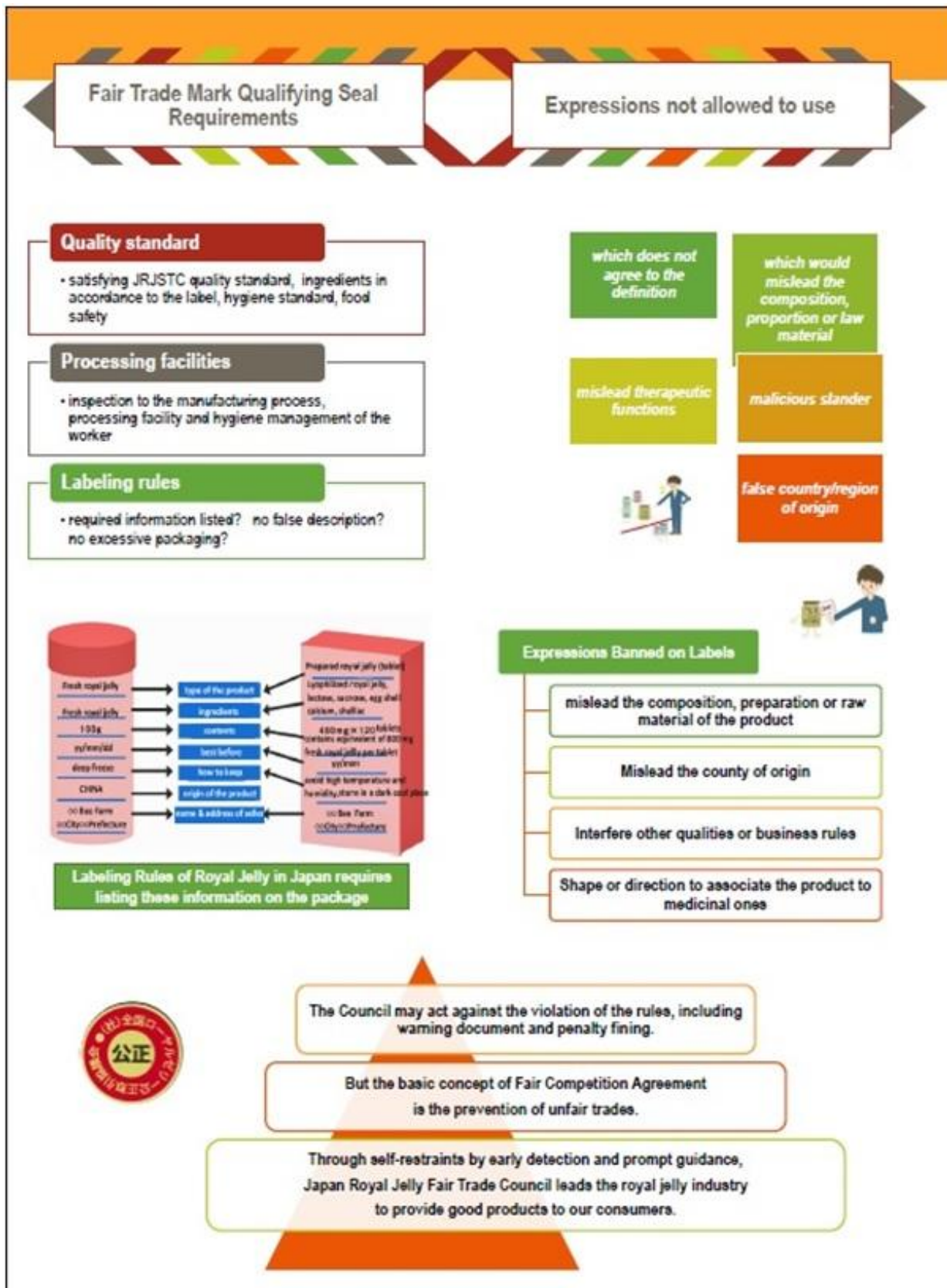
- Product inspection is made annually, and the qualifying seal is issued to the products which satisfy the Council's rules and standards. 3.6 million pieces of seal were issued in 2007.

**Labeling Rules of Royal Jelly in Japan**

- To help the consumers make appropriate selection, category of normative standard is labeled on the package, namely Fresh, Lyophilized, and Prepared Royal Jelly.
- JRJFTC quality standard of each category is shown left:

Vir: Mitsuo Matsuka, osebna komunikacija, 22. februar 2015.

Slika 5: Pridobitev znaka kakovosti (pečata) JRJFTC, drugi del



Vir: Mitsuo Matsuka, osebna komunikacija, 22. februar 2015.

#### **PRILOGA 4: Intervju z dr. Tadanobujem Odo, Queen Bee Garden Co. Ltd.**

Dr. Tadanobu Oda je predsednik podjetja Queen Bee Garden Company Ltd. ter eden izmed podpredsednikov JRJFTC. Podjetje QBG je bilo ustanovljeno leta 1931 s sedežem v mestu Shizuoka na Japonskem. Ukvarja se s proizvodnjo in prodajo medu, matičnega mlečka, propolisa ter javorjevega sirupa in sladkorja. Podjetje ima petdeset zaposlenih in sodeluje s partnerskimi podjetji v Kanadi, Tajski in na Kitajskem (Queen Bee Garden - Company information, 2015). Dr. Oda je na moja vprašanja odgovoril preko elektronske pošte.

Oda opisuje običajnega japonskega potrošnika kot cenovno občutljivega, vendar za dano ceno zahteva visoko kakovost izdelkov. Na Japonskem razpoložljivi izdelki iz medu so v veliki večini uvoženi iz kontinentalne Kitajske. Japonci imajo zelo dobro mnenje o evropskih izdelkih. Zlasti jih zanima (tako podjetje QBG kot japonske potrošnike) slovenski med, saj so seznanjeni z njegovimi t.i. api medicinskimi lastnostmi. Oda naproša za dodatne informacije o slovenskem medu.

Oda podjetju Medex svetuje, da ob vstopu na japonski trg poskusi najti prodajne poti v lekarnah, lekarniških verigah ali drogerijah, obenem pa opozarja, da je poslovanje z njimi izredno zahtevno tudi za japonska podjetja. Meni, da Medex potrebuje strokovno svetovanje in vodenje prodaje na japonskem trgu.

Oda ni prepričan o tem, ali je trenutni dizajn Medexovih izdelkov primeren za japonsko tržišče in ali bi bil japonskim potrošnikom všeč. Pravi, da je oblikovni stil izdelkov odvisen od marketinške strategije in pozicioniranja izdelkov na trg. Podjetje QBG je pripravljeno Medexu pomagati pri oblikovanju prodajnih strategij in embalaže izdelkov.

Podjetje QBG je zainteresirano za sodelovanje s podjetjem Medex. Oda želi Medex bolje spoznati, zato prosi za dodatne, podrobnejše informacije o podjetju.

## **PRILOGA 5: Intervju s Tetsuom Yamado, Tomoe Engineering Co., Ltd.**

Dr. Tetsuo Yamada je direktor oddelka kemičnih izdelkov v podjetju Tomoe Engineering Co., Ltd. Z Yamado sva se pogovarjala na sejmišču Tokyo Big Sight v sredo, 25. 2. 2015.

Dr. Yamada je prepričan, da mora tuje podjetje ob vstopu na japonski trg najti japonsko partnersko podjetje. Z njim mora zgraditi dolgoročen odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju. V japonskem poslovnem okolju so izrednega pomena poznanstva, preko njih se namreč sklepajo tudi novi posli. Yamada opozarja, da so procesi odločanja v japonski kulturi počasni in velikokrat traja tudi več mesecev, preden japonsko podjetje sporoči zahodnim partnerjem svojo odločitev. Razlaga, da je počasno sprejemanje odločitev posledica vključevanja v proces odločanja vseh sodelavcev, ki bodo pri morebitnem projektu sodelovali.

Yamada predstavi dve možnosti pozicioniranja izdelkov na japonskem trgu, in sicer zgraditev lastne blagovne znamke ali pa prodaja izdelkov pod blagovno znamko že uveljavljenega japonskega podjetja (angl. *Private label*). Slednja izbira je relativno hitra in poceni, vendar so ob tem potencialni donosi manjši. Izgradnja blagovne znamke na Japonskem pa je dolgotrajna in izredno draga investicija z veliko mero negotovosti.

Podjetje Medex mora ob morebitnem vstopu na Japonsko pridobiti prepoznavnost med japonskimi potrošniki. Yamada predlaga snovanje zgodbe o podjetju in izdelkih, saj je japonski trg že dodobra nasičen in je na njem prisotnih že veliko podobnih proizvajalcev kozmetičnih izdelkov ter prehranskih dopolnil. Zgodba naj prikaže edinstvenost izdelkov in njihovo kakovost. Visoke cene lahko podjetje svojim izdelkom postavi le, če je doseglo že zadostno prepoznavnost ter ugled blagovne znamke.

Izdelke lahko Medex predstavi tudi v omejenih serijah, dostopnih v le nekaj tisoč kosih. Japoncem takšni izdelki predstavljajo edinstvenost in ekskluzivnost, za katero so pripravljeni drago plačati. Kot primer navede posebno izdajo kartice Suica (polnljiva elektronska kartica, ki se uporablja za plačevanje železniškega prevoza na Japonskem, podobno kot Urbana v Ljubljani) ob stoti obletnici železniške postaje Tokyo. Podjetje Vzhodne japonske železnice (angl. *East Japan Railway Co.*) je sprva izdalo 15.000 kartic Suica s simbolom glavne železniške postaje v Tokyu (Slika 6 v Prilogi 5). Na dan prodaje je na kartico v vrsti čakalo več kot 9.000 Japoncev, ki so v okolici železniške postaje povzročili pravi kaos. Zaradi varnostnih razlogov so prodajo prekinili, jubilejne kartice pa so na internetnih dražbah dosegale vrtočlavo visoke cene. Železniško podjetje je kasneje omogočilo nakup kartice vsem, ki so si jo želeli (All applicants will get Suica cards marking 100th year of Tokyo Station, JR East says, 2014) in jih prodalo pet milijonov (Yamada, osebna komunikacija, 25. februar 2015).

Slika 6: Posebna izdaja kartice Suica ob stoletnici železniške postaje Tokyo



Vir: All applicants will get Suica cards marking 100th year of Tokyo Station, JR East says, *The Japan Times*, 2014.

Yamada navaja kot primer uspešne vstopne strategije na Japonsko bolgarski jogurt japonskega podjetja Meiji. Jogurt je sedaj prodajna uspešnica, vendar je bila pot do splošne razpoznavnosti in sprejema izdelka dolga. Podjetje je v razvoj vložilo dvajset let intenzivnega oglaševanja po televizijskih in radijskih kanalih, poslužilo se je tudi glasbenih oglasov na podzemni železnici. Meiji je na Japonsko celo pripeljal uspešnega sumo borca iz Bolgarije, ki je oglaševal izdelek na priljubljenih sumo borbah.

Yamada navede kot zgled uspešne predstavitve in adaptacije izdelka na japonski trg Nestlejevo blagovno znamko Kit Kat (Priloga 6). Študijski primer Kit Kat omogoča tujim podjetjem vpogled v nakupne navade japonskih potrošnikov in japonsko kulturo.

## PRILOGA 6: Primer uspešne adaptacije izdelka Kit Kat na japonski trg

Japonski trg potrošniških dobrin je eden izmed najbolj agresivnih in zahtevnih na svetu. Podjetja morajo za obstanek na zasičenih prodajnih policah vedno znova ponujati japonskim potrošnikom nove, inovativne izdelke (J. Walter Thompson Company, 2010). Uspešen preboj na japonski trg je uspel švicarskemu podjetju Nestle, ki se je s svojo mednarodno priznano blagovno znamko čokolade Kit Kat dolga leta borilo za tržni delež med na Japonskem že uveljavljenimi blagovnimi znamkami čokolad. Nestle se zahtevnim japonskim potrošnikom prilagaja z velikimi investicijami v razvoj izdelka kot tudi v intenzivno oglaševanje. Podjetje je od sedemdesetih let 20. stoletja, ko je začelo izvažati Kit Kat na Japonsko, predstavilo preko 200 različnih okusov čokolade (Slika 7 v Prilogi 6) vrhunske kakovosti ter v vsečni embalaži. Novi okusi, npr. čokolade z zelenim čajem ali wasabijem, so Japonce vedno znova vabili k preizkušanju ter ohranjali zanimanje za nove izdelke (KitKat's Secret To Success In Japan, 2012).

*Slika 7: Različni okusi čokolade Kit Kat na japonskem trgu*



*Vir: KitKat's Secret To Success In Japan, 2012.*

Leta 2009 je podjetje uporabilo nov trženjski pristop in z upoštevanjem japonske tradicije ter kulture zgradilo eno najmočnejših blagovnih znamk čokolade na Japonskem (J. Walter Thompson Company, 2010).

Ime čokolade Kit Kat se po japonsko izgovarja Kitto Katsu, kar po srečnem naključju pomeni zagotovo zmagati. Nestle je v japonskem prevodu prepoznal priložnost za nov slogan izdelka (v zahodnih državah se slogan izdelka glasi »Have a break. Have a Kit Kat.« (J. Walter Thompson Company, 2010)). Podjetje je z novim sloganom približalo čokolado japonskim študentom, ki v obdobju sprejemnih izpitov na visokošolskih

institucijah doživljajo velik napor in stres. Ti izpiti veljajo za enega najtežjih preizkusov v življenju Japoncev. Študentje zaradi njihove zahtevnosti obiskujejo poleg rednega pouka še dodatno popoldansko šolanje, da bi si na izpitu zagotovili boljše možnosti uspeha. Sprejem na ugledno univerzo namreč študentom omogoča, da si po zaključku študija najdejo dobro službo. Kit Kat je na Japonskem tako pridobil nov pomen, saj v kratkem odmoru med študijskimi pripravami študentom simbolično zaželi srečo ter »zagotovo zmago« na izpitu (J. Walter Thompson Company, 2010).

Podjetje je idejo še nadgradilo ter izdelek zasnovalo kot samostojno oglaševalsko sredstvo. Novi dizajn embalaže Kit Kat združuje tako osnovno namembnost ovoja čokolade kot voščilnico hkrati. Na zadnji strani škatlice je prazen prostor za znamko ter osebno sporočilo ali voščilo pošiljatelja, ki lahko Kit Kat pošlje naslovniku neposredno po pošti (Slika 8 v Prilogi 6). Nestle je tako uspel pretvoriti preprosto čokolado v majhno darilo, preko katerega lahko Japonci svojim bližnjim na osebni način voščijo veliko sreče ob pomembnih in zahtevnih dogodkih. Poleg tega kupci čokolade prispevajo h gradnji blagovne znamke in njene razpoznavnosti na Japonskem (J. Walter Thompson Company, 2010).

Slika 8: Kit Kat iz veleblagovnice Daimaru



Fotografija: Lovrenc Golle

Nestle je Kit Kat pošto predstavil v sodelovanju z japonsko pošto. Čokoladni paket so predstavili v preko 20.000 poštnih poslovalnicah v celotni Japonski, v katerih ni bilo naprodaj nobenih konkurenčnih izdelkov, 7-Eleven, največja japonska veriga priročnih trgovin (angl. *Convenience store*), pa obratuje s približno 12.000 trgovinami. Japonska pošta je celo omogočila oglaševanje izdelkov v svojih poslovalnicah in postavitve reklamnih sporočil, ki so še dodatno prispevala h gradnji blagovne znamke in seznanjanju potrošnikov (J. Walter Thompson Company, 2010).

Oglaševalska akcija je bila popoln uspeh z več kot 250.000 poslanimi čokoladami Kit Kat, ki so na japonskih poštah postali stalni prodajni artikli poleg razglednic in znamk. Izdelek

je bil dodatno deležen brezplačnega oglaševanja v medijih v vrednosti deset milijonov USD. Kit Kat je ostal priljubljena oblika voščila za srečo in spodbudo ob različnih priložnostih tudi po koncu izpitnega obdobja. Japonci so Nestlejevo čokolado sprejeli kot nov simbol voščila sreče, ki se uvršča takoj za tradicionalno molitvijo v templjih, in kar četrtnina študentov naj bi s seboj za srečo nosila prav Kit Kat (J. Walter Thompson Company, 2010).

Video Nestle KitKat – Kittu Kitsu Case Study Japan:

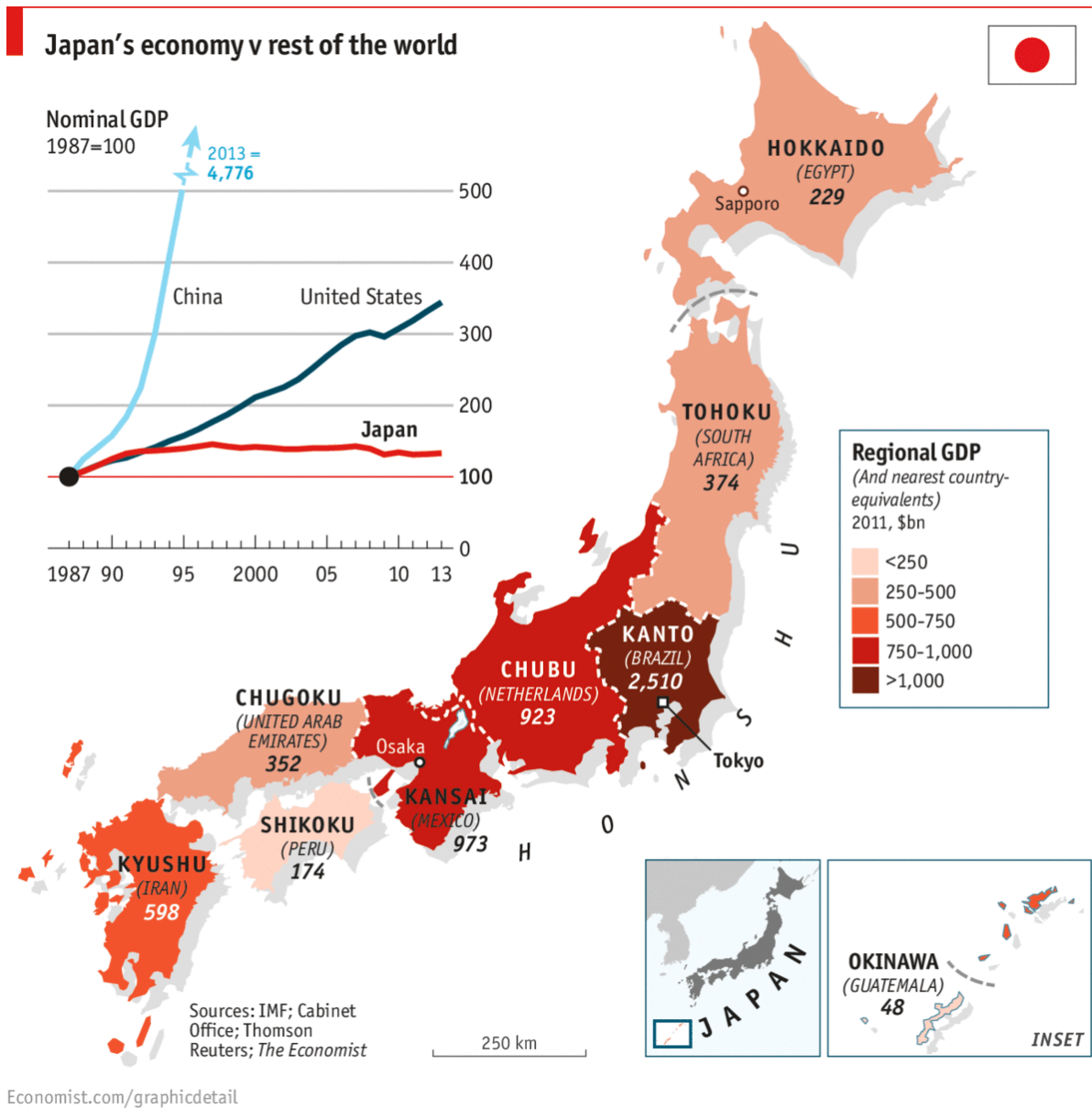
[www.youtube.com/watch?v=B8m3-bysZPc](http://www.youtube.com/watch?v=B8m3-bysZPc) (Najdeno na Youtube, 4. maja 2015.)

Nestle je oglaševanje čokolade Kit Kat razširil tudi izven poslovalnic japonske pošte ter televizijskih in radijskih postaj. V veleblagovnici Daimaru v Tokyu kupci ob nakupu nad določenim zneskom brezplačno prejmejo čokolado Kit Kat (Slika 8 v Prilogi 6). Na embalaži čokolade sta poleg logotipa Kit Kat še risbica maskote podjetja Daimaru (Sakura Panda) in zahvala za nakup. Kupcem se ob majhni darilni pozornosti prikaže nasmeh na obrazu, obe podjetji pa tako pridobivata njihovo zvestobo. Pozitivni učinki podarjene čokolade so lahko še večji, če kupec čokolado pošlje v dar svojim bližnjim. Na zadnji strani embalaže je namreč lepo viden že prej omenjeni prostor, kamor pošiljatelj vpiše ime in naslov prejemnika ter svoje osebno sporočilo.



## PRILOGA 7: Japonsko gospodarstvo v primerjavi s svetom

Slika 9: Japonsko gospodarstvo v primerjavi s svetom



Vir: *Falling blossom - Japan in graphics, The Economist, 2014.*

## PRILOGA 8: Indeks Nikkei 225 v obdobju 2011–2016

Slika 10: Indeks Nikkei 225 v obdobju 2011–2016



Vir: Nikkei 225, v Bloomberg Online, b.l.

## PRILOGA 9: Tečaj EUR/JPY v obdobju 2011–2016

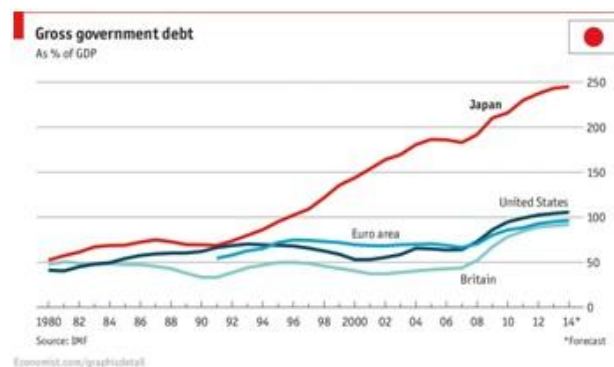
Slika 11: Tečaj EUR/JPY v obdobju 2011–2016



Vir: EURJPY Spot Exchange Rate, v Bloomberg Online, b.l.

## PRILOGA 10: Primerjava javnega dolga v % BDP med Japonsko in razvitimi državami

Slika 12: Primerjava javnega dolga v % BDP med Japonsko in razvitimi državami



Vir: Falling blossom - Japan in graphics, *The Economist*, 2014.

## PRILOGA 11: Mednarodna menjava blaga in storitev med Japonsko in Slovenijo v obdobju 2009–2015

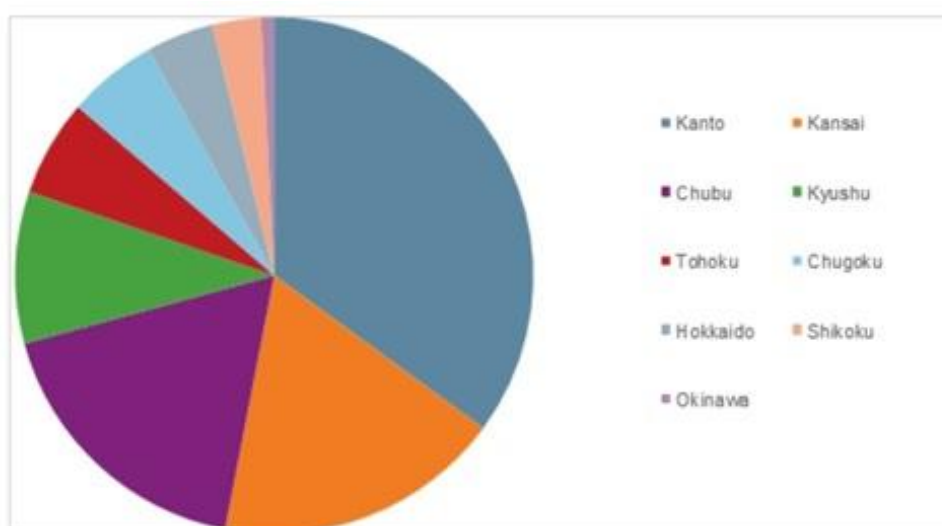
Slika 13: Mednarodna menjava blaga in storitev med Japonsko in Slovenijo v obdobju 2009–2015



Vir: Bilateralni odnosi Japonske s Slovenijo, b.l.

## PRILOGA 12: Celotni potrošniški izdatki po regijah v letu 2013

Slika 14: Celotni potrošniški izdatki po regijah v letu 2013

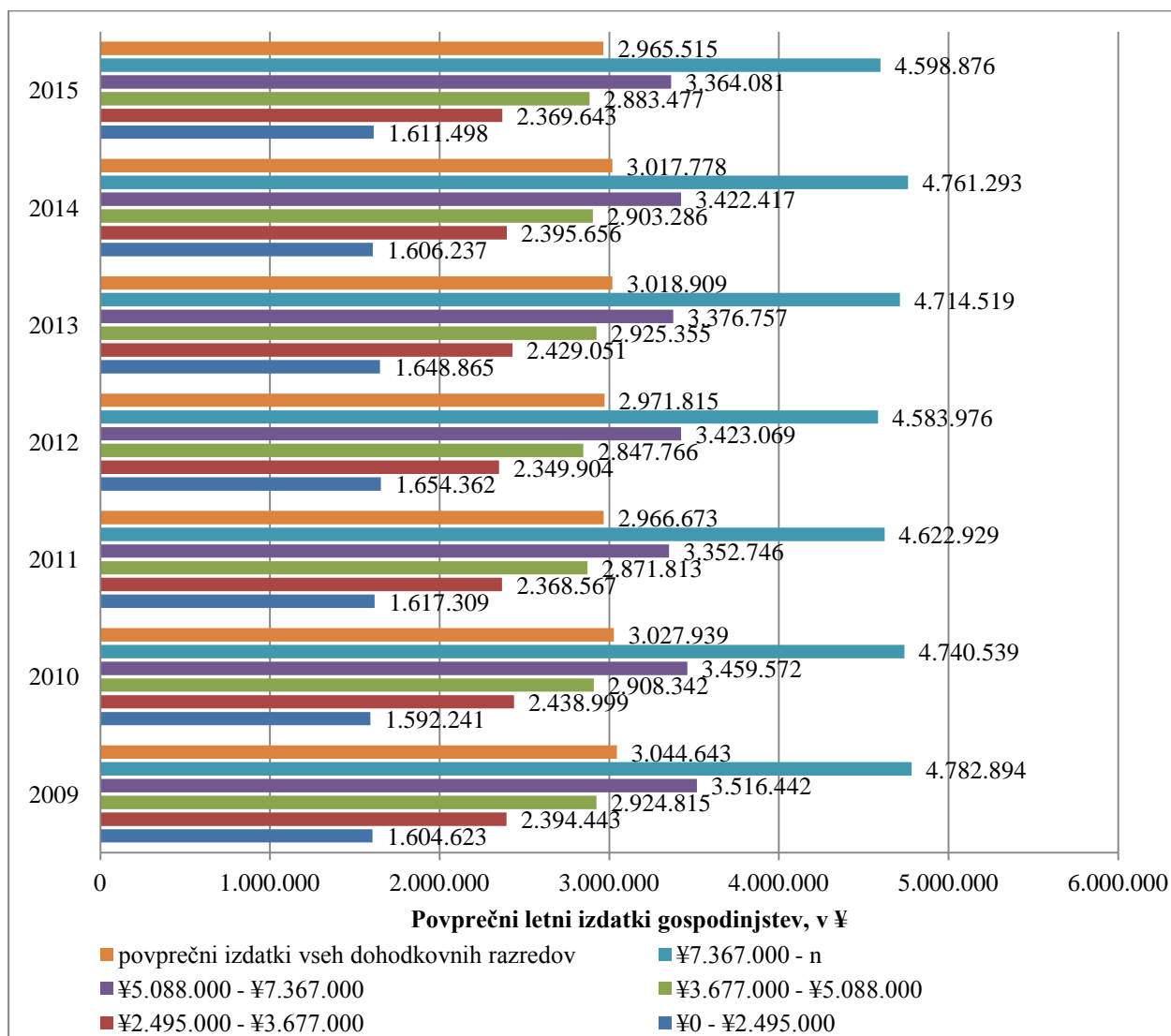


Source: Euromonitor International from national statistics/UN/OECD

Vir: Research monitor, 2014b, Income and Expenditures: Japan.

**PRILOGA 13: Povprečni izdatki japonskih gospodinjstev v celoti, razdeljeni po razredih povprečnega letnega dohodka gospodinjstev v obdobju 2009–2015**

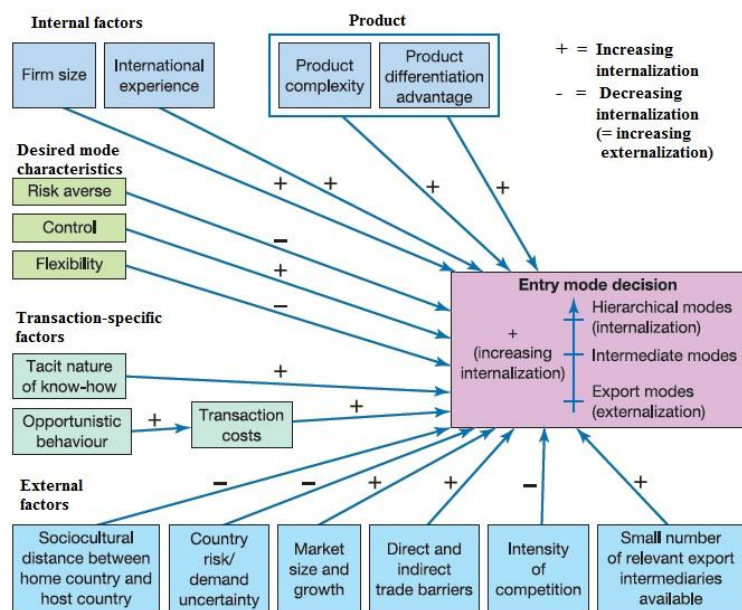
*Tabela 1: Povprečni izdatki japonskih gospodinjstev v celoti, razdeljeni po razredih povprečnega letnega dohodka gospodinjstev v obdobju 2009–2015, v jenih*



*Povzeto in prirejeno po Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, Family Income and Expenditure Survey, 2016a.*

## PRILOGA 14: Dejaniki izbora strategije vstopa

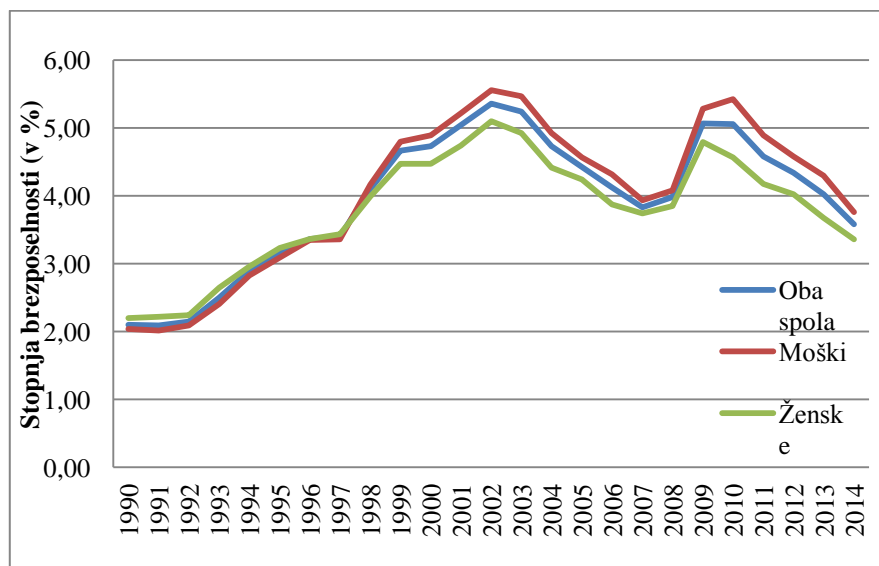
Slika 15: Dejaniki izbora strategije vstopa



Vir: Hollensen, *Global Marketing: A decision-oriented approach* (4<sup>th</sup> ed.), 2007, str. 298, slika 9. 1.

## PRILOGA 15: Stopnja brezposelnosti na Japonskem v obdobju 1990–2014 v %

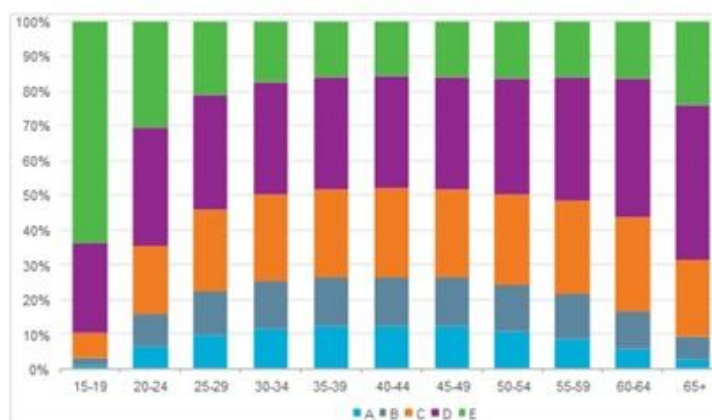
Slika 16: Stopnja brezposelnosti na Japonskem v obdobju 1990–2014 v %



Povzeto in prirejeno po Statistics Bureau of Japan, Ministry of Internal Affairs and Communications, *Labour Force Survey, 2015b*.

## PRILOGA 16: Sestava dohodkovnih razredov po starosti v letu 2013

Slika 17: Sestava dohodkovnih razredov po starosti v letu 2013



Source: Euromonitor International from national statistics

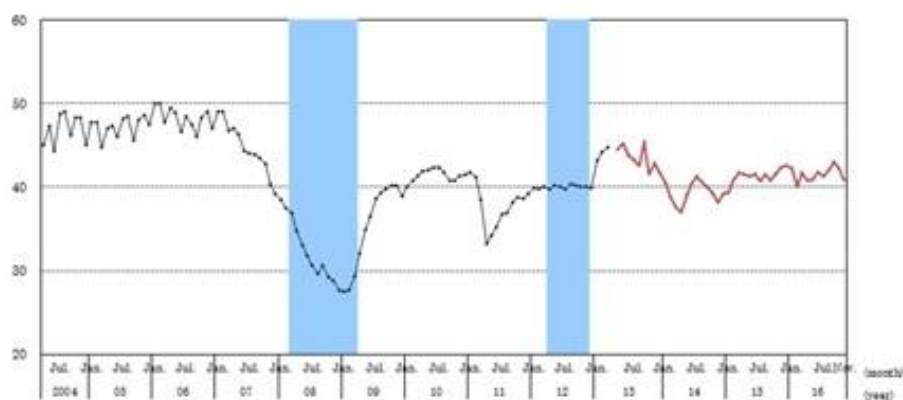
\*

**Legenda:** Družbeni razredi predstavljajo delež posameznikov z bruto dohodkom A, B, C, D ali E v primerjavi s povprečnim bruto dohodkom vseh oseb starejših od 15 let. Meje razredov so sledeče: razred A = preko 200 % nad povprečnim bruto dohodkom, razred B = 150 %–200 % nad povprečnim dohodkom, razred C = 100 %–150 % nad povprečnim dohodkom, razred D = 50 %–100 % povprečnega dohodka ter razred E = pod 50 % povprečnega dohodka.

Vir: Research monitor, *Income and Expenditures: Japan, 2014b*.

## PRILOGA 17: Indeks zaupanja japonskih potrošnikov

Slika 18: Indeks zaupanja japonskih potrošnikov v obdobju 2004–2016



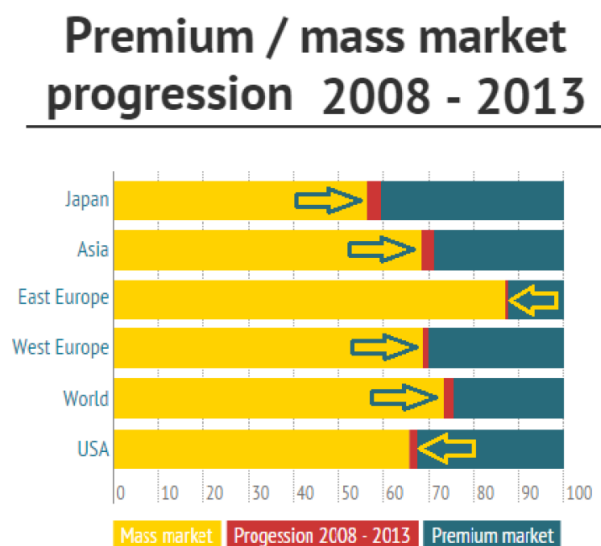
Notes:

- 1) The recession periods are shadowed.
- 2) The Consumer Confidence Survey up to March 2004 was a quarterly survey (June, September, December, and March).
- 3) During the period from May 2004 to February 2007 the survey was conducted by telephone in months other than June, September, December.
- 4) From April 2013 the survey method changed to a mail survey and the sample households number has increased from 6,720 to 8,400. Accordingly there is a discontinuity between March and April in 2013.

Vir: Economic and Social Research Institute, *Consumer Confidence Survey 2016*.

## PRILOGA 18: Primerjalni razvoj tržnega deleža premium izdelkov in izdelkov množične potrošnje

Slika 19: Primerjalni razvoj tržnega deleža premium izdelkov in izdelkov množične potrošnje



Source: Euromonitor International

Vir: Rannou, *Japanese Cosmetics Market - Obstacles and Opportunities for European SMEs*, 2015, str. 11.

**PRILOGA 19: Podatki indeksa konkurenčnosti za Japonsko in Slovenijo v obdobju 2015–2016**

*Tabela 2: Podatki indeksa konkurenčnosti za Japonsko in Slovenijo v obdobju 2015–2016*

GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX 2015–2016									
INDICATOR	JAPAN		SLOVENIJA		INDICATOR	JAPAN		SLOVENIJA	
1st pillar: Institutions	value	rank/140	value	rank/140	6th pillar: Goods market efficiency	value	rank/140	value	rank/140
<b>RANK 2016</b>	<b>5,5</b>	<b>13</b>	<b>3,9</b>	<b>67</b>	No. Procedures to start a business*	8	93	2	<b>3</b>
Property rights	6,2	<b>7</b>	4,3	61	No. Days to start a business*	10,7	58	6,0	<b>28</b>
Intellectual property rights	6,1	<b>6</b>	4,5	<b>39</b>	Agricultural policy costs	3,1	120	3,4	100
Diversion of public funds	5,6	14	3,3	70	Prevalence of trade barriers	3,9	115	4,5	<b>49</b>
Public trust in politicians	4,5	21	2,3	105	Trade tariffs, % duty	2,1	36	1,2	<b>5</b>
Irregular payments and bribes	6,3	12	5,0	<b>36</b>	Prevalence of foreign ownership	5,3	22	3,3	130
Judicial independence	6,2	12	3,5	85	Business impact of rules on FDI	4,8	46	3,4	125
Favoritism in decisions of government officials	5,1	<b>7</b>	2,7	97	Burden of customs procedures	5,0	24	4,9	<b>28</b>
Wastefulness of government spending	4,1	22	2,2	130	Imports as a percentage of GDP	21,9	133	78,9	<b>22</b>
Burden of government regulation	3,6	54	2,6	127	Degree of customer orientation	6,3	<b>1</b>	5,0	<b>40</b>
Efficiency of legal framework in setting disputes	5,4	13	2,9	115	Buyer sophistication	5,2	<b>2</b>	3,3	81
Efficiency of legal framework in challenging regs	4,6	24	3,0	105	<b>7th pillar: Labor market efficiency</b>	value	rank/140	value	rank/140
Transparency of government policymaking	5,5	12	4,1	71	<b>RANK 2016</b>	<b>4,8</b>	<b>21</b>	<b>4,0</b>	<b>95</b>
Business costs of terrorism	5,2	77	6,3	<b>8</b>	Cooperation in labor-employer relations	5,7	<b>5</b>	4,0	105
Business costs of crime and violence	5,4	31	5,6	<b>22</b>	Flexibility of wage determination	6,0	<b>7</b>	4,0	124
Organized crime	5,4	47	5,5	<b>44</b>	Hiring and firing practices	3,0	123	2,5	136
Reliability of police service	6,0	17	4,9	<b>40</b>	Redundancy costs, weeks of salary	4,3	<b>7</b>	10,7	<b>40</b>

se nadaljuje



*Tabela 2: Podatki indeksa konkurenčnosti za Japonsko in Slovenijo v obdobju 2015–2016 (nad.)*

Ethical behavior of firms	5,9	<b>9</b>	3,8	82	Effect of taxation on incentives to work	4,1	38	2,3	139
Strength of auditing and reporting standards	6,0	14	4,3	87	Pay and productivity	4,8	14	3,8	81
Efficacy of corporate boards	5,6	22	4,2	110	Reliance on professional management	5,6	18	4,0	81
Protection of minority shareholders' interests	5,3	14	3,4	121	Country capacity to retain talent	4,2	29	3,0	98
Strength of investor protection, 0-10 (best)	6,3	32	6,8	<b>14</b>	Country capacity to attract talent	3,3	78	2,5	118
<b>2nd pillar: Infrastructure</b>	value	rank/140	value	rank/140	Women in labor force, ratio to men	0,77	83	0,91	<b>31</b>
<b>RANK 2016</b>	<b>6,2</b>	<b>5</b>	<b>4,8</b>	<b>38</b>	<b>8th pillar: Financial market development</b>	value	rank/140	value	rank/140
Quality of overall infrastructure	6,2	<b>7</b>	4,9	<b>37</b>	<b>RANK 2016</b>	<b>4,7</b>	<b>19</b>	<b>2,8</b>	<b>128</b>
Quality of roads	6,0	<b>8</b>	4,7	<b>44</b>	Availability of financial services	5,3	26	3,6	125
Quality of railroad infrastructure	6,7	1	3,2	47	Affordability of financial services	5,1	28	3,5	120
Quality of port infrastructure	5,4	22	5,0	<b>33</b>	Financing through local equity market	5,1	12	2,7	117
Quality of air port infrastructure	5,6	25	4,4	65	Ease of access to loans	3,7	19	1,6	137
Available airline seat km/week, millions	5781,1	<b>4</b>	16,8	126	Venture capital availability	3,6	21	2,4	104
Quality of electric supply	6,4	21	6,1	<b>32</b>	Soundness of banks	5,8	28	2,9	137
Mobile telephone subscriptions/100 pop.	120,2	58	112,1	73	Regulation of securities exchanges	5,7	11	3,5	114
Fixed telephone lines/100 pop.	50,1	<b>10</b>	37,1	<b>26</b>	Legal rights index, 0–10 (best)	4,0	80	3	93
<b>3rd pillar: Macroeconomic environment</b>	value	rank/140	value	rank/140	<b>9th pillar: Technological readiness</b>	value	rank/140	value	rank/140
<b>RANK 2016</b>	<b>3,7</b>	<b>121</b>	<b>4,4</b>	<b>89</b>	<b>RANK 2016</b>	<b>5,7</b>	<b>19</b>	<b>5,1</b>	<b>35</b>
Government budget balance, % GDP	-7,7	132	-5,8	121	Availability of latest technologies	6,2	16	5,5	<b>38</b>

se nadaljuje

Tabela 2: Podatki indeksa konkurenčnosti za Japonsko in Slovenijo  
v obdobju 2015–2016 (nad.)

Gross national savings, % GDP	22,4	56	25,5	<b>39</b>	Firm-level technology absorption	6,1	<b>2</b>	4,9	<b>49</b>
Inflation, annual % change	2,7	<b>1</b>	0,2	60	FDI and technology transfer	4,8	41	4,1	93
General government debt, % GDP	246,4	140	82,9	119	Individuals using internet, %	90,6	11	71,6	<b>38</b>
Country credit rating, 0–100 (best)	81,7	19	63,3	<b>45</b>	Fixed broadband Internet subscriptions/100 pop.	29,3	21	26,6	<b>31</b>
<b>4th pillar: Health and primary education</b>	value	rank/140	value	rank/140	Int'l Internet bandwidth, kb/s per user	48,6	52	121,1	<b>24</b>
<b>RANK 2016</b>	<b>6,7</b>	<b>4</b>	<b>6,4</b>	<b>15</b>	Mobile broadband subscriptions/100 pop.	121,4	<b>5</b>	46,7	64
Malaria cases/100.000 pop.	S.L	n/a	M.F.	n/a	<b>10th pillar: Market size</b>	value	rank/140	value	rank/140
Business impact of malaria	N/Apl	n/a	N/Apl	n/a	<b>RANK 2016</b>	<b>6,1</b>	<b>4</b>	<b>3,4</b>	<b>85</b>
Tuberculosis cases/100.000 pop.	18,0	39	7,5	<b>20</b>	Domestic market size index, 1-7 (best)*	6,1	<b>4</b>	3,0	91
Business impact of tuberculosis	6,2	43	6,7	<b>12</b>	Foreign market size index, 1–7 (best)	6,1	<b>6</b>	4,5	68
HIV prevalence, % adult pop.	<0,1	<b>1</b>	0,1	<b>1</b>	GDP (PPP\$ billions)	4750,8	<b>4</b>	61,1	89
Business impact of HIV/AIDS	6,1	36	6,6	<b>10</b>	Exports as percentage of GDP	18,2	123	87,8	<b>14</b>
Infant mortality, deaths/1000 live births	2,1	<b>4</b>	2,3	<b>7</b>	<b>11th pillar: Business sophistication</b>	value	rank/140	value	rank/140
Life expectancy, years	83,3	<b>2</b>	80,3	<b>28</b>	<b>RANK 2016</b>	<b>5,8</b>	<b>2</b>	<b>4,2</b>	<b>51</b>
Quality of primary education	5,8	<b>7</b>	5,1	<b>21</b>	Local supplier quantity	6,2	<b>1</b>	4,5	76
Primary education enrollment, net %	100	<b>2</b>	97,2	<b>38</b>	Local supplier quality	6,2	<b>1</b>	4,9	<b>34</b>
<b>5th pillar: Higher education and training</b>	value	rank/140	value	rank/140	State of cluster developmet	5,3	<b>10</b>	3,5	94

se nadaljuje

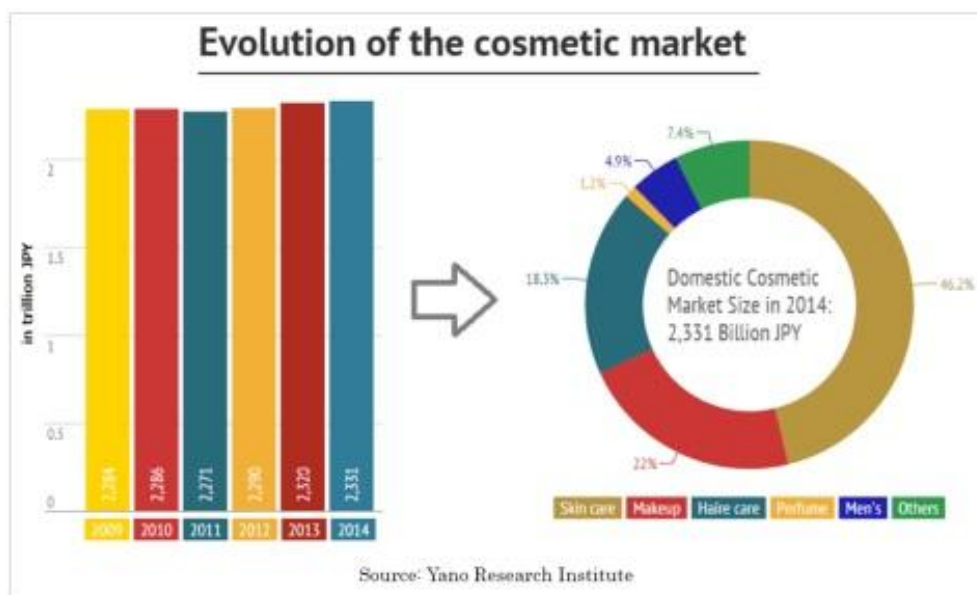
*Tabela 2: Podatki indeksa konkurenčnosti za Japonsko in Slovenijo v obdobju 2015–2016 (nad.)*

<b>RANK 2016</b>	<b>5,4</b>	<b>21</b>	<b>5,4</b>	<b>22</b>	Nature of competitive advantage	6,4	<b>1</b>	4,2	<b>33</b>
Secondary education enrollment, gross %*	101,8	24	97,6	<b>47</b>	Value chain breadth	6,2	<b>1</b>	3,8	66
Tertiary education enrollment, gross %	61,5	40	86,0	<b>6</b>	Control of internal distribution	5,5	<b>2</b>	4,0	51
Quality of the education system	4,5	27	4,1	<b>50</b>	Production process sophistication	6,4	<b>2</b>	4,4	<b>38</b>
Quality of math and science education	5,3	<b>9</b>	5,3	<b>13</b>	Extent of marketing	5,3	<b>20</b>	4,3	73
Quality of management schools	4,4	51	4,5	<b>47</b>	Willingness to delegate authority	4,7	20	3,9	52
Internet access in schools	5,0	37	5,7	<b>21</b>	<b>12th pillar: Innovation</b>	value	rank/140	value	rank/140
Availability of research and training services	5,4	19	4,6	<b>40</b>	<b>RANK 2016</b>	<b>5,5</b>	<b>5</b>	<b>3,8</b>	<b>33</b>
Extent of staff training	5,4	<b>6</b>	4,0	58	Capacity for innovation	5,3	14	4,4	<b>41</b>
<b>6th pillar: Goods market efficiency</b>	value	rank/140	value	rank/140	Quality of scientific research institutions	5,8	<b>7</b>	4,8	<b>31</b>
<b>RANK 2016</b>	<b>5,2</b>	<b>11</b>	<b>4,5</b>	<b>47</b>	Company spending on R&D	5,7	<b>2</b>	3,7	<b>39</b>
Intensity of local competition	6,3	<b>1</b>	5,1	64	University-industry collaboration in R&D	5,0	16	4,0	<b>44</b>
Extent of market dominance	5,9	<b>2</b>	3,9	52	Gov't procurement of advanced tech products	4,1	14	2,7	120
Effectiveness of anti-monopoly policy	5,4	<b>3</b>	3,8	66	Availability of scientists and engineers	5,6	<b>3</b>	4,1	62
Effect of taxation on incentives to invest	3,8	49	2,7	130	PCT patents, applications/million pop.	334,9	<b>1</b>	62,3	<b>23</b>
Total tax rate, % profits	51,3	114	32,0	<b>45</b>					

*Vir: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015-2016, 2015, str. 214–215, 324–325.*

## PRILOGA 20: Razvoj japonskega kozmetičnega trga v letih 2009–2014 in deleži kategorij izdelkov v letu 2014

Slika 20: Razvoj japonskega kozmetičnega trga v letih 2009–2014 in deleži kategorij izdelkov v letu 2014



Vir: Rannou, *Japanese Cosmetics Market - Obstacles and Opportunities for European SMEs*, 2015, str. 9.

## PRILOGA 21: Delež izdelkov lastnih blagovnih znamk na trgu kozmetičnih izdelkov po kategorijah v obdobju 2010–2015 v %

Tabela 3: Delež izdelkov lastnih blagovnih znamk na trgu kozmetičnih izdelkov po kategorijah v obdobju 2010–2015 v %

Tržni delež v % celotne prodaje	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Izdelki za lepoto in osebno nego	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Izdelki za novorojenčke in otroke	3,1	3,2	3,2	3,2	3,3	3,3
Izdelki za tuširanje in kopanje	4,3	4,4	4,4	4,4	4,3	4,3
Deodoranti	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3
Izdelki za depilacijo	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Izdelki za negovanje las	1,4	1,4	1,4	1,4	1,5	1,5
Moška kozmetika	1,2	1,3	1,3	1,2	1,2	1,4
Izdelki za ustno higieno	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4
Izdelki za negovanje kože	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Množični izdelki za lepoto in osebno nego	2,0	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1

Vir: Euromonitor International iz uradnih statistik, trgovinskih združenj, poslovnih časopisov, raziskav podjetij, raziskav trgovin, intervjujev in drugih poslovnih virov.

Vir: Research Monitor, *Beauty and Personal Care in Japan 2016*, str. 9, tabela 8.

**PRILOGA 22: Deleži podjetij na japonskem trgu lepotnih izdelkov ter izdelkov za osebno nego v obdobju 2011–2015**

*Tabela 4: Deleži podjetij na japonskem trgu lepotnih izdelkov ter izdelkov za osebno nego v obdobju 2011–2015*

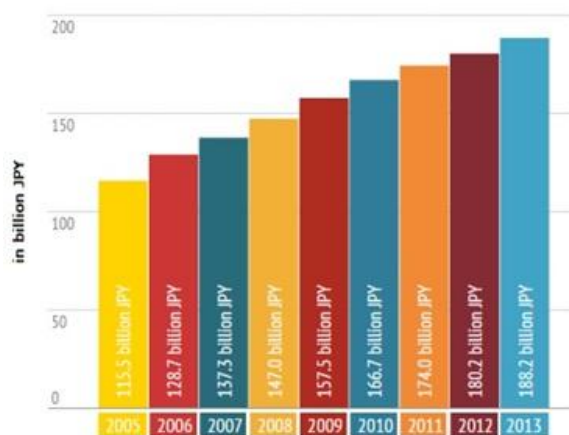
<b>Tržni delež v % celotne prodaje</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Shiseido Co Ltd	12,0	11,8	11,7	11,4	11,6
Kao Corp	8,9	8,8	9,0	8,9	9,0
Kose Corp	5,5	5,5	5,6	5,7	6,1
Kanebo Cosmetics Inc	6,2	6,1	5,9	5,7	5,5
Procter & Gamble Japan KK	4,2	4,1	4,2	4,3	4,3
Lion Corp	2,9	2,8	2,8	2,9	2,9
Unilever Japan KK	2,4	2,4	2,4	2,4	2,5
DHC Corp	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Pola Cosmetics Inc	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Rohto Pharmaceutical Co Ltd	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7
Sunstar Inc	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Mandom Inc	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
L'Oreal Japan Ltd	1,4	1,4	1,3	1,4	1,4
Fancl Corp	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Orbis Co Ltd	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3
Hoyu Corp	1,2	1,2	1,2	1,2	1,1
Kracie Holdings Ltd	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Amway Japan Ltd	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Schick Japan Co Ltd	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9
Niveo-Kao Japan Co Ltd	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9
Noevir Co Ltd	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Nippon Menard Cosmetics Co Ltd	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Saishunkan Seiyakusho Co Ltd	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Dr Ci: Labo Co Ltd	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
GlaxoSmithKline KK	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7
Avon Products Co Ltd	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6
Japan Gateway Co Ltd	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6
Chanel KK	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Cow Brand Soap Kyoshinsha Co Ltd	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Kobayashi Pharmaceutical Co Ltd	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6
Druge lastne blagovne znamke	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Druga podjetja	32,5	32,8	32,7	33,0	32,5
<b>SKUPNO:</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Euromonitor International iz uradnih statistik, trgovinskih združenj, poslovnih časopisov, raziskav podjetij, raziskav trgovin, intervjujev in drugih poslovnih virov.

*Vir: Research Monitor, Beauty and Personal Care in Japan, 2016, str. 7–8, tabela 6.*

## PRILOGA 23: Rast trga ekološke in naravne kozmetike v obdobju 2005–2013

Slika 21: Rast trga ekološke in naravne kozmetike v obdobju 2005–2013

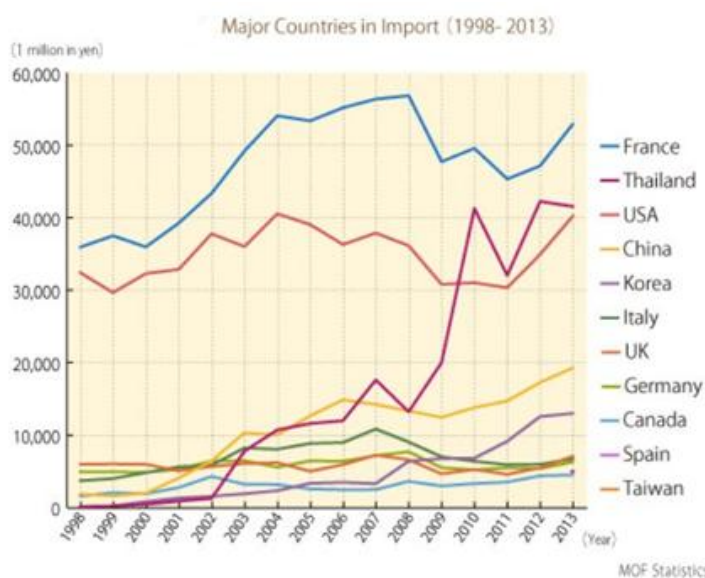


Source: 株式会社総合企画センター大阪調べ (TPC Bibliotheque - Osaka)

Vir: Rannou, *Japanese Cosmetics Market - Obstacles and Opportunities for European SMEs*, 2015, str. 13.

## PRILOGA 24: Najpomembnejše države izvoznice kozmetike na Japonsko v obdobju 1998–2013, v milijonih jenov

Slika 22: Najpomembnejše države izvoznice kozmetike na Japonsko v obdobju 1998–2013, v milijonih jenov



Vir: Japan Cosmetic Industry Association, *Statistics of Cosmetics*, 2014b.

## PRILOGA 25: FOSHU znamenje kakovosti

Slika 23: FOSHU znamenje kakovosti



Vir: Ministry of Health, Labour and Welfare, Food for Specified Health Uses (FOSHU), b.l.a.

## PRILOGA 26: Kategorizacija izdelkov FOSHU

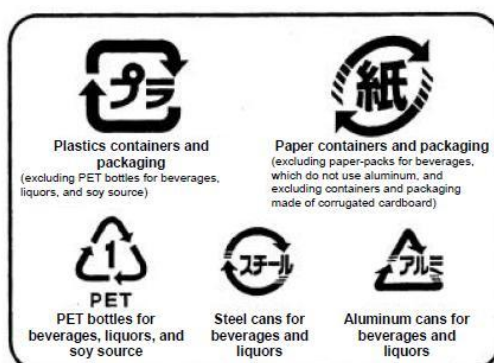
Tabela 5: Kategorizacija izdelkov FOSHU

<b>Regular FOSHU</b>  “Regular” FOSHU refers to foods intended for consumer products, whose safety and efficacy regarding health claims have been proven by a series of safety/stability tests and clinical trials and have been approved by MHLW (Ministry of Health, Labour and Welfare) to make health claims for the specific product.	<b>Reduction of Disease Risk FOSHU</b>  If the efficacy has been medically and nutritionally established, this category allows claims on the product label that describe the efficacy in disease risk reduction.
<b>Standardized FOSHU</b>  The Standardized FOSHU represents foods that contain certain active ingredients that are proven to meet the standards and specifications for a specific health claim, ingredient and/or quality standard. Food that has an accumulation of scientific evidence (more than 100 cases of past approvals as FOSHU) can be approved as Standardized FOSHU upon sole review of MHLW, without needing an individual review by the examination council.	<b>Qualified FOSHU</b>  Refers to foods with certain effectiveness, but whose scientific data are less conclusive than those required for the existing FOSHU standard. The application process is simpler and less stringent. Labels for Qualified FOSHU products can include this sort of statement: “This product includes (name of substance), which may be appropriate for (health claim), although the grounds for this effectiveness have not necessarily been established.”

Vir: Patel, Dufour, & Domigan, 2008, *Functional Food and Nutraceutical Registration Process in Japan and China: Similarities and Differences str. 2.*

## PRILOGA 27: Japonski znaki za recikliranje odslužene embalaže

Slika 24: Japonski znaki za recikliranje odslužene embalaže



Vir: Japan's Recycling Pictures, 2015.

## PRILOGA 28: Carinske stopnje za uvoz izdelkov zdrave prehrane in prehranskih dopolnil na Japonsko v januarju 2015

Tabela 6: Carinske stopnje za uvoz izdelkov zdrave prehrane in prehranskih dopolnil na Japonsko v januarju 2015

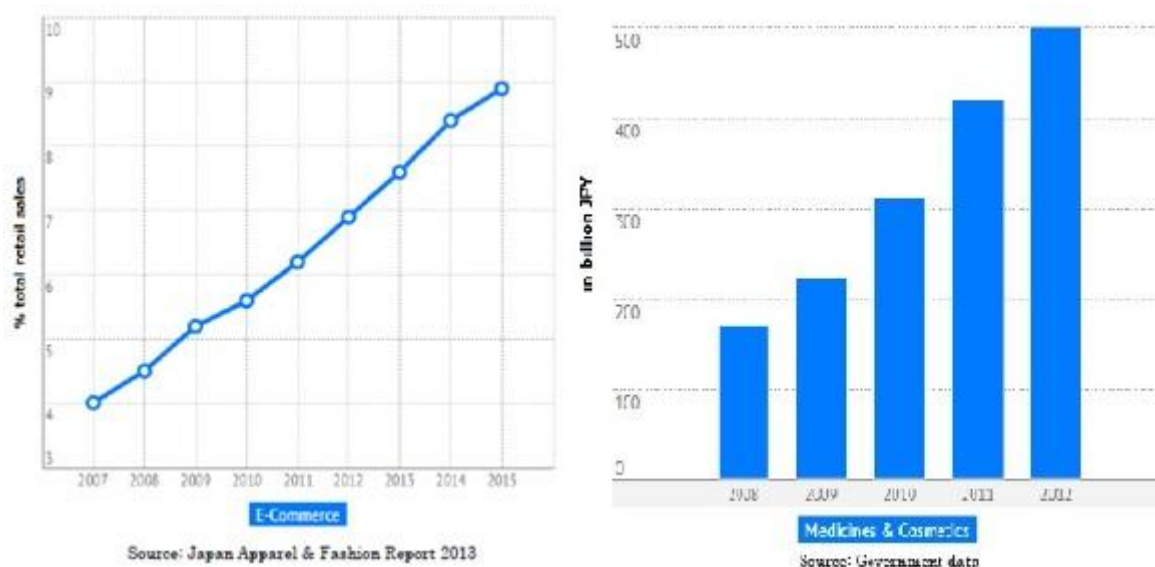
H.S. code			Description	Tariff rate				
				General	Temporary	WTO	GSP	LDC
21.04	20	-000	Homogenised composite food preparations	12.8%		12.0%	6.0%	Free
21.06	90		Food preparations not elsewhere specified or included					
			Containing added sugar					
	90	-251	1. Bases for beverage, containing Panax Ginseng or its extract			(28.0%)		
			- Those, the largest single ingredient of which is sugar by weight					
		-259	- Other			23.8%		Free
			2. Food supplement with a basis of vitamins	12.5%				
			- Those, the largest single ingredient of which is sugar by weight					
		-261	- Containing lactose, milk protein or milk fat			(12.5%)		
		-262	- Other			(12.5%)		
		-269	3. Other			(12.5%)		
		-292	- Bases for beverage, non-alcoholic	12.0%		(12.0%)		Free
		-295	- Containing Panax Ginseng or its extract					
			- Food supplement with a basis of vitamins	12.5%		(12.5%)		
29.36			Provitamins and vitamins, natural or reproduced by synthesis, derivatives thereof used primarily as vitamins, and intermediates of the foregoing, whether or not in any solvent.					
	21	-000	Vitamins and their derivatives	Free		(Free)		
			Vitamins A and their derivatives	Free		(Free)		
	22	-000	Vitamin B1 and its derivatives	Free		(Free)		
	23	-000	Vitamin B2 and its derivatives	Free		(Free)		
	24	-000	D- or DL-Pantoic acid (Vitamin B3 or Vitamin B5) and its derivatives	Free		(Free)		
	25	-000	Vitamin B6 and its derivatives	Free		(Free)		
	26	-000	Vitamin B12 and its derivatives	Free		(Free)		
	27	-000	Vitamin C and its derivatives	Free		(Free)		
	28	-000	Vitamin E and its derivatives	Free		(Free)		
	29	-000	Other vitamins and their derivatives	Free		(Free)		
30.03	90	-010	- Preparations with a basis of vitamins (bulk)	Free		(Free)		
30.04	50	-000	Preparations with a basis of vitamins, put up in forms or packings for retail sale	Free		(Free)		

Vir: Japan External Trade Organization, Guidebook for Export to Japan (Food Articles) 2011. Health Foods and Dietary Supplements 2011a; Japan's Tariff Schedule as of January 15 2015, 2015.



**PRILOGA 29: Razvoj spletne prodaje na Japonskem v obdobju 2007-2015 v splošnem ter na področju medicinskih in kozmetičnih izdelkov**

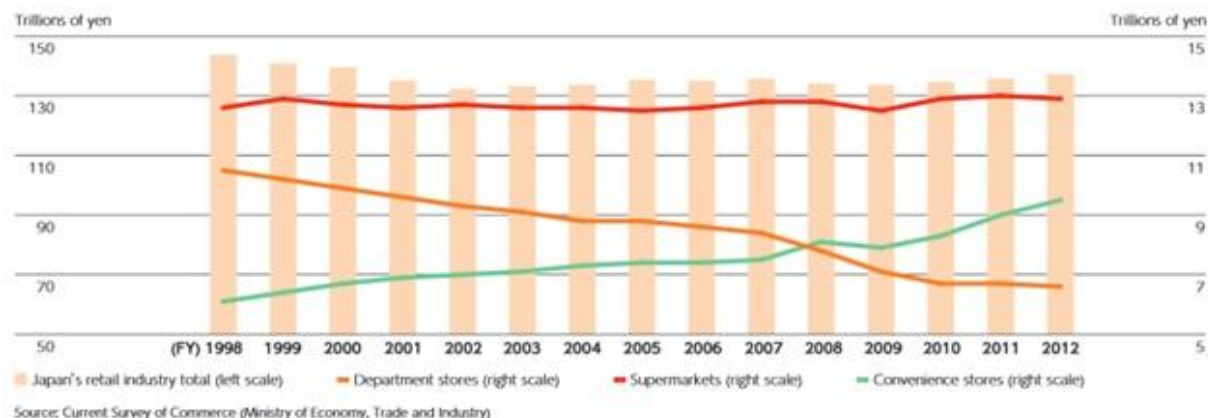
*Slika 25: Razvoj spletne prodaje na Japonskem v obdobju 2007-2015 v splošnem ter na področju medicinskih in kozmetičnih izdelkov*



Vir: Rannou, 2015, *Japanese Cosmetics Market - Obstacles and Opportunities for European SMEs*, str. 25–26.

**PRILOGA 30: Trend prodaje različnih japonskih prodajnih poti v obdobju 1998–2012**




*Slika 26: Trend prodaje različnih japonskih prodajnih poti v obdobju 1998–2012*



Vir: Seven & i Holdings Co., Ltd., *Annual Report 2013*, b.l., str. 10.

## PRILOGA 31: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz matičnega mlečka





Tabela 7: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz matičnega mlečka

Slika izdelka	Ime izdelka	Količina	Cena v jenih	Cena v evrih <sup>65</sup>	Vir cene in lastnosti izdelka	Lastnosti izdelka	Proizvajalec	Blagovna znamka	Spletna stran proizvajalca
	Royal Jelly 500	30 tablet	8,640 (davek vključen v ceno)	64,0	<a href="http://www.qbg-shop.com/products/detail.php?product_id=69">http://www.qbg-shop.com/products/detail.php?product_id=69</a>	It is easy to drink capsule type of royal jelly. Contents: 30 tablets Shelf Life: Avoid the two-year direct sunlight, please keep in moisture small yet cool location. Ingredients: raw royal jelly vacuum freeze-dried powder, lactose	Queen Bee Garden, Japan	Queen Bee Garden	<a href="http://www.qbg.co.jp/en.html">http://www.qbg.co.jp/en.html</a>
	Royal Jelly Stick	30 x 3 g container	6,696 (davek vključen v ceno)	49,6	<a href="http://www.qbg-shop.com/products/detail.php?product_id=60">http://www.qbg-shop.com/products/detail.php?product_id=60</a>	It made under the strict quality control, royal jelly and natural sweetness, new beauty foods made with maple sugar. Save Contents at room temperature away from direct sunlight: royal jelly stick size: 3g × 30 pack container form: 85 × 130 (mm) Nutritional facts (1 pack (per 3g)) Energy 11.5kcal, Protein 0.1g, Lipid 0g, Carbohydrate 2.8g, Sodium 0.4mg, Royal jelly 570mg, Maple Sugar 560mg	Queen Bee Garden, Japan	Queen Bee Garden	<a href="http://www.qbg.co.jp/en.html">http://www.qbg.co.jp/en.html</a>
	Royal Jelly Drink J2000	10 bottles x 100 ml	2,818 (davek vključen v ceno)	20,8	<a href="https://www.3838.com/te nsou/item/?j uclangkb=en">https://www.3838.com/te nsou/item/?j uclangkb=en</a>	Each serving contains 2000mg(raw equivalent) of carefully selected royal jelly as well as 1000mg of dietary fibers and honey for the healthy body. <100ml x 10bottles>	Yamada Bee Farm, Japan	Yamada Bee Farm	<a href="http://www.3838.com/english/">http://www.3838.com/english/</a>

se nadaljuje

<sup>65</sup> Cena je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

Tabela 7: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz matičnega mlečka (nad.)




	Enzyme-Treated Royal Jelly King	100 tablets	7,344 (davek vključen v ceno)	54,4	<a href="https://www.3838.com/tensou/item/?jucelangb=en">https://www.3838.com/tensou/item/?jucelangb=en</a>	100 tablets One tablet contains 800 mg (raw equivalent) of enzyme-treated royal jelly from a bee keepers focused on quality and freshness.	Yamada Bee Farm, Japan	Yamada Bee Farm	<a href="http://www.3838.com/english/">http://www.3838.com/english/</a>
	Enzyme-Treated Royal Jelly Queen Kids	60 tablets	1,800 (davek vključen v ceno)	13,6	<a href="https://www.3838.com/tensou/item/?jucelangb=en">https://www.3838.com/tensou/item/?jucelangb=en</a>	Each one include 260mg enzyme-treated royal jelly (per tablet, raw equivalent). Natural sub ingredients are used.	Yamada Bee Farm, Japan	Yamada Bee Farm	<a href="http://www.3838.com/english/">http://www.3838.com/english/</a>
	Shiseido RJ (Royal Jelly) granules	30 x 1.5 g packs	6,480 (davek vključen v ceno)	48,0	<a href="http://tomodas-ap.com/shop/g/4901872343522/">http://tomodas-ap.com/shop/g/4901872343522/</a>	Product description: Royal jelly of 1,000mg in one pack, GABA, maca, folic acid, such as vitamin C and E, blended with ingredients that support the life stage, it is delicious eaten granules. 1 pack per day, please enjoy together, such as the neat, or water. If you eat as such it is serve out as melt in the mouth. <sup>66</sup>	Shiseido, Japan	Shiseido	<a href="http://www.shiseidogroup.com/">http://www.shiseidogroup.com/</a>
	Shiseido RJ (Royal Jelly) RJ EX drink	10 x 50 ml	5,400 (davek vključen v ceno)	40,0	<a href="http://tomodas-ap.com/shop/g/4901872343577/">http://tomodas-ap.com/shop/g/4901872343577/</a>	Product description: And 2,000mg thing royal jelly to one, GABA, maca, vitamin C, E, such as pearl barley, is a drink containing a combination of ingredients to support life stage. Enjoy: To guide a single one day, chilled well, please drink shake well. <sup>67</sup>	Shiseido, Japan	Shiseido	<a href="http://www.shiseidogroup.com/">http://www.shiseidogroup.com/</a>

se nadaljuje

<sup>66</sup> Prevedeno z Google translate

<sup>67</sup> Prevedeno z Google translate

Tabela 7: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrambnih dopolnil iz matičnega mlečka (nad.)




	<p>Royal Jelly Meiji (grain)</p>	<p>90 pills</p>	<p>7,020</p>	<p>52,0</p>	<p><a href="http://global.rakuten.com/en/store/asuka-ph/item/hs037/">http://global.rakuten.com/en/store/asuka-ph/item/hs037/</a></p>	<p>Content amount: 38.43 g (one-particle weight, 427 mg grain content of 350 mg x 90 pills) (Grain in 900 mg fresh Royal Jelly equivalent content). Nutritional information (427 mg per Tablet): 1.57 kcal energy, 0.21 g protein, fat 0.01 g and 0.16 g carbohydrates, 0.21 mg sodium. Suggested usage: 1 per day, 1-2 grain.</p>	<p>Meiji Pharmaceutical , Japan</p>	<p>Meiji</p>	<p><a href="http://www.meiji-seika-pharma.co.jp/english/index.html">http://www.meiji-seika-pharma.co.jp/english/index.html</a></p>
	<p>Suntory Royal jelly + sesamin E</p>	<p>120 capsules</p>	<p>5,500  (brez davka)</p>	<p>40,7</p>	<p><a href="http://www.suntory-kenko.com/supplement/main/43312/">http://www.suntory-kenko.com/supplement/main/43312/</a></p>	<p>Contents: 120 capsules (about 30 days) the 1st 4 tablets a guide. Ingredients: Dry royal jelly, lactose, maltitol, milk calcium, starch, sesamin, gelatin, shellfish calcium, vitamin C, sucrose fatty acid ester, vitamin E, calcium carbonate, a thickening agent (gum arabic), brighteners, talc. Ingredient per 4 tablets (2.20g): Royal jelly (raw conversion) / 1800mg sesamin / 10mg vitamin C / 100mg vitamin E / 9mg calcium / 190mg<sup>68</sup></p>	<p>Suntory, Japan</p>	<p>Suntory</p>	<p><a href="http://www.suntory.com/index.html">http://www.suntory.com/index.html</a></p>
	<p>Fancl Royal Jelly (capsule)</p>	<p>180 tablets</p>	<p>2,592</p>	<p>19,2</p>	<p><sup>69</sup></p>	<p>Indication of the day: 6 tablets. Raw royal jelly in terms of: 3000mg containing.</p>	<p>Fancl, Japan</p>	<p>Fancl</p>	<p><a href="http://www.fancl.co.jp/index.html">http://www.fancl.co.jp/index.html</a></p>

se nadaljuje

<sup>68</sup> Prevedeno z Google translate

<sup>69</sup> [https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=de&rurl=translate.google.si&sl=ja&tl=en&u=http://www.fancl.co.jp/Items/Detail%3Fcategory%3D02%26item\\_code%3D5027a&usg=ALkJrhigY5H0z6QQziYtgJuv9MCCBMO8tg](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=de&rurl=translate.google.si&sl=ja&tl=en&u=http://www.fancl.co.jp/Items/Detail%3Fcategory%3D02%26item_code%3D5027a&usg=ALkJrhigY5H0z6QQziYtgJuv9MCCBMO8tg)

Tabela 7: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz matičnega mlečka (nad.)

	Fancl Royal Jelly (raw)	100 g	1,944	14,4	<sup>70</sup>	Indication of the day: Dedicated spoon 2 tablespoons. Major component is raw royal jelly: 100%.	Fancl, Japan	Fancl	<a href="http://www.fancl.co.jp/index.html">http://www.fancl.co.jp/index.html</a>
	L'Abeille Royal Jelly (grain type)	200 grains	10,584	78,4	<a href="http://shop.labeille.jp/labeille/7.1/R3150/">http://shop.labeille.jp/labeille/7.1/R3150/</a>	Contains 200 grains. Please drink the 1st 5-7 tablets to guide water or plain hot water and the like. If you drink on an empty stomach it is effective. When you think that it is not fit to any chance constitution, reduce the amount you enjoy, or, please pause. <sup>71</sup>	Abeille Ltd., Japan	L'Abeille	<a href="http://www.labeille.jp/">http://www.labeille.jp/</a>
	L'Abeille Japanese Royal Jelly (raw type)	100 g	34,710	257,1	<a href="http://shop.labeille.jp/labeille/7.1/90164/">http://shop.labeille.jp/labeille/7.1/90164/</a>	As a health supplement, or lick as it teaspoon 1-2 tablespoons on an empty stomach, please enjoy and mix in honey or juice. <sup>72</sup>	Abeille Ltd., Japan	L'Abeille	<a href="http://www.labeille.jp/">http://www.labeille.jp/</a>




<sup>70</sup>[https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=de&rurl=translate.google.si&sl=ja&tl=en&u=http://www.fancl.co.jp/Items/Detail%3Fcategory%3D02%26item\\_code%3D5025a&usg=ALkJrhhMR8Dy\\_Q2rt21miJI4OrJ8xC209w](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=de&rurl=translate.google.si&sl=ja&tl=en&u=http://www.fancl.co.jp/Items/Detail%3Fcategory%3D02%26item_code%3D5025a&usg=ALkJrhhMR8Dy_Q2rt21miJI4OrJ8xC209w)

<sup>71</sup> Prevedeno z Google translate

<sup>72</sup> Prevedeno z Google translate

## PRILOGA 32: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz kolagena

Tabela 8: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz kolagena



Slika izdelka	Ime izdelka	Količina	Cena v jenih	Cena v evrih <sup>73</sup>	Vir cene in lastnosti izdelka	Lastnosti izdelka	Proizvajalec	Blagovna znamka	Spletna stran proizvajalca
	Yamada Collagen (in a bag)	300 tablets	2,592 (davek vključen v ceno)	19,2	<a href="https://www.3838.com/tenso/item/?juclangkb=en#tab_cosme">https://www.3838.com/tenso/item/?juclangkb=en#tab_cosme</a>	Using a special technique from swine collagen. It is easily absorbed by the body because the enzymes have been broken down leaving only the collagen peptides. It also contains vitamin E to support beauty and health. A daily intake of 2,550mg from taking the recommended ten tablets per day.	Yamada Bee Farm, Japan	Yamada Bee Farm	<a href="http://www.3838.com/english/">http://www.3838.com/english/</a>
	Fancl Beauty Vitamin & Collagen	180 tablets	3,150	23,34	<a href="http://www.mihokoshop.com/Fancl-Beauty-Vitamin-Collagen_p_1431.html">http://www.mihokoshop.com/Fancl-Beauty-Vitamin-Collagen_p_1431.html</a>	Daily Intake: 6 tablets. Vitamin E: 8mg, Vitamin B1: 2.2mg, Vitamin B2: 2.4mg, Niacin: 24mg, Vitamin B6: 2.2mg, pantothenic acid: 10mg, Vitamin C: 100mg, Zinc: 1mg, Iron: 1mg, HTC collagen (tripeptide high content collagen peptide): 900mg, Total tocotrienol: 1mg. Made in Japan	Fancl, Japan	Fancl	<a href="http://www.fancl.co.jp/index.html">http://www.fancl.co.jp/index.html</a>
	Fancl HTC Collagen DX Drink Tense Up	10 bottles of 50 ml	2,468	18,3	<sup>74</sup>	Daily Intake: 1 Bottle, Contains: HTC collagen (tripeptide containing high amount of collagen peptide): 2600mg, apple polyphenol-containing extract powder: 83mg, ceramide: 600µg, Vitamin C: 250mg, coenzyme Q10: 1mg, hyaluronic acid: 1mg, vitamin E: 2mg, caffeine: 0mg. Made in Japan	Fancl, Japan	Fancl	<a href="http://www.fancl.co.jp/index.html">http://www.fancl.co.jp/index.html</a>

se nadaljuje

<sup>73</sup> Cena je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>74</sup>[https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=de&rurl=translate.google.si&sl=ja&tl=en&u=http://www.fancl.co.jp/Items/Detail%3Fcategory%3D02%26item\\_code%3D5851a&usg=ALkJrhguLq1u-an58Vu-TPxTkTCXgvj3Pg](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=de&rurl=translate.google.si&sl=ja&tl=en&u=http://www.fancl.co.jp/Items/Detail%3Fcategory%3D02%26item_code%3D5851a&usg=ALkJrhguLq1u-an58Vu-TPxTkTCXgvj3Pg)



Tabela 8: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz kolagena (nad.)

	<p>Fancl HTC Collagen DX Powder</p>	<p>Box: 30 x 3 g</p>	<p>3,240</p>	<p>24,0</p>	<p>75</p>	<p>Daily intake: 1, HTC collagen (tripeptide -rich collagen peptide ): 2600mg, polyphenol-containing apple extract powder : 10mg, Vitamin C: 100mg, vitamin E: 1mg.</p>	<p>Fancl, Japan</p>	<p>Fancl</p>	<p><a href="http://www.fancl.co.jp/index.html">http://www.fancl.co.jp/index.html</a></p>
	<p>Kobayashi collagen hyaluronic acid vitamin C 30-beauty series supplement YOUNG zone</p>	<p>240 grains</p>	<p>2,843</p>	<p>21,1</p>	<p><a href="http://global.rakuten.com/en/store/drillan/item/10001195/">http://global.rakuten.com/en/store/drillan/item/10001195/</a></p>	<p>Product description: The women could have together the ingredients for the beauty. Coloring, flavorings and preservatives all non-additive.                  Ingredients and quantity: All ingredients (manufactured at the amount of grain per), Collagen (gelatin derived from) 196.1 mg hyaluronic acid containing cockscomb extract 4.8 mg, 12.5 mg vitamin C soy extract (containing soy isoflavones) 12.5 mg, Royal Jelly powder 9.7 mg 1.5 mg vitamin B2, 20.8 mg microcrystalline cellulose edible oils and fats 3.1 mg, grain Silicon oxide 4.9 mg calcium stearate 4.1 mg. Coating material: hydroxypropyl cellulose, gum Arabic, glycerin, carnauba wax.                  Nutrition ingredient and its content (per Tablet): Energy 1.0 kcal 0.22 g protein, 0.008 g 0.012 g carbohydrate, 0.022 g dietary fiber 0.044-1.8 mg sodium, 12.5 mg vitamin C 1.5 mg vitamin B2, calcium 0.052-0.52 mg 5.0 mg, soy isoflavones as (aglycone) (3.1 mg), 9.7 mg, Royal Jelly (29.1 mg)</p>	<p>Kobayashi Pharmaceutical Co., Ltd., Japan</p>	<p>Kobayashi</p>	<p><a href="http://www.kobayashi.co.jp/english/">http://www.kobayashi.co.jp/english/</a></p>

se nadaljuje

<sup>75</sup>[https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=de&rurl=translate.google.si&sl=ja&tl=en&u=http://www.fancl.co.jp/Items/Detail%3Fcategory%3D02%26item\\_code%3D5852a&usg=ALkJrhjSD4j85TUPBrUu6IRdTLOXT2wR7A](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=de&rurl=translate.google.si&sl=ja&tl=en&u=http://www.fancl.co.jp/Items/Detail%3Fcategory%3D02%26item_code%3D5852a&usg=ALkJrhjSD4j85TUPBrUu6IRdTLOXT2wR7A)

Tabela 8: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz kolagena (nad.)

	Shiseido The Collagen (drink)	10 bottles x 50 ml	2,700 (davek vključen v ceno)	20,0	<a href="http://translate.google.si/translate?hl=de&amp;sl=ja&amp;tl=en&amp;u=http%3A%2F%2Fmedical.shiseido.co.jp%2Fonlineshop%2Findex.html">http://translate.google.si/translate?hl=de&amp;sl=ja&amp;tl=en&amp;u=http%3A%2F%2Fmedical.shiseido.co.jp%2Fonlineshop%2Findex.html</a>	Shiseido own beauty patent component <sup>**</sup> (lingonberry + Amla fruit) to low molecular fish collagen 1,000mg and hyaluronic acid, ceramide, GABA, ornithine, such as four of the vitamin, was carefully blended ingredients for the beauty beamed Beauty drink -Calories off 8.5Kcal / 1 this -Lipid zero -Decaffeinated -Preservative additive-free -Mixed fruit flavor <sup>76</sup>	Shiseido, Japan	Shiseido	<a href="http://www.shiseidogroup.com/">http://www.shiseidogroup.com/</a>
	Shiseido The Collagen (tablet)	126 tablets	3,240 (davek vključen v ceno)	24,0	<a href="http://translate.google.si/translate?hl=de&amp;sl=ja&amp;tl=en&amp;u=http%3A%2F%2Fmedical.shiseido.co.jp%2Fonlineshop%2Findex.html">http://translate.google.si/translate?hl=de&amp;sl=ja&amp;tl=en&amp;u=http%3A%2F%2Fmedical.shiseido.co.jp%2Fonlineshop%2Findex.html</a>	- Shiseido own beauty patent component (lingonberry + Amla fruit) to low molecular fish collagen 1,000mg and hyaluronic acid, ceramide, GABA, ornithine, such as four of the vitamin, and carefully blended ingredients for the beam beauty. While pulling out the original beauty, tablet type of beauty food for every day, such as lively and bouncy - About 3 weeks <sup>77</sup>	Shiseido, Japan	Shiseido	<a href="http://www.shiseidogroup.com/">http://www.shiseidogroup.com/</a>



se nadaljuje

<sup>76</sup> Prevedeno z Google Translate

<sup>77</sup> Prevedeno z Google Translate



Tabela 8: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz kolagena (nad.)



	<p>Suntory Collagen Premiere</p>	<p>180 grains</p>	<p>4.000 (brez davka)</p>	<p>29,6</p>	<p><a href="http://www.suntory-kenko.com/supplement/main/43353/">http://www.suntory-kenko.com/supplement/main/43353/</a></p>	<p>-Contents: 180 grain (about 30 days) 6 per day grain guideline. Ingredients: Collagen peptides, lotus germ extract powder, cellulose, vitamin C, HPMC, sucrose fatty acid esters, colorants (titanium oxide), silicon oxide, talc, glycerin, thickener (gum arabic), brighteners, some of the (raw It includes a gelatin). Per 6 tablets: (1.92g) component Collagen / 1200mg, lotus germ extract powder / 250mg, vitamin C / 100mg. Heat /7.16kcal, protein /1.29g, lipid /0.04g, carbohydrates /0.41g, sodium / 12 ~ 20mg, less than potassium / 10mg, less than phosphorus / 1mg<sup>78</sup></p>	<p>Suntory, Japan</p>	<p>Suntory</p>	<p><a href="http://www.suntory.com/index.html">http://www.suntory.com/index.html</a></p>
	<p>Orihiro Low- molecular- weight hyaluronic acid collagen Rich</p>	<p>240 g</p>	<p>4.094 (davek vključen v ceno)</p>	<p>30,3</p>	<p><a href="http://tomodas-ap.com/shop/g/4571157251721">http://tomodas-ap.com/shop/g/4571157251721</a></p>	<p>Description: Fish Collagen 6000mg formulation (1 day recommended dose 8g). Is a basic nutrients such as skin the beginning bone and cartilage tissue, I can 6000mg intake per day important collagen to the needle of your skin. We are using a fish collagen with reduced collagen-specific habit and odor. Hyaluronic acid which is indispensable to the moisture of your skin and cartilage tissue low-molecular-weight hyaluronic acid 120mg formulations also formulated. We are using the low-molecular-weight hyaluronic acid of the topic. In addition to the above fish collagen, glycine I can also be ingested is an amino acid that make up the collagen. It also formulated L- arginine and vitamin C involved in collagen synthesis. Delicious served with various dissolved in a convenient granule type milk taste is dissolved. Raw materials: Fish collagen peptide (including gelatin), maltodextrin Soto phosphorus, dextrin, glycine, arginine, glucosamine (shrimp, derived from crab), vitamin C, hyaluronic acid, pastes (pullulan), flavors, sweeteners (sucralose).<sup>79</sup></p>	<p>Orihiro Plantdew Co. Ltd., Japan</p>	<p>Orihiro</p>	<p><a href="http://orihiro.com/english/index.html">http://orihiro.com/english/index.html</a></p>

se nadaljuje

<sup>78</sup> Prevedeno z Google translate

<sup>79</sup> Prevedeno z Google translate




Tabela 8: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz kolagena (nad.)

	<p>Suntory Liftage (lifter Ju) PG-EX Collagen drink</p>	<p>10 bottles x 50 ml</p>	<p>4,000  (brez davka)</p>	<p>29,6</p>	<p><a href="http://www.suntory-kenko.com/supplement/main/43348/">http://www.suntory-kenko.com/supplement/main/43348/</a></p>	<p>Contents: Ingredients: Collagen peptide, erythritol, long pepper extract end, proteoglycan containing salmon nasal cartilage extract powder, linseed extract powder, cherry blossom extract the end, ceramide-containing rice extract powder, Lonicera caerulea extract, acidulant, vitamin C, stabilizer (pectin), flavoring, sweeteners (acesulfame K, sucralose), (including some of the raw gelatin). Ingredient per single bottle (50ml): Collagen / 5000mg proteoglycan / 5000µg ceramide / 600µg long pepper extract powder / 150mg vitamin C / 100mg. Heat /23.2kcal protein /5.52g lipid / 0g carbohydrate /3.25g sodium / 0 ~ 10mg potassium / 10mg less than phosphorus / about 70mg.<sup>80</sup></p>	<p>Suntory, Japan</p>	<p>Suntory</p>	<p><a href="http://www.suntory.com/index.html">http://www.suntory.com/index.html</a></p>
	<p>DHC Collagen Beauty 12,000mg (drink)</p>	<p>10 bottles x 50 ml</p>	<p>3,498</p>	<p>25,9</p>	<p><a href="http://global.rakuten.com/en/store/biyou-masumi/item/10000071/">http://global.rakuten.com/en/store/biyou-masumi/item/10000071/</a></p>	<p>Raw materials: Collagen (from fish), citrulline, ornithine hydrochloride, konnyaku potato powder extract of ceramide content, n-acetylglucosamine, cherry flower extract powder extract dextrin, cherry blossom flower fruit leaf extract powder (dextrin, fruit extract), Lotus germ extract powder (dextrin, Lotus germ extract), Pavia extract, elastin (from fish), Coco real extract, Coix extract, gamma-amino butyric acid, V.C, lysine hydrochloride and glucose transfer hesperidin, Ca PANTOTHENATE, niacin, V.B2, V.B6, V.B12, erythritol, reduced starch syrup, indigestible dextrin, tomato extract, sugar cane extract, palatinose, salt, acidulant, trehalose, flavoring, sweetener (Acesulfame-K, sucralose, carotenoid pigments, (including some of the raw materials on shrimp, crab and gelatin).</p>	<p>DHC, Japan</p>	<p>DHC</p>	<p><a href="http://top.dhc.co.jp/company/en/index.html">http://top.dhc.co.jp/company/en/index.html</a></p>

se nadaljuje



<sup>80</sup> Prevedeno z Google translate

Tabela 8: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz kolagena (nad.)

	DHC Collagen	120 tablets	478	3,5	<a href="http://global.rakuten.com/en/store/kenko-joy/item/4511413404072/">http://global.rakuten.com/en/store/kenko-joy/item/4511413404072/</a>	<p>Product description: DHC collagen 120 grain, youthful firmness and texture helps and supports a lush, sinuous beauty. To support beauty collagen derived from fish, vitamin B1, B2, enhanced functions. Recommended for after dinner to eat together. Raw materials: Collagen 1 per day 6 grains, total weight (volume) 2070 mg, Peptide: 2050 mg, Vitamin B1: 14 mg, Vitamin B2: 2 mg. Main ingredients: Collagen (fish-derived), vitamin B1, vitamin B2.</p>	DHC, Japan	DHC	<a href="http://top.dhc.co.jp/company/en/index.html">http://top.dhc.co.jp/company/en/index.html</a>
	Meiji Amino Collagen can type	200 g	2.550 (davek vključen v ceno)	18,9	<a href="http://tomodap.com/shop/g/4902777313368">http://tomodap.com/shop/g/4902777313368</a>	<p>Raw materials/components: Fish collagen peptide, maltodextrin, vegetable oils and fats, VC, glucosamine, arginine, perfumes, thickeners (pullulan), emulsifiers, (part of the raw materials including milk ingredients, soybean, gelatin). Nutritional information (per 7g): Energy 27kcal, Protein 5.3g, Lipid 0.08g, Carbohydrate 1.3g, Sodium 15mg, Vitamin C 50mg. Ingredients (per 7g): Collagen 5000mg, Arginine 450mg, Glucosamine 60mg.</p>	Meiji Seika Pharma Co. Ltd., Japan	Meiji	<a href="http://www.meiji-seika-pharma.co.jp/english/">http://www.meiji-seika-pharma.co.jp/english/</a>
	Meiji Amino Collagen Premium can	200 g	4.094 (davek vključen v ceno)	30,3	<a href="http://tomodap.com/shop/g/4902777451381">http://tomodap.com/shop/g/4902777451381</a>	<p>Raw materials: Fish collagen peptide (gelatin), maltodextrin, vegetable oil, coenzyme Q10, rice germ extract (containing ceramide) (including soybeans) trehalose, VC, glucosamine, arginine, perfumes, hyaluronic acid, an emulsifier, a thickener (gum gum), sweetener (sucralose). Main nutritional components (per serving): Energy 27kcal, protein 5.3g, fat 0.08g, carbohydrates 1.3g, sodium 15mg, vitamin C 50mg, arginine 450mg, coenzyme Q10 10mg, glucosamine 60mg, ceramide 1200µg, collagen peptide 5000mg, hyaluronic acid 20mg. Estimated usage: Spoon Strike sugar 1 cup of accessories (about 7g). Country of origin. China.</p>	Meiji Seika Pharma Co. Ltd., Japan	Meiji	<a href="http://www.meiji-seika-pharma.co.jp/english/">http://www.meiji-seika-pharma.co.jp/english/</a>



se nadaljuje

Tabela 8: Prodajne cene in lastnosti izdelkov prehrabnih dopolnil iz kolagena (nad.)

	<p>Meiji Amino Collagen Beaute bag</p>	<p>42 capsules</p>	<p>1,008  (davek vključen v ceno)</p>	<p>7,5</p>	<p><a href="http://tomodap.com/shop/g/g4902777371504">http://tomodap.com/shop/g/g4902777371504</a></p>	<p>Main nutritional components: Energy 7Kcal, protein 1.1g, fat 0.1g, carbohydrates 0.36g, sodium 7.8mg, collagen 1000mg, coenzyme Q10 60mg, vitamin C 50mg, vitamin E 8mg, arginine 100mg, hyaluronic acid 12mg, royal jelly 10mg. Country of origin: China.</p>	<p>Meiji Seika Pharma Co. Ltd., Japan</p>	<p>Meiji</p>	<p><a href="http://www.meiji-seika-pharma.co.jp/english/">http://www.meiji-seika-pharma.co.jp/english/</a></p>
	<p>Dear Natura low molecular collagen</p>	<p>240 grains</p>	<p>1,490  (davek vključen v ceno)</p>	<p>11,0</p>	<p><a href="http://tomodap.com/shop/g/g4946842635955">http://tomodap.com/shop/g/g4946842635955</a></p>	<p>Product description: The blending with the low molecular weight collagen 2000mg to 8 grains, vitamin C that supports the work of the collagen. In addition hyaluronic acid to help beauty, CoQ10, elastin plus. Raw materials: Pig collagen peptide (gelatin), coenzyme Q10, (derived from pigs) elastin peptides, hyaluronic acid, cellulose, vitamin C, starch glycolic acid Na, stearic acid Ca. Nutrition information (per day recommended dose): Energy 9.04kcal, protein 2.22g, lipid 0.015g, carbohydrates 0.0074g, sodium 14.46mg, collagen 2000mg, hyaluronic acid 1mg, elastin peptide 1mg, coenzyme Q10 1mg, vitamin C 80mg.</p>	<p>Asahi Food &amp; Healthcare Co., Ltd., Japan</p>	<p>Asahi Dear Natura</p>	<p>Asahi Food &amp; Healthcare: <a href="http://www.asahi-fh.com/">http://www.asahi-fh.com/</a> Asahi Group: <a href="http://www.asahigroup-holdings.com/en/">http://www.asahigroup-holdings.com/en/</a></p>

**PRILOGA 33: Prodajne cene in lastnosti lepotnih ter kozmetičnih izdelkov z vsebovanim medom, matičnim mlečkom ali kolagenom**

*Tabela 9: Prodajne cene in lastnosti lepotnih ter kozmetičnih izdelkov z vsebovanim medom, matičnim mlečkom ali kolagenom*

Slika izdelka	Ime izdelka	Količina	Cena v jenih	Cena v evrih <sup>81</sup> 82	Vir cene in lastnosti izdelka	Lastnosti izdelka	Proizvajalec	Blagovna znamka	Spletna stran proizvajalca
	Botanical Honey Hand Cream	40 g	22 SGD <sup>83</sup>	15,1	<a href="https://vecuahoney.com.sg/product/3292/">https://vecuahoney.com.sg/product/3292/</a>	Contents: Water, Toriechiruhokisanoin, BG, behenyl alcohol, dimethicone, Penchirengurikoru, Cyclopentasiloxane, octyl dodecyl myristate, penta stearic acid polyglyceryl -10, allantoin, chamomile flower extract, grapefruit peel oil, birch bark extract, squalane, geranium oil, tocopherol, Novara oil, honey, bergamot, fruit oil, Perushiagurumi seed coat extract, lavender oil, rosemary leaf extract, royal jelly extract, xanthan gum, stearyl lactic acid Na, bitter orange flower oil, hydrogenated palm kernel oil, hydrogenated palm oil	Vecua Honey, Japan	Vecua	<a href="https://vecuahoney.com.sg/">https://vecuahoney.com.sg/</a>
	Honey Dew Hand Cream Maple Honey	50 g	16 SGD <sup>84</sup>	11,0	<a href="https://vecuahoney.com.sg/product/ve-50429">https://vecuahoney.com.sg/product/ve-50429</a>	The Honey Dew Moist Hand Cream is a smooth and rich hand cream. Blended with honey, royal jelly extract, walnut extract and birch bark extract, the cream penetrates into your skin to moisturize the deeper epidermal layers. It is also formulated with 80 per cent honey water for a powerful moisturizing action that wraps your skin in a protective shield.	Vecua Honey, Japan	Vecua	<a href="https://vecuahoney.com.sg/">https://vecuahoney.com.sg/</a>

se nadaljuje



<sup>81</sup> Cena v evrih je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 135 JPY.

<sup>82</sup> Cene izdelkov podjetja Vecua Honey so pridobljene iz globalne spletne trgovine podjetja Vecua Honey (<http://vecuahoney.com.sg/shop/>), locirane v Singapurju. Japonska spletna stran je namreč zaradi svoje zasnove nepredvidljiva s prevajalskimi orodji. Predvidevam, da so cene izdelkov na japonskem trgu podobne cenam singapurske podružnice.

<sup>83</sup> Cena v evrih je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 1,46 SGD.

<sup>84</sup> Cena v evrih je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 1,46 SGD.

Tabela 9: Prodajne cene in lastnosti lepotnih ter kozmetičnih izdelkov z vsebovanim medom, matičnim mlečkom ali kolagenom (nad.)




	Botanical Honey Body Cream	200 g	45 SGD <sup>85</sup>	30,8	<a href="https://vecuahoney.com.sg/product/3314/">https://vecuahoney.com.sg/product/3314/</a>	<p>Full Ingredients: Water, glycerin, Toriechiruhokisanoin, BG, isotridecyl isononanoate, dimethicone, DPG, Penchirengurikoru, hydrogenated palm oil, arachyl alcohol, glyceryl stearate (SE), chamomile flower extract, grapefruit peel oil, birch bark extract, geranium oil, tocopherol, Novara oil, honey, bergamot fruit oil, Perushiagurumi seed coat extract, lavender oil, rosemary leaf extract, royal jelly extract, (acryloyldimethyltaurate ammonium / VP) copolymers, arachyl glucoside, ethylhexyl glycerin, hexane. Made in Japan.</p>	Vecua Honey, Japan	Vecua	<a href="https://vecuahoney.com.sg/">https://vecuahoney.com.sg/</a>
	Country and Stream Natural Hand Cream	50 g	500 (brez davka)	3,7	<a href="http://www.idalabo.co.jp/products/detail/91.html">http://www.idalabo.co.jp/products/detail/91.html</a>	<p>Moisturizing ingredients: honey, organic aloe juice, royal jelly extract, Hyaluronic acid, collagen, beeswax, chamomile flower extract<sup>86</sup></p>	Ida Laboratories Ltd. Japan	Country and Stream	<a href="http://www.idalabo.co.jp/">http://www.idalabo.co.jp/</a>

se nadaljuje

<sup>85</sup> Cena v evrih je izračunana po deviznem tečaju 1 EUR = 1,46 SGD.



<sup>86</sup> Prevedeno z Google translate

*Tabela 9: Prodajne cene in lastnosti lepotnih ter kozmetičnih izdelkov z vsebovanim medom, matičnim mlečkom ali kolagenom (nad.)*

	Dr. Ci: Labo Aqua- Collagen- Gel Enrich- Lift-EX	120 g	7,992	59,2	<a href="http://global.rakuten.com/en/store/jnl/item/4100610100/">http://global.rakuten.com/en/store/jnl/item/4100610100/</a>	Water, glycerin, BG and glycosyl-hydrolysis water hydrogenated starch and ubiquinone-thioctic acid and almond ex-, pomegranate flower extract-France Lavender extract Pueraria mirifica root extract, hydrolyzed collagen, atelo-collagen, hyaluronic acid, ceramide 3, aspartic acid Na, alanine-allantoin and arginine-isoleucine-IMP 2 Na, guanylic acid 2 Na and glycine, glutamic acid, serine, taurine and tyrosine, threonine, valine and Histidine HCl and phenylalanine and proline and lysine HCl and Leucine and ethylhexyl Glycerin and 1, 2- Hexanediol, caprylyl glycol, hexylene glycol, anise oil and geranium oil and ylang-ylang flower oils Laurel oil and lavender oil, jojoba seed oil and squalane and hydrogenated lecithin and PEG-12 Dimethicone, peg-60 hydrogenated castor oil and hydroxyethyl cellulose and carbomer, xanthan gum and hydrogen carbonate Na, potassium hydroxide and oxide titanium MICA phenoxyethanol.	Dr. Ci: Labo, Japan	Dr. Ci: Labo	<a href="http://www.cilabousa.com/about/">http://www.cilabousa.com/about/</a>
	Yamada Medicated RJ Essence	30 ml	7,776	57,6	<a href="https://www.3838.com/te nsou/item/?j uclangkb=en #tab_cosme">https://www.3838.com/te nsou/item/?j uclangkb=en #tab_cosme</a>	It contains 60% of moisturizing royal jelly essence. This essence plays 2 roles; moisturizing and whitening. Effects assessment tested.	Yamada Bee Farm, Japan	Yamada Bee Farm	<a href="http://www.3838.com/english/">http://www.3838.com/english/</a>
	Yamada RJ Cream S (normal to dry skin)	30 g	4,860	36,0	<a href="https://www.3838.com/te nsou/item/?j uclangkb=en #tab_cosme">https://www.3838.com/te nsou/item/?j uclangkb=en #tab_cosme</a>	This moisturizing cream protects your skin from dryness by making a natural veil that is close to the sebum.	Yamada Bee Farm, Japan	Yamada Bee Farm	<a href="http://www.3838.com/english/">http://www.3838.com/english/</a>

se nadaljuje



Tabela 9: Prodajne cene in lastnosti lepotnih ter kozmetičnih izdelkov z vsebovanim medom, matičnim mlečkom ali kolagenom (nad.)

	<p>Shiseido Aqualabel Cream EX</p>	<p>25 g</p>	<p>3,240 (davek vključen v ceno)</p>	<p>24,0</p>	<p><a href="http://www.shiseido.co.jp/sw/products/SWFG070410.seam?sho_hin_pl_c_cd=019401">http://www.shiseido.co.jp/sw/products/SWFG070410.seam?sho_hin_pl_c_cd=019401</a></p>	<p>Lead to skin youthful resilient which is full of moisture, it is medicated cream. In m-tranexamic acid formulations, it is stain measures can also at the same time cream. Luxurious moisturizing such as fermentation royal jelly GL and coenzyme Q10 and confinement deliver carefully to the skin. The next morning the skin, you can feel the luster shining the beam, such as bouncy. m of m-tranexamic acid represents the effect of suppressing melanin production.</p>	<p>Shiseido, Japan</p>	<p>Aqualabel</p>	<p><a href="http://www.shiseidogroup.com/">http://www.shiseidogroup.com/</a></p>
	<p>Kanebo Evita EX cream</p>	<p>30 g</p>	<p>3,189</p>	<p>23,6</p>	<p><a href="http://global.rakuten.com/en/store/kenkoudo/item/4973167153512/?s-id=borderless_browsehist_en">http://global.rakuten.com/en/store/kenkoudo/item/4973167153512/?s-id=borderless_browsehist_en</a></p>	<p>Coenzyme Q10 (ubiquinone), W Royal Jelly extract * 1, Collagen * 2, hyaluronic acid * 3, Ginseng extract-rice ferment extract-rose water * 1, Hydrolysis Royal Jelly, Royal Jelly extract,* 2 Water soluble collagen, hydrolyzed collagen,* PG 3 hyaluronic acid and hyaluronic acid sodium</p>	<p>Kao Corporation, Japan</p>	<p>Kanebo cosmetics</p>	<p><a href="http://www.kao.com/jp/">http://www.kao.com/jp/</a>, <a href="http://www.kanebo.com/">http://www.kanebo.com/</a></p>

se nadaljuje



Tabela 9: Prodajne cene in lastnosti lepotnih ter kozmetičnih izdelkov z vsebovanim medom, matičnim mlečkom ali kolagenom (nad.)

	<p>Atrix Beauty Charge Honey milk</p>	<p>80 g</p>	<p>615</p>	<p>4,5</p>	<p><sup>87</sup></p>	<p>Product description: Shea butter new formulations. With humidity high penetration retention, and to penetrate to the skin of the back (the stratum corneum), and gives plenty of moisture on the inside. It will lead the hands skin with tuples do and Hari gloss full of moisture. Sweet peace smell vegetable Honey milk collagen C (moisturizing ingredients: carrot extract), shea butter (natural moisturizing component), glycerin (moisturizing) formulation. Country of origin: Japan.</p>	<p>Kao Corporation, Japan</p>	<p>Atrix</p>	<p><a href="http://www.kao.com/jp/">http://www.kao.com/jp/</a>, <a href="http://www.kao.com/jp/atrx/">http://www.kao.com/jp/atrx/</a></p>
	<p>Queen Bee Firming and Restoring Rich Face Cream</p>	<p>50 ml</p>	<p>8.401</p>	<p>62,2</p>	<p><a href="http://global.rakuten.com/en/store/cosmeessence/item/255763/?s-id=borderless_browsehist_en">http://global.rakuten.com/en/store/cosmeessence/item/255763/?s-id=borderless_browsehist_en</a></p>	<p>With Royal Jelly and Honey. Ageing care line "quirnby". Natural oil-rich formulation. Is recommended for particularly dry skin. Leads to the skin with elasticity and skin texture.</p>	<p>Apivita, Grčija</p>	<p>Queen Bee</p>	<p><a href="http://www.apivita.com/">http://www.apivita.com/</a></p>

<sup>87</sup>[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=de&rurl=translate.google.si&sl=ja&tl=en&u=http://tomods-ap.com/shop/g/g4901301254306/&usg=ALkJrhjDyEpl-Vu7D3RtwUHtbIFYuisuWA](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=de&rurl=translate.google.si&sl=ja&tl=en&u=http://tomods-ap.com/shop/g/g4901301254306/&usg=ALkJrhjDyEpl-Vu7D3RtwUHtbIFYuisuWA)

**PRILOGA 34: Prikaz konkurenčnih izdelkov na prodajnih mestih v trgovinah v Tokyu**

*Slika 27: Napitki z matičnim mlečkom in kolagenom podjetja Shiseido v trgovini Erume De Beaute (Tokyo, Shibuya)*



*Fotografija: Lovrenc Golle, 25. februar 2015, Tokyo*

*Slika 28: Izdelki s kolagenom v trgovini Belle Vie (Tokyo, Akasaka)*



*Fotografija: Lovrenc Golle, 28. februar 2015, Tokyo*

*Slika 29: Prehranska dopolnila v trgovini 7-Eleven (Tokyo, Akasaka-Mitsuke)*



*Fotografija: Lovrenc Golle, 27. februar 2015, Tokyo*

*Slika 30: Izdelki podjetja Ida Laboratories v trgovini Tokyu Hands v veleblagovnici Daimaru (Tokyo Station)*



*Fotografija: Lovrenc Golle, 28. 2. 2015, Tokyo*

*Slika 31: Izložba podjetja Vecua Honey s testnimi izdelki v veleblagovnici Daimaru (Tokyo Station)*



*Fotografija: Lovrenc Golle, 22. februar 2015, Tokyo*

*Slika 32: Izložba podjetja Vecua Honey v veleblagovnici Daimaru (Tokyo Station)*



*Fotografija: Lovrenc Golle, 22. februar 2015, Tokyo*

## PRILOGA 35: Primer embalaže kreme za negovanje kože podjetja Pola

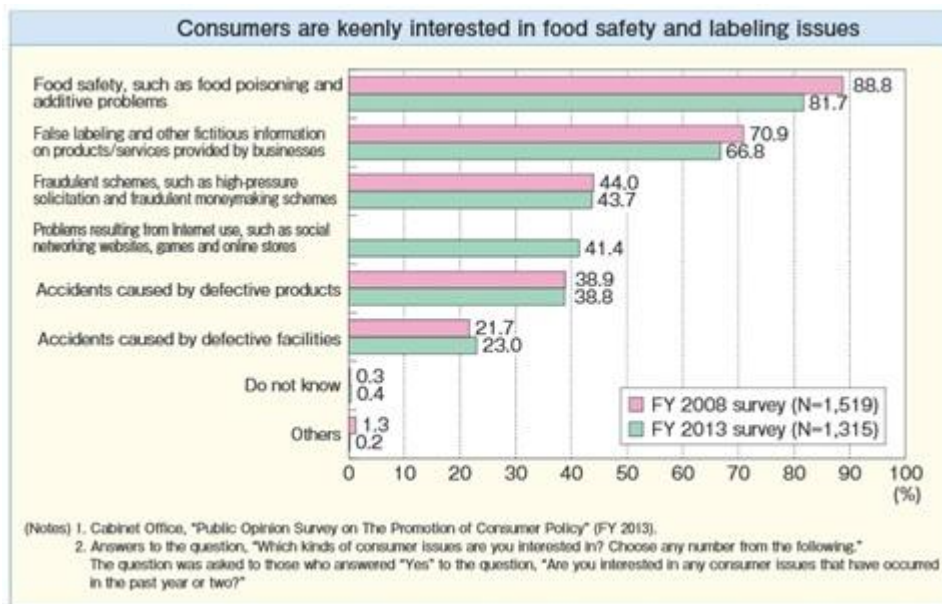
Slika 33: Embalaža kreme za negovanje kože podjetja Pola



Fotografija: Lovrenc Golle, 5. julij 2015

## PRILOGA 36: Zanimanje japonskih potrošnikov za tematiko zdrave prehrane in pravilnega označevanja izdelkov

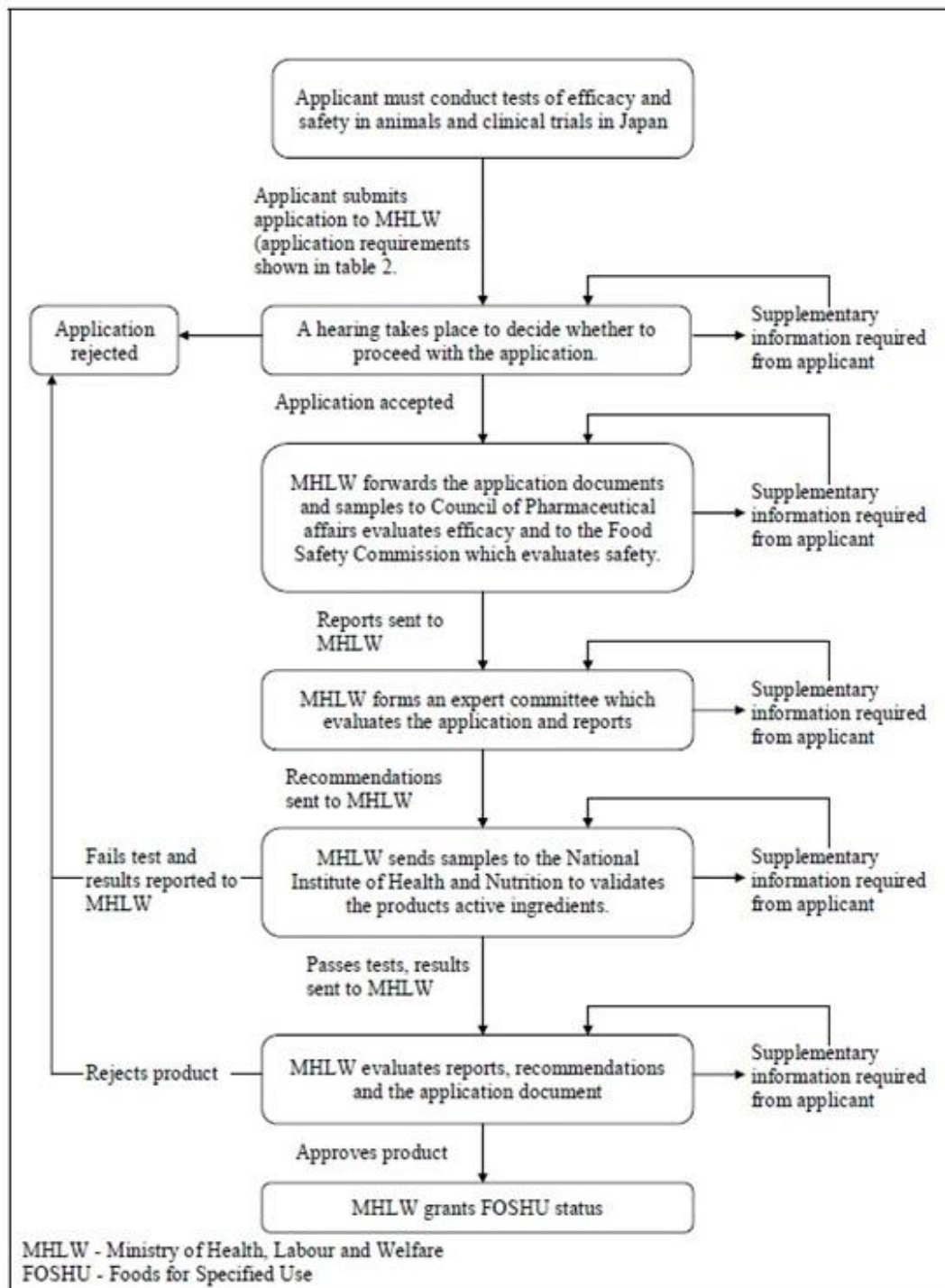
Slika 34: Zanimanje japonskih potrošnikov za tematiko zdrave prehrane in pravilnega označevanja izdelkov



Vir: Consumer Affairs Agency, Government of Japan, White Paper on Consumer Affairs 2014, b.l.a, str. 27, slika 3-2-6.

**PRILOGA 37: Potek registracijskih postopkov izdelkov FOSHU**

*Slika 35: Potek registracijskih postopkov izdelkov FOSHU*



*Vir: Patel, Dufour, & Domigan, Functional Food and Nutraceutical Registration Process in Japan and China: Similarities and Differences, 2008, str. 3.*

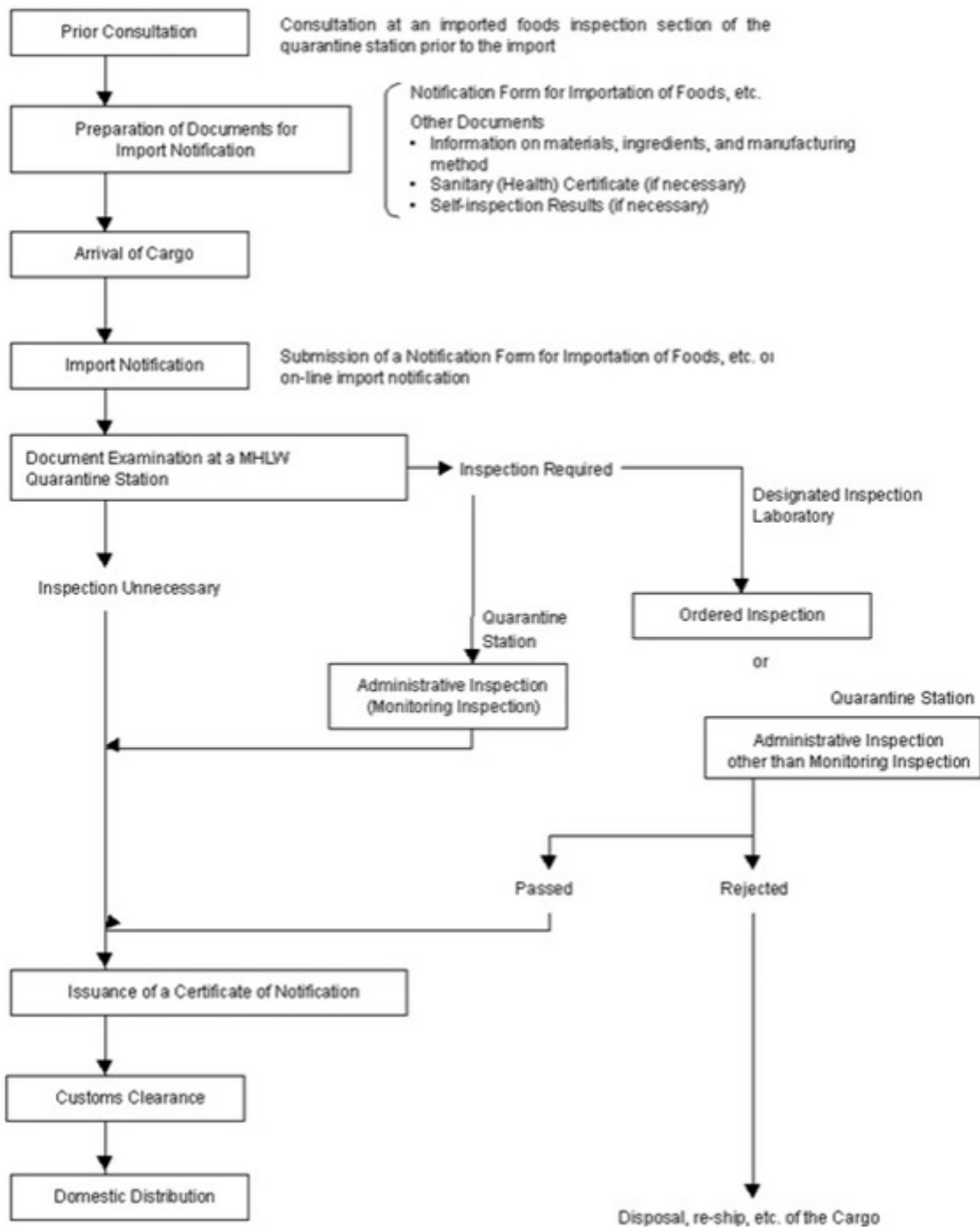
**PRILOGA 38: Seznam dokumentov in dokazil v postopku registracije izdelkov FOSHU (v angleščini)**

- Name of applicant (representative) and the address
- Name and address of head office and factory
- Product name
- Shelf life
- Content amount
- Reason for seeking approval and how the intake contributes to the improvement of one's diet and the maintenance/enhancement of health of the entire population
- Health claims the applicant wishes to seek approval for
- List of ingredients and composition percentage
- Considerations and precautions at intake
- Instructions for preparation, storage, or intake of the product
- Product sample
- Sample of the entire package with labels and health claims
- Documentation that shows clinical and nutritional proof of the product's functional effects for the maintenance of health
- Documentation that shows clinical and nutritional proof of the intake amount of the product or its functional components
- Documentation concerning the safety of the product and its functional components, including additional human studies regarding the eating experience
- Documentation concerning the stability of the product and its functional components
- Documentation of physicochemical properties and the test methods for the product's functional components
- Results of the quantitative and qualitative tests of components of the functional component, and their testing method
- A report describing the analysis of the designated nutrient constituents and the product's energy content
- Description of the production method, factory equipment, and an explanation of the quality control system
- Reasons for not attaching any of the above
- Other information to support the application

*Vir: Patel, Dufour, & Domigan, Functional Food and Nutraceutical Registration Process in Japan and China: Similarities and Differences 2008, str. 4.*

## PRILOGA 39: Grafični prikaz uvoznega postopka prehrabnih dopolnil

Slika 36: Grafični prikaz uvoznega postopka prehrabnih dopolnil



Vir: Ministry of Health, Labour and Welfare, Procedures of Import Notification of Foods and Related Products, b.l.f.



**PRILOGA 40: Obvestilna vloga ob uvozu prehrabnih in podobnih izdelkov na Japonsko**

*Slika 37: Obvestilna vloga ob uvozu prehrabnih in podobnih izdelkov na Japonsko, prvi del*

**Notification Form for Importation of Foods, etc.**

Minister of Health, Labour and Welfare, Esq.

Name and address of Importer (Or name of Importing corporation and its address)

Notification Receipt Number	1)	Name	
Classification of Notification	Prior Notification / Planned Import	Address	
Code of Importer		(Telephone Number)	
Name and Code of Country of Production		Registration Number of Importer Responsible for Food Sanitation	
Name, Address and Code of Manufacturer			
Name, Address and Code of Manufacturing Factory			
Name, Address and Code of Shipper			
Name, Address and Code of Packer			
Name and Code of Port of Loading		Date of Loading	____ (Month) ____ (Day) ____ (Year)
Name and Code of Port of Discharge		Date of Arrival	____ (Month) ____ (Day) ____ (Year)
Name and Code of Warehouse		Date of Storage	____ (Month) ____ (Day) ____ (Year)
		Date of Notification	____ (Month) ____ (Day) ____ (Year)
Marks and Numbers of Cargo		Accident (Brief Explanation if Yes)	Yes / No
Ship Name or Flight Number of Aircraft		Name and Code of Submitter	

1	Classification of Cargo	Food / Food Additive / Apparatus / Container-Package / Toy	Continuous Import	Y + N	Sanitary Certificate Number
Item Code					If the cargo includes processed food, describe its ingredients and their codes. If the cargo includes apparatuses, container/packages or toys, describe the raw materials and their codes.
Description of Article					
Shipped Volume (Number of Units)					If the cargo includes food with additives, describe the names and codes of additives. If the cargo includes manufacturing agents in the additives, describe the names and codes of additives. (Additives used as flavoring agents are excluded for either case.)
Shipped Volume (Weight) kg					
Usage and Its Code					"2"
Kind of Package and Its Code					"2"
Registration Number 1					
Registration Number 2					
Registration Number 3					
If the cargo includes processed food, describe the method of manufacturing or processing, and its code.					
Remarks					Stamp for Receiving Notification

**Notes:**  
 \*1: Do not write here.  
 \*2: When the article in the cargo includes food additives that are generally supplied in food or drink and regulated by the relevant statutes, describe the names of the substances used. When the article includes manufacturing agents in the additives, excluding flavoring agents or food additives that are generally supplied in food or drink, write the names of the agents.  
 The seal of importer can be substituted by a signature of importer.

Vir: Ministry of Health, Labour and Welfare, Notification Form for Importation of Foods, etc., b.l.e.

Slika 38: Obvestilna vloga ob uvozu prehrabnih in podobnih izdelkov na Japonsko, drugi del

Classification of Cargo	Food / Food Additive / Apparatus / Container-Package/ Toy	Continuous Import	Y + N	Sanitary Certificate Number															
Item Code					If the cargo includes processed food, describe its ingredients and their codes. If the cargo includes apparatuses, container/packages or toys, describe the raw materials and their codes.														
Description of Article																			
Shipped Volume (Number of Units)																			
Shipped Volume (Weight)																			
Usage and its Code					If the cargo includes food with additives, describe the names and codes of additives. If the cargo includes manufacturing agents in the additives, describe the names and codes of additives. (Additives used as flavoring agents are excluded for either case.)	*2													
Kind of Package and its Code						*2													
Registration Number 1					If the cargo includes manufacturing agents in the additives, describe the names and codes of additives. (Additives used as flavoring agents are excluded for either case.)														
Registration Number 2																			
Registration Number 3																			
If the cargo includes processed food, describe the method of manufacturing or processing, and its code.																			
Remarks															Stamp for Receiving Notification				

Classification of Cargo	Food / Food Additive / Apparatus / Container-Package/ Toy	Continuous Import	Y + N	Sanitary Certificate Number															
Item Code					If the cargo includes processed food, describe its ingredients and their codes. If the cargo includes apparatuses, container/packages or toys, describe the raw materials and their codes.														
Description of Article																			
Shipped Volume (Number of Units)																			
Shipped Volume (Weight)																			
Usage and its Code					If the cargo includes food with additives, describe the names and codes of additives. If the cargo includes manufacturing agents in the additives, describe the names and codes of additives. (Additives used as flavoring agents are excluded for either case.)	*2													
Kind of Package and its Code						*2													
Registration Number 1					If the cargo includes manufacturing agents in the additives, describe the names and codes of additives. (Additives used as flavoring agents are excluded for either case.)														
Registration Number 2																			
Registration Number 3																			
If the cargo includes processed food, describe the method of manufacturing or processing, and its code.																			
Remarks															Stamp for Receiving Notification				

Vir: Ministry of Health, Labour and Welfare, Notification Form for Importation of Foods, etc., b.l.e.

## PRILOGA 41: Postopki označevanja hranljivih sestavin prehrabnih izdelkov na Japonskem

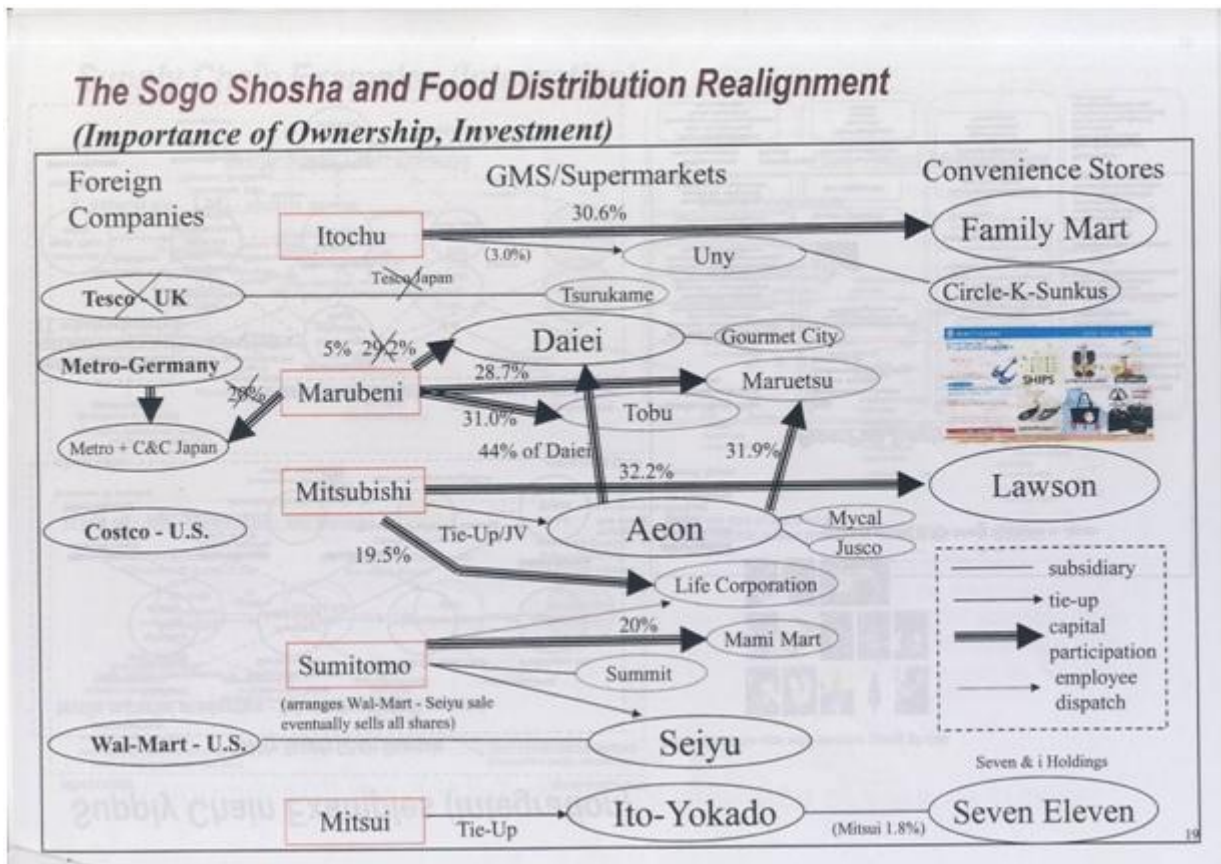
Slika 39: Postopki označevanja hranljivih sestavin prehrabnih izdelkov na Japonskem



Vir: Consumer Affairs Agency, Government of Japan, Nutrition Labelling Systems in Japan: situations and issues, b.l.b.

**PRILOGA 42: Lastniška povezava med Sogo Shosha in trgovskimi verigami**

*Slika 40: Lastniška povezava med Sogo Shosha in trgovskimi verigami*



Vir: Ryan, *The Sogo Shosha - An Introduction*, b.l., str. 19.

**PRILOGA 43: Struktura prodaje lepotnih izdelkov glede na kategorijo in prodajne poti v letu 2015**

*Tabela 10: Struktura prodaje lepotnih izdelkov glede na kategorijo in prodajne poti v letu 2015*

% retail value rsp	BC	BS	CC	D	DP	F	HC	MG	OC	SC	SU	SK
<b>Store-Based Retailing</b>	<b>94,6</b>	<b>92,8</b>	<b>77,1</b>	<b>94,2</b>	<b>98,1</b>	<b>82,3</b>	<b>91,3</b>	<b>91,8</b>	<b>95,2</b>	<b>77,3</b>	<b>86,6</b>	<b>77,5</b>
-Grocery Retailers	15,8	37,0	14,5	35,7	40,4	15,6	32,9	35,2	39,1	13,7	15,8	15,4
--ModernGrocery Retailers	15,7	34,7	14,5	35,7	40,3	15,6	32,2	34,2	37,7	13,5	15,8	15,4
---Convenience Stores	0,5	10,4	6,8	11,8	8,9	2,3	13,4	15,7	13,1	6,4	0,8	2,4
---Discounters	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
---Forecourt Retailers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
---Hypermarkets	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
---Supermarkets	15,2	24,3	7,7	23,9	31,4	13,4	18,9	18,5	24,6	7,2	15,0	13,0
--Traditional Grocery Retailers	0,1	2,3	0,0	0,2	0,2	0,0	0,7	1,0	1,5	0,1	0,0	0,0
---Food/drink/tobacco specialists	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
---Independent Small Srocers	0,1	2,3	0,0	0,2	0,2	0,0	0,7	1,0	1,5	0,1	0,0	0,0
---Other Grocery Retailers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-Non-Grocery Specialists	75,5	48,8	49,2	53,9	49,2	31,9	50,9	46,3	52,1	47,4	55,5	42,1
--Apparel and Footwear Specialist Retailers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
--Electronics and Appliance Specialist Retailers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,6	0,0	0,0	0,0
--Health and Beauty Specialist Retailers	60,1	46,7	47,8	52,4	47,0	30,4	49,1	44,3	40,6	45,2	52,9	40,6
---Beauty Specialist Retailers	0,0	9,7	14,8	3,1	3,3	19,5	3,5	6,6	0,0	18,9	9,2	30,2
---Chemists/Pharmacies	29,5	11,1	2,5	13,9	9,5	1,4	15,5	10,6	9,2	3,8	17,3	1,3
---Drugstores/parapharmacies	30,5	25,9	30,4	35,4	34,2	9,5	28,3	26,2	31,4	22,5	26,4	9,0
---Other Health and Beauty Specialist Retailers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
--Home and Garden Specialist Retailers	1,6	1,6	1,4	1,4	1,6	1,5	1,4	1,5	1,5	1,4	1,4	1,6
---Homewares and Home Furnishing Stores	1,6	1,6	1,4	1,4	1,6	1,5	1,4	1,5	1,5	1,4	1,4	1,6
--Other Non-Grocery Specialists	13,9	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,4	0,5	1,4	0,8	1,2	0,0
---Outdoor Markets	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,09	0,0
---Other BPC Non-Grocery Specialists	13,9	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,4	0,5	1,4	0,8	0,3	0,0
-Mixed Retailers	3,3	6,9	13,4	4,5	8,4	34,7	7,5	10,3	4,0	16,3	15,2	20,0
--Department Stores	0,7	2,3	9,3	0,8	2,5	32,7	2,9	5,8	0,4	12,5	5,7	18,5
--Mass Merchandisers	2,0	3,1	3,2	3,2	4,7	1,4	3,8	3,4	2,7	2,9	7,1	1,0
--Variety Stores	0,6	1,5	0,9	0,5	1,2	0,6	0,8	1,1	0,9	0,8	2,4	0,5
--Warehouse Clubs	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Non-Store Retailing</b>	<b>5,4</b>	<b>7,2</b>	<b>22,9</b>	<b>5,8</b>	<b>1,9</b>	<b>17,7</b>	<b>5,0</b>	<b>8,2</b>	<b>4,8</b>	<b>22,7</b>	<b>13,4</b>	<b>22,5</b>
-Direct Selling	1,8	2,9	9,1	0,5	0,0	2,1	1,7	2,7	2,7	11,9	8,6	7,4
-Homeshopping	1,5	0,5	0,7	2,0	0,5	2,1	0,7	1,1	0,4	2,6	1,2	2,2
- Internet Retailing	2,1	3,9	13,1	3,3	1,4	13,5	2,5	4,4	1,7	8,3	3,6	12,8
- Vending	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Key: BC = baby and child-specific products; BS = bath and shower; CC = colour cosmetics; D = deodorants; DP = depilatories; F = fragrances; HC = hair care; MG = men's grooming; OC = oral care; SC = skin care; SU = sun care; SK = sets/kits

*Vir: Research Monitor, Beauty and Personal Care in Japan 2016, str. 10, tabela 10.*

**PRILOGA 44: Največji japonski supermarketi v letu 2011 po prihodkih od prodaje, tržnem deležu in številu prodajaln**

*Tabela 11: Največji japonski supermarketi v letu 2011 po prihodkih od prodaje, tržnem deležu in številu prodajaln*

Trgovska veriga	Vrednost prodaje živil v USD	Vrednost prodaje ne-živilskih izdelkov v USD	Tržni delež znotraj celotnega trga z živili v %	Število trgovin
AEON	22.614.021.430	501.620.585	5,44	1.307
Life	5.844.945.245	585.781.957	1,41	225
Zen Nisshoku	3.861.276.725	78.882.058	0,93	1.782
Okuwa	2.925.527.152	59.765.621	0,7	144
Valor	2.854.453.410	415.457.513	0,69	212
Inagaya	2.082.383.363	42.541.029	0,5	130
Seven & I	1.913.668.620	39.094.354	0,46	90
J. Front Retailing	1.290.109.706	187.771.770	0,31	85
H2O Retailing	967.332.675	134.973.320	0,23	57
Calmart	931.340.356	135.553.920	0,22	79
Heiwado	870.020.188	17.773.650	0,21	61
Isumiya	773.627.641	31.956.794	0,19	53
Tesco	632.490.619	12.921.157	0,15	58
Isetan Mitsukoshi	526.854.745	76.682.198	0,13	20
Izumi	166.517.295	24.236.115	0,04	14
Uny	137.170.467	2.802.257	0,03	10

*Vir: Agriculture and Agri-Food Canada, 2012, Consumer Trends - Honey and Maple Syrup in Japan, str. 6*

## PRILOGA 45: Slikovni primeri japonskega poslovnega bontona

*Slika 41: Slikovni primeri japonskega poslovnega bontona*



Two men bowing to each other is a sign of Japanese Etiquette.



A woman and man bowing to each other is a sign of Japanese Business Etiquette



Japanese business cards are always presented with two hands



Japanese business cards are a critical part of Japanese Etiquette.



Conservative yet classy attire is always a part of Japanese business etiquette.



Using chop sticks is a requirement when dining with your Japanese hosts.



Women should wear a dark conservative attire for business affairs.



Women should wear a dark conservative attire for business affairs.



Karaoke bars are a common setting for after work social interaction.

*Vir: Japanese Business Etiquette, 2015.*

## **PRILOGA 46: Slovar kratic**

APEC – Asian Pacific Economic Cooperation  
BoJ – Japonska centralna banka (angl. *Bank of Japan*)  
BDP – bruto domači proizvod  
DPJ – Demokratska stranka Japonske  
EU – Evropska unija  
EUR – evro  
FHC – Prehrambna dopolnila z zdravstvenimi učinki (angl. *Food with Health Claims*)  
FNFC – Hrana z vsebnostjo hranljivih dopolnil (angl. *Food with Nutrient Function Claims*)  
FOSHU – Hrana za določeno zdravilno uporabo (angl. *Food for Specified Health Use*)  
JETRO – Japan External Trade Organization  
JRJFTC – Japan Royal Jelly Fair Trade Council  
LDP – Liberalno-demokratska stranka Japonske  
MHLW – Ministrstvo za zdravje, delo in socialo  
MSP – majhna in srednje velika podjetja (angl. *Small and medium-sized enterprises – SME*)  
OECD – Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Cooperation and Development*)  
QBG – Queen Bee Garden Company Ltd.  
PPP – pariteta kupne moči (angl. *Purchasing Power Parity*)  
TPP – Trans-Pacific Partnership  
USD – ameriški dolarji  
ZDA – Združene države Amerike  
WEF – Mednarodni ekonomski forum (angl. *World Economic Forum*)  
WB – World bank (angl. *World bank*)  
WTO – Svetovna trgovinska organizacija (angl. *World Trade Organization*)