

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DANIJELA STOJANOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KULTUROLOŠKE POSEBNOSTI JAPONSKEGA POSLOVANJA**

Ljubljana, maj 2007

DANIJELA STOJANOVIĆ

### **IZJAVA**

Študentka **DANIJELA STOJANOVIĆ** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. MAJE MAKOVEC BRENČIČ**; dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne **04.05. 2007**

Podpis:



## Kazalo

1	UVOD .....	1
1.1	Namen in cilji .....	2
1.2	Metode raziskovanja .....	2
1.3	Zasnova in struktura dela .....	2
2	JAPONSKA .....	3
2.1	Državna ureditev Japonske .....	3
2.2	Japonsko gospodarstvo .....	4
2.3	Pregled gospodarskih gibanja na Japonskem .....	4
2.3.1	<i>Struktura potrošnje, BDP in gospodarska rast na Japonskem</i> .....	4
2.3.2	<i>Industrijska proizvodnja</i> .....	5
2.3.3	<i>Nezaposlenost in plače</i> .....	5
2.3.4	<i>Denarna politika in valuta</i> .....	5
2.3.5	<i>Privatizacija</i> .....	5
2.4	Menjava Japonske v svetu .....	6
2.4.1	<i>Izvoz, uvoz in tekoči račun</i> .....	6
2.4.2	<i>Investicijsko okolje in tuje naložbe</i> .....	6
3	KRATEK OPIS JAPONSKE ZGODOVINE .....	6
4	RELIGIJA .....	8
4.1	Šintoizem .....	8
4.2	Zgodovinski razvoj šintoističnih praks .....	9
5	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV .....	10
5.1	Pojem kulture .....	10
5.1.1	<i>Sestavine kulture</i> .....	11
5.1.1.1	<i>Družbene organizacije in ustanove</i> .....	11
5.1.1.2	<i>Norme in vrednote</i> .....	11
5.1.1.3	<i>Religije</i> .....	12
5.1.1.4	<i>Jezik</i> .....	12
5.1.1.5	<i>Vzgojno-izobraževalni sistemi različnih stopenj in specializacij</i> .....	13
5.1.1.6	<i>Umetnost in estetika</i> .....	13
5.1.1.7	<i>Materialna kultura in življenjske razmere</i> .....	13
5.2	Najpomembnejši avtorji medkulturnih raziskav .....	14
5.2.1	<i>Hofstede in njegove kulturne dimenzije</i> .....	14
5.2.1.1	<i>Odmik moči</i> .....	14
5.2.1.2	<i>Izogibanje negotovosti</i> .....	15
5.2.1.3	<i>Individualizem/kolektivizem</i> .....	15
5.2.1.4	<i>Moškost/ženskost</i> .....	15
5.2.1.5	<i>Dolgoročna orientacija</i> .....	15
5.2.2	<i>Gestelandovi vzorci medkulturnega poslovnega vedenja</i> .....	16
5.2.2.1	<i>Osredinjenost na kupčijo/osredinjenost na odnos</i> .....	16
5.2.2.2	<i>Neformalnost/formalnost</i> .....	17
5.2.2.3	<i>Časovna rigidnost/časovna fluidnost</i> .....	17
5.2.2.4	<i>Čustvena ekspresivnost/čustvena zadržanost</i> .....	17
5.2.3	<i>Hampden-Turner in Trompenaarsove zrcalne slike kultur</i> .....	17
5.2.3.1	<i>Univerzalizem – partikularizem</i> .....	18
5.2.3.2	<i>Individualizem – skupina</i> .....	18
5.2.3.3	<i>Specifičnost – razpršenost</i> .....	18
5.2.3.4	<i>Dosežen status – pripisan status</i> .....	18
5.2.3.5	<i>Usmeritev navznoter – usmeritev navzven</i> .....	18
5.2.3.6	<i>Sekvenčnost časa – sinhronost časa</i> .....	19
5.2.4	<i>Usunier in mednarodno trženje</i> .....	19
6	KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI JAPONSKEGA POSLOVANJA .....	19
6.1	Splošne značilnosti japonskega poslovanja .....	19
6.2	Razlaga japonskih poslovnih značilnosti skozi zgodovino in kulturo .....	22

6.2.1	<i>Age Tsurau (Ah-gay T`sue-rah-oh) – iskanje odgovornosti</i>	23
6.2.2	<i>Aiso Warai (Aye-so Wah-rye) – pazite se ponarejenih nasmehov</i>	23
6.2.3	<i>Akirame ga Warui (Ah-kee-rah-may gah Wah-rue-ee) – ne znamo odnehati</i>	23
6.2.4	<i>Anmoku no Ryokai (Ahn-moe-kuu no Rio-kie) – nebesedna komunikacija</i>	24
6.2.5	<i>Anshinkan (Ahn-sheen-kahn) – občutek za kulturo</i>	24
6.2.6	<i>Araizarai (Ah-rye-zah-rye) – vse priznati</i>	25
6.2.7	<i>Atarimae (Ah-tah-ree-my) – pričakuje se</i>	25
6.2.8	<i>Ato Aji (Ah-toe Ah-jee) – priokus tujca</i>	26
6.2.9	<i>Bukkyo (Buuk-k`yoe) – vpliv budizma</i>	26
6.2.10	<i>Bunshu (Boon-shuu) – ločevanje</i>	27
6.2.11	<i>Bushido (Buu-she-doh) – beseda samuraja</i>	27
6.2.12	<i>Byodo (Be-yoh-doe) – enakost</i>	27
6.2.13	<i>Chusei Shin (Chuu-say-e Sheen) – brezpogojna zvestoba</i>	28
6.2.14	<i>Donson Johi (Dahn-sohn Joe-he) – moški nad žensko</i>	28
6.2.15	<i>En/Jyo (Enn/Joe) – občutek privlačnosti</i>	28
6.2.16	<i>Gai Ju Nai Go (Guy Juu Nigh Go) – mehki navzven, trdi navznoter</i>	29
6.2.17	<i>Gaman Kurabe (Gah-mahn Kuu-rah-bay) – vztrajnostni test</i>	29
6.2.18	<i>Hosho (Hoe show) – garancija</i>	29
6.2.19	<i>Kao ga Hiroi (Kah-oh gah He-roe-ee) – pomen poznanstev</i>	29
6.2.20	<i>Korisho (Koe-ree-show) – perfekcionizem</i>	30
6.2.21	<i>Kuchi-Komi (Kuu-chee-Koe-me) – osebna komunikacija</i>	30
6.2.22	<i>Kuroko (Kuu-roe-koe) – moški v črnem</i>	30
7	<b>EMPIRIČNA RAZISKAVA KULTUROLOŠKIH POSEBNOSTI JAPONSKEGA POSLOVANJA</b>	31
7.1	Metodologija raziskave	31
7.2	Priprava in izvedba raziskave	32
7.3	Izsledki in analiza odgovorov	32
7.3.1	<i>Profil podjetij in intervjuvancev</i>	32
7.3.2	<i>Vsebinske ugotovitve raziskave</i>	33
7.3.2.1	<i>Kako zaupljivi so Japonci</i>	33
7.3.2.2	<i>Obred izmenjave vizitk in daril</i>	34
7.3.2.3	<i>Nepopustljivost japonskih poslovnežev</i>	35
7.3.2.4	<i>Perfekcionizem</i>	35
7.3.2.5	<i>Občutljivost Japoncev na napake v poslovanju</i>	36
7.3.2.6	<i>Status ženske v japonskem poslovnem svetu</i>	37
7.3.2.7	<i>Kako Japonci dojemajo delo</i>	37
7.3.2.8	<i>Skupinsko delo</i>	38
7.3.3	<i>Okvir pogajanj na Japonskem</i>	39
7.3.3.1	<i>Mesto pogajanj</i>	39
7.3.3.2	<i>Gostoljubnost Japoncev</i>	39
7.3.3.3	<i>Poznavanje vlog članov japonske pogajalske skupine</i>	39
7.3.3.4	<i>Poznavanje pravih ljudi</i>	40
7.3.3.5	<i>Kulturološka razdalja in obsežnejše priprave na pogajanja</i>	40
7.3.3.6	<i>Pozitivna in negativna presenečenja slovenskih menedžerjev</i>	41
7.3.3.7	<i>Uporaba prevajalcev</i>	41
7.3.3.8	<i>Pogajalska strategija japonske strani</i>	41
7.3.3.9	<i>Podpis pogodbe</i>	42
8	<b>SKLEP</b>	42
	<b>LITERATURA</b>	44
	<b>VIRI</b>	46
	<b>Priloge</b>	1

# 1 UVOD

Japonska se je v zelo kratkem času po drugi svetovni vojni iz porušene in recesijske države spremenila v državo z največjo gospodarsko rastjo, in sicer kljub pomanjkanju naravnih bogastev, neugodni zemljepisni lokaciji in velikim demografskim pritiskom. Japonska je postala druga najmočnejša država po gospodarski moči na svetu.

Vsaka izmed evropskih držav je doživela svoje obdobje eksplozivne gospodarske rasti, vendar pa to ni nikjer trajalo tako dolgo kot na Japonskem. Ozadje dolgotrajnega vzpona je lahko v nacionalni ogroženosti, monopolnem kapitalu, nizkih stroških za vojsko; za vsemi temi razlogi pa je vendarle še nekaj več – nekakšna trajna volja tisočih in sto tisočih, nekakšen vsakodnevni delovni zagon, ki z leti prav nič ne pojenja (Rus, 1982, str. 11).

Za Japonce je znano, da je število ur, ki jih prebijejo na delu, bistveno večje kot v zahodnih evropskih deželah; ta razlika se skriva v zelo kratkih odsotnostih z dela, v neizkoriščenem plačanem dopustu in v nadurnem delu. Ljudje ne živijo za delo, niso delovni fanatiki, ampak jemljejo delo kot sestavni del življenja in ne kot nujno zlo (Rus, 1982, str. 15).

Na Japonskem je manj napetosti, manj konfliktov v medosebnih odnosih, manj je izražena potreba po razkazovanju lastnega znanja, manj je treme, več sproščenosti, več odprtosti. V deželi samurajev in robotov je zaupanje nekakšno naravno stanje in pošteno se moraš potruditi, da ga porušiš.

Japonce pogosto imenujejo posnemovalci, saj so brez dvoma iz tujine prevzeli vse, kar se jim je zdelo koristno in praktično. To so sicer počeli tudi drugi narodi, toda samo japonskemu se je posrečil velik uspeh.

Veljavno vodilo na Japonskem je, da je človek v osnovi dober; od tod psihična svežina pri delu, manj napetosti, nenaporno javno življenje, manj potrebe po zatekanju v zaprt svet ali pa v samotno naravo, kjer ni »pokvarjenih« ljudi.

Geslo, ki so ga vodstva velikih podjetij prepričljivo dokazala v vseh povojnih krizah in ki jih je vodilo in jih še vedno vodi k uspehu, je: Vsi se bomo rešili skupaj ali pa bomo skupaj potonili (Rus, 1982, str. 40).

Gre torej za drugačno kulturo in njene danosti. Skozi japonske norme, vrednote in običaje ter zgodovino se je izoblikoval tudi poseben »japonski« način poslovanja. Izoblikovala so se prepričanja, npr. da Japoncem delo pomeni smisel življenja. Prav tako na Japonskem služi misel, da mora novo pridobljeno znanje nečemu služiti, da mora biti uporabno. Tudi izobrazba, po kateri tako neizmerno hrepenijo, je samo vstopnica za opravljanje dela na določenem delovnem področju. Japonci so izredno zaprta družba, ponosni na vse, kar je japonskega izvora; delajo, živijo in služijo svoji državi, podjetju, kot so nekoč samuraji

svojemu gospodarju in cesarju. So zelo ponosen, a občutljiv narod, obenem pa so tudi potrpežljivi in vztrajni, zato tudi tako cenijo dobrobit naroda.

## **1.1 Namen in cilji**

Japonska kultura, način življenja, način poslovanja, vrhunska tehnologija in pošteno ljudstvo, ki je najbolj šolano na svetu, so prav gotovo velik izziv za vsakogar, ki se sprašuje, zakaj so nekateri, ki so bili pred 50 leti daleč za nami in še poraženi v vojni, tako napredovali.

Glede na veliko kulturno razliko je potrebno poznati ne samo običaje in navade japonskih poslovnežev, ampak tudi zgodovinsko ozadje le-teh. Le tako lahko poslovnež v resnici razume japonsko poslovanje in se mu prilagodi.

Osnovni cilj diplomskega dela je prikazati specifičnosti japonske poslovne kulture. Pri tem me je zanimalo, kako lahko tuji oziroma slovenski poslovneži pridobijo njihovo zaupanje, kako se pogajati z Japonci, kaj upoštevati pri odhodu na njihov trg, kako Japonci dojemajo delo, ali drži stereotip o perfekcionizmu Japoncev, kakšen je vpliv žensk v japonskem poslovnem svetu itd.

## **1.2 Metode raziskovanja**

Diplomsko delo temelji na analizi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Teoretični del obsega pregled, predstavitev in sintezo predvsem tuje ter obstoječe domače literature s področij poslovanja Japonske, mednarodnih poslovnih pogajanj na Japonskem, njene zgodovine, religije in kulture. Sledi empirični del, v katerem na podlagi kvalitativne analize predstavljam izkušnje in poglede slovenskih poslovnežev na dano problematiko. Z metodo delno strukturiranih globinskih intervjujev sem intervjuvala tiste slovenske poslovneže, ki že imajo izkušnje v poslovanju z japonskimi podjetji. Intervjuvala sem tudi dva japonska poslovneža z izkušnjami pri nas in drugod po svetu. Na osnovi teoretičnega in empiričnega dela sem skušala realno prikazati zaznavanje o specifičnostih poslovanja in pogajanja Japoncev.

## **1.3 Zasnova in struktura dela**

V prvem delu diplomskega dela bom predstavila deželo vzhajajočega sonca, dotaknila se bom njene ureditve in pomembnejših gospodarskih kazalnikov. Še posebej bom poudarila zgodovino in religijo, ki sta bistveno vplivali na kulturo poslovanja Japoncev, iz katerih se je izoblikoval in razvil tako imenovani »japonski« način poslovanja.

Ker mislim, da je poznavanje kulturoloških razlik tisto, kar pogojuje uspešnost poslovanja na Japonskem, drugo poglavje namenjam pojmu kultura in kulturološkim posebnostim. Prav tako se dotaknem pojma pogajanja in njegovih značilnosti.



Skozi tretji del diplomskega dela predstavim kulturološke posebnosti oziroma značilnosti japonskega poslovanja, kjer bom s pomočjo zgodovinskih in religioznih elementov obrazložila japonski odnos do dela, kolegov, do nadrejenih, pomen spoštovanja, hierarhije, prevlade moških v poslovnem svetu, skratka specifičnosti japonskega poslovanja.

Četrty del diplomskega dela je empirični del, kjer bom z izvedbo globinskih intervjujev nekaterih slovenskih podjetij oz. menedžerjev in dveh japonskih menedžerjev poskušala dobiti čim bolj resnično sliko o poslovanju z Japonci in njihovih kulturoloških posebnostih poslovanja. V sklepnem delu naloge povzemam najpomembnejše ugotovitve diplomskega dela.

## **2 JAPONSKA**

Japonska, »izvir Sonca«, je otoška država na Daljnem vzhodu med Tihim oceanom in Japonskim morjem, vzhodno od Korejskega polotoka (Wikipedia, 2007). Japonsko sestavlja prek 3.900 otokov, med katerimi je največji Honšu. Severno od njega je Hokaido, na jugu pa Kjušu in Šikoku. Osrednji otok Honšu obsega 61 % državnega ozemlja, na katerem živi 80 % prebivalstva. Južno od teh štirih glavnih otokov se skoraj do Tajvana vleče otočje Riukiu z Okinavo. Približno tri četrtine Japonske so gorate, večina prebivalstva živi v obalnih ravninah. Najvišji vrh je ognjenik Fudži-san, ki doseže 3.776 m. Na Japonskem je prek 60 aktivnih ognjenikov, dežela pa je izpostavljena tudi potresom (Izvozno okno, 2007).

Japonska meri 377.864 kvadratnih kilometrov in s 127 milijoni prebivalcev sodi med največje in najrazvitejše države. Po obsegu bruto domačega proizvoda (4.566 milijard dolarjev) je druga najbogatejša država na svetu. BDP na prebivalca je v letu 2005 znašal skoraj 36.000 dolarjev. Etnična sestava je zelo enotna, saj je več kot 99 odstotkov vseh prebivalcev japonske narodnosti, kjer prevladujeta religiji šintoizem in budizem (Kotler, Fahey, Jatusripitak, 1992, str. 19).

### **2.1 Državna ureditev Japonske**

Japonska je ustavna monarhija, katere najvišji voditelj države je cesar Akihito, ki ima samo simbolično funkcijo. Zakonodajni organ v državi je dvodomni parlament (diet). Konservativna Liberalnodemokratska stranka (LDS) vodi vlado že od leta 1955 naprej. Skupaj s koalicijsko partnerico Novi Komeito ima v parlamentu absolutno večino.

254-članski zgornji dom parlamenta volijo za šest let na splošnih volitvah, tako da vsaka tri leta zamenjajo polovico članov. 512-članski predstavniški dom (spodnji dom) volijo na splošnih volitvah za štiri leta. Parlament izbere predsednika vlade, ki ga podpira večina v spodnjem domu. Zdajšnji predsednik vlade je Šinzo Abe, pripadnik Liberalnodemokratske stranke.

## **2.2 Japonsko gospodarstvo**

Kljub splošnemu pomanjkanju prostora v mestih uživajo Japonci visok življenjski standard; čeprav imajo zelo malo naravnih virov, je Japonska druga največja industrijska velesila na svetu. Japonska industrija je odvisna od uvoženih surovin, uvoz pa obsega tudi okoli 90 odstotkov potrebne energije, večinoma nafte. Japonski gospodarski uspeh temelji na predelovalni industriji, ki je v letu 2004 prispevala 21% BDP-ja, ki skupaj z gradbeništvom zaposluje skoraj tretjino delovne sile. Japonska je vodilna proizvajalka avtomobilov in ena največjih proizvajalk ladij, jekla, umetnih vlaken, kemikalij, cementa, elektrotehničnih in elektronskih izdelkov. Veliko podpora izvozno usmerjenemu gospodarstvu je prinesel nagel napredek japonske znanosti in tehnologije. Hkrati z industrijskim sektorjem sta se razvijala tudi bančni in finančni sektor (18,8 odstotka BDP), tako da je Tokio danes eno najpomembnejših svetovnih trgovinskih središč, njegova borza pa ena vodilnih svetovnih borz. Kmetijstvo je delovno intenzivno. Čeprav pridelava Japonska dovolj riža za lastne potrebe, kmetijstvo ni prednostna dejavnost, tako da uvažajo velik del potrebne hrane, zlasti žito in krmila. Tradicionalna japonska prehrana je močno navezana na morsko hrano, zato sta zelo razvita ribištvo in predelava rib tako za izvoz kot za domače potrebe.

V preteklosti je hiter razvoj temeljil na zaščiti domače proizvodnje, hitri rasti produktivnosti, pospeševanju izvoza in omejevanju uvoza. Takšna politika se je konec devetdesetih let izkazala za preživeto, zato se gospodarstvo pospešeno odpira (Izvozno okno, 2007).

## **2.3 Pregled gospodarskih gibanja na Japonskem**

### ***2.3.1 Struktura potrošnje, BDP in gospodarska rast na Japonskem***

Japonsko gospodarstvo si je v zadnjih štirih letih očitno opomoglo od krize, v kateri je bilo v devetdesetih, saj podjetja spet vlagajo, povečuje pa se tudi obseg bančnih kreditov. Najvišjo rast je zaznala zasebna naložbena poraba, ki je bila zaradi visokega izvoznega povpraševanja v prvem četrtletju 2006 na letni ravni višja za 4,5 odstotka. Rast zasebnega povpraševanja, ki sta jo spodbudila večje zaposlovanje in hitrejša rast plač, je kljub višjim davčnim stopnjam znašala 2,2 odstotka. Rast javne porabe je znašala 0,8 odstotka, javne naložbe pa so bile v tem obdobju nižje za 5,4 odstotka (Izvozno okno, 2007).

Zaradi višjih naložb japonskih podjetij in večjega izvoza je imelo japonsko gospodarstvo v obdobju med aprilom in junijem 2006 nepričakovano rast. Obseg bruto domačega proizvoda Japonske se je v primerjavi s četrtletjem prej realno povečal za 0,6 %. S tem je imela Japonska gospodarsko rast že šesto četrtletje zapored. Analitiki so pričakovali kvečjemu pol nižjo rast. Obseg kapitalskih naložb se je povečal za 1,3 %. V preteklem poslovnem letu, ki se je končalo 31. marca, je imela Japonska 1,6-odstotno gospodarsko rast (RTVSLO, 2007).

### ***2.3.2 Industrijska proizvodnja***

Rast industrijske proizvodnje se je v letu 2005 zmanjšala in je znašala le 1,5 odstotka. V prvih štirih mesecih leta 2006 pa se je rast krepila in je na letni ravni znašala 3 odstotke. Upočasnila se je proizvodnja elektronskih strojev, krepila pa se je proizvodnja elektronskih naprav in delov ter avtomobilov, za katere hitro narašča povpraševanje v ZDA. Po pričakovanjih se bo avtomobilska proizvodnja le še krepila, in sicer prav tako kot proizvodnja informacijske tehnologije (Izvozno okno, 2007).

### ***2.3.3 Nezaposlenost in plače***

Stopnja brezposelnosti se zaradi oživljanja gospodarske rasti v zadnjih letih znižuje in je leta 2005 v povprečju znašala 4,4 odstotka. Aprila 2006 je znašala 4,1 odstotka, kar je bila najnižja stopnja brezposelnosti po juliju 1998. Spodbuden je bil podatek, da se med iskalci zaposlitve povečuje delež žensk in starejših ljudi, ki menijo, da so se povečale možnosti, da najdejo zaposlitev (Profit, 2007).

### ***2.3.4 Denarna politika in valuta***

Osrednja banka je od marca 2001 vodila ohlapno denarno politiko zaradi padanja cen in za zagotavljanje zadostne likvidnosti zaradi ukinitve vladnih jamstev za vse vrste depozitov pri zasebnih bankah aprila 2005. Spomladi 2006 pa je to politiko spremenila in diskontna obrestna mera se je z 0,01 odstotka konec januarja 2006 dvignila na skoraj 0,1 odstotka konec maja 2006. Jen je konec aprila 2006 ponovno začel pridobivati v primerjavi z dolarjem, kar je posledica prevladujočega prepričanja, da bo ameriška vlada začela voditi bolj ekspanzivno denarno politiko, medtem ko jo bo japonska osrednja banka v srednjem roku zaostrovala. Japonska se je konec devetdesetih let znašla v recesiji, ki jo je spremljalo padanje cen oziroma deflacija, upadanje industrijske proizvodnje in nizka domača poraba ob nespremenjenih plačah. Država se šele danes počasi prebuja iz skoraj 10-letnega obdobja deflacije (Izvozno okno, 2007).

### ***2.3.5 Privatizacija***

Japonska ima veliko državnih podjetij, ki se po obsegu in funkciji pogosto razlikujejo od podobnih podjetij v drugih državah. Vloga države v gospodarstvu je precej velika, še posebej velja to za najrazličnejše oblike finančne pomoči in prepletanja strankarskih in poslovnih struktur ter interesov. Sredi 80. let je država začela privatizacijo teh podjetij, med pomembnejšimi so bili Japan Tobacco, Nippon Telegraph & Telephone in železnica. V avgustu 2004 je ponovno najavila privatizacijo poštna mreže, kar naj bi zaradi zapletenosti trajalo od leta 2007 do leta 2017 (Finance, 2007).

## 2.4 Menjava Japonske v svetu

### 2.4.1 Izvoz, uvoz in tekoči račun

V letu 2005 se je rast izvoza zaradi manjšega povpraševanja na kitajskem trgu upočasnila, zato se je trgovinski presežek zmanjšal za dobrih 30 odstotkov. Visoke cene nafte so bile glavni vzrok za 20,2-odstotno povečanje uvoza, saj se je vrednost uvoza surove nafte povečala za 69 odstotkov, obseg uvoza pa le za 8 odstotkov. Izvoz se je tudi zaradi ugodnih valutnih gibanj povečal za 11,2 odstotka. Najbolj se je povečal izvoz ladij (za 31,6 odstotka), osebnih avtomobilov (za 25,5 odstotka) ter gradbene in rudarske opreme (za 25,5 odstotka). Najhitreje je naraščal izvoz na Kitajsko (za 25 odstotkov) in v Južno Korejo (za 18 odstotkov). V zadnjih letih se je močno povečeval delež Kitajske v japonskem izvozu (Izvozno okno, 2007).

### 2.4.2 Investicijsko okolje in tuje naložbe

Japonska zakonodaja in vlada spodbujata tuje naložbe, tudi prevzemi in združitve domačih in tujih podjetij so dobrodošli. Kljub temu so tuje naložbe sorazmerno skromne in predstavljajo približno odstotek BDP-ja. Tuje vlagatelje odvrta visoki začetni stroški: visoke cene zemljišč in najemnin ter plač in davkov. Vlada je zato ustanovila Japonski svet za naložbe, ki je marca 2003 predstavil številne ukrepe, s katerimi namerava država pritegniti tuje vlagatelje, med drugim poenostavitve administrativnih postopkov, preprostejše zaposlovanje tuje visoko usposobljene delovne sile in spodbujanje tujih naložb v odročnejših krajih.

## 3 KRATEK OPIS JAPONSKE ZGODOVINE

Zgodovina Japonske je izredno bogata in pomembna za nadaljnji razvoj kulturoloških posebnosti japonskega poslovanja. Zaradi zelo obsežne zgodovine navajam zgodovinski koledar z najpomembnejšimi dogodki, v prilogi št. 1 pa natančnejši opis zgodovinskega dogajanja, s katerim sem si pomagala pri razlagi določenih specifičnosti japonskega poslovanja.

Tabela 1: Zgodovinski koledar Japonske

Obdobje	Dogodki
Paleolitik (8000 pr. n. št.)	<i>Arheološki ostanki Hirabajašija, uporaba dleta za lomljenje kamnov.</i>
Obdobje Jomon (8000 pr. n. št.–300 pr. n. št.)	<i>Lončarstvo ter uporaba lokov in puščic.</i>
Obdobje Jajoj (300 pr. n. št.–300 n. št.)	<i>Začne se ribarjenje in zbiranje školjk. Pojav gomil iz školjk.</i>
Obdobje starodavnih gomil (300–600)	<i>Cesarski dvor Jamato združi večino Japonske. Na območju Kinaj se zgradijo najstarejše gomile. Vzpostavijo se</i>

	<i>diplomatski odnosi med Japonsko in Kitajsko.</i>
<b>L. 538</b>	<i>Na Japonskem se vpelje budizem.</i>
<b>L. 604</b>	<i>Razglašena je ustava.</i>
<b>L. 645</b>	<i>Reforma Taika.</i>
<b>Sredina sedmega stoletja</b>	<i>Vojska cesarskega dvora Jamato prispe na območje Širakava.</i>
<b>L. 710</b>	<i>Prestolnica se preseli v Naro.</i>
<b>L. 794</b>	<i>Prestolnica se preseli v Kjoto.</i>
<b>L. 807</b>	<i>Na vznožju gore Bandaj zgradi budist Jokuiči tempelj Eniči.</i>
<b>L. 1160</b>	<i>V zdajšnjem mestu Ivaka je zgrajen tempelj Širamizu.</i>
<b>L. 1189</b>	<i>Ob vznožju gore Acukaši Minamoto Jorimito napade Sata Motoharuja, ki pripada klanu Fudživara.</i>
<b>L. 1192</b>	<i>Jurimito ustanovi šogunat Kamakura.</i>
<b>L. 1549</b>	<i>Na Japonsko prodre krščanstvo.</i>
<b>L. 1590</b>	<i>Tojotami Hidoši združi Japonsko.</i>
<b>L. 1603</b>	<i>Tokugava ustanovi šogunat Edo.</i>
<b>L. 1612</b>	<i>Prepove se krščanstvo.</i>
<b>L. 1639</b>	<i>Politika izolacije se izvršuje do popolnosti.</i>
<b>L. 1858</b>	<i>Med Japonsko in ZDA se podpiše pogodba o trgovini in prijateljstvu.</i>
<b>L. 1868</b>	<i>Ponovna vzpostavitev Mejdži.</i>
<b>L. 1887</b>	<i>Odpre se glavna železniška proga Tohoku k Mijagi prefekturi.</i>
<b>L. 1888</b>	<i>Vulkanski izbruh na gori Bandaj.</i>
<b>L. 1889</b>	<i>Razglasi se ustava japonskega cesarstva.</i>
<b>L. 1894</b>	<i>Začne se sinojaponska vojna.</i>
<b>L. 1904</b>	<i>Začne se rusko-japonska vojna.</i>
<b>L. 1914</b>	<i>Začetek 1. svetovne vojne.</i>
<b>L. 1923</b>	<i>Veliki potres Kanto.</i>
<b>L. 1927</b>	<i>Več bank bankrotira.</i>
<b>L. 1941</b>	<i>Začne se vojna na Tihem oceanu.</i>
<b>L. 1945</b>	<i>Atomsko bombardiranje Hirošime in Nagasakija.</i>
<b>L. 1972</b>	<i>Ponovna vzpostavitev diplomatskih odnosov med Japonsko in Kitajsko.</i>
<b>L. 1973 in 1979</b>	<i>Naftna kriza.</i>
<b>L. 1989</b>	<i>Obdobje Hejsej, vladajoči cesar Akihito,</i>

	<i>Japonska liberalizira trg in se odpre v svet, postane članica najpomembnejših organizacij.</i>
<b>L. 2005</b>	<i>Japonski premier <u>Džuničiro Koizumi</u> imenuje novo vlado in novega predsednika vlade Šinza Abeja, pripadnika Liberalnodemokratske stranke.</i>

Vir: Zakrajšek, 1992, str. 24–29.

## 4 RELIGIJA

Ko danes govorimo o japonski religiji, govorimo o prepletanju mnogoterih religijskih praks. Na Japonskem se obstoječe religiozne tradicije delijo glede na to, ali so v svojem delovanju razvile katere izmed praks, obredov ali ne. V skupino, ki je osnovala obrede, vezane na svoja prepričanja, se uvrščajo šintoizem, budizem, krščanstvo in množica t. i. »novih religij«. Potem so tu še konfucijanstvo in daoizem, ki prvotno izhajata iz kitajskega filozofskega prostora in ki veljata bolj za filozofska sistema kot religiji. Daoistični elementi, ki jih srečujemo v japonskem prostoru, so vezani na koledar in srečo, medtem ko je konfucianizem v veliki meri vplival na odnos spoštovanja staršev (Bellah, 2003, str. 33).

### 4.1 Šintoizem

Šinto oziroma v slovenskem prevodu pot bogov velja za prvobitno japonsko religijo. Temelj šintoizma predstavlja vera v božanstva Kami, ki je lahko skrit v svetem drevesu, skali, slapu, gori in na katere se obračajo s prošnjami za življenjsko moč, rast in uspešnost. Šintoizem je izšel iz starodavnega japonskega verovanja, ki temelji na hvaležnosti in globokem spoštovanju življenjskih principov. Prvotno vodilo šintoističnega čaščenja so letna dogajanja v svetiščih, festivali ob posebnih priložnostih, ljudski festivali, čaščenja v družinskem krogu kot tudi čaščenja na cesarskem dvoru. Z drugimi besedami, občutenje hvalnice življenju, radoživosti, božanskosti narave ustvarja šintoistično čustvenost, občutljivost, ki je globoko zasidrana v dušah ljudi, rojenih na Japonskem.

## 4.2 Zgodovinski razvoj šintoističnih praks

Tabela 2: Zgodovinski razvoj šintoističnih praks

<b>Časovno obdobje</b>	<b>Zgodovinski opis razvoja</b>
<i>Džomon (10.000–300 pr. n. št.)</i>	Najzgodnejši prispevki japonske kulture, vključno s šintoističnimi praksami, pogledi na naravo in duhovno življenje, tehniko ribolova in nabiranja školjk, lončarstva in celo določenih jezikovnih potez v jeziku.
<i>Obdobje jajoj (300 pr. n. št.–300 n. št.)</i>	Ogromno izdelkov pride s kitajskega dvora. Razvoj namakalnega riževega poljedelstva ter uporaba bakrenih in železnih orodij zahtevata dobro organizirano in stabilno skupnost, ki je razvila poljedeljske obrede; predvsem tisti obredi, ki so se nanašali na čaščenje riža, so odigrali pomembno vlogo v oblikovanju šintoizma kot samostojne religije. Skupino je povezovala močna psihološka in čustvena vez, katere dosežek je bilo oblikovanje družbe z močnejšim občutkom skupne solidarnosti.
<i>Obdobje kofun (300 n. št.–710 n. št.)</i>	Čas, ko so Japonci začeli odkrivati in utrjevati svojo identiteto. V tem času so tudi zgradili prvi in glavni šintoistični svetišči v Iseji in Izumuju, ki še dandanes veljata za najpomembnejši šintoistični središči.
<i>Obdobji nara (710–794) in hejan (794–1185)</i>	Šintoizem postane urejen religiozni sistem. Od tu naprej pa ga vedno znova srečujemo v dinamičnem sodelovanju z drugimi azijskimi religijami in s filozofskimi sistemi, kot so budizem, daoizem, konfucijanstvo.
<i>Zlitje šintoizma in budizma (od 1185)</i>	Okoli l. 538 je dvor Jamato uradno priznal in sprejel budizem, le-ta pa je posredno povzročil sistematiziranje šintoizma. Cesarski regent Šotoku je bil nedvomno glavni akter uvajanja budističnih doktrin v državni sistem. Med šintoizmom in budizmom je bilo intenzivno medsebojno vplivanje, kar je bilo zaznati celo na ravni krajevnih svetišč in templjev, in to veliko pred pojavom abstraktnih sinkretističnih teorij. Častili in molili so tako k božanstvu Bude kot k božanstvom Kami.

Vir: Suzuki, 2005, str. 16.

## 5 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

### 5.1 Pojem kulture

Najprej ugotavljamo sorazmerno pozno zanimanje gospodarske in poslovne sfere za kulturo. Prve temeljitejše raziskave so bile opravljene pred približno 35 leti (Hofstede, 1971). Do takrat je prevladovalo prepričanje, da sta kultura in gospodarstvo na različnih bregovih in da je kultura konservativni dejavnik, ki gospodarske tokove upočasnjuje in zapleta. Izredno veliko opredelitev kulture glede na tako široko pahljačo interesov in različnih zornih kotov pri proučevanju sploh ne preseneča. Našteli so jih kar okoli 200; lahko bi rekli, da je opredelitev toliko kot avtorjev.

Kakšna je neka kultura, pa je zelo odvisno od okolja, saj to ustvarja pogoje za razvoj posameznih kulturnih, socializacijskih in vedenjskih vzorcev. Velik vpliv ima naravno okolje, ki vključuje različne naravne vire, kot so nafta, kovine, vremenski pogoji, dež in veter. Ti viri vplivajo na posamezne vrste vedenja ljudi, ki živijo na posameznem območju. Zelo pomembni so tudi zgodovinski dogodki (Treven, 2001, str. 43).

Kultura je zelo kompleksen pojem. Vsak jo vidi s svojega vidika, odvisno od predmeta proučevanja, zato je tudi opredelitev kulture zelo veliko, na primer:

- Kultura je kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge (Hofstede, 1980, str. 76).
- Kultura so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi in niso dedne, ampak priučene (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 65).
- Kultura je tradicionalno reševanje problemov s sprejemljivimi odgovori, ki so se izkazali za uspešne (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 65).
- Kultura se nanaša na vrednote, norme, prepričanja, za katere menimo, da so samoumevni in ki so se v preteklosti izkazali za koristne pri premagovanju negotovosti in povezovanja (Rouse, Rouse, 2002, str. 61).
- Kultura je lepilo, ki veže osebe, je način njihovega življenja (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 65).

Pojem kultura izhaja iz latinske besede »kulture« in pomeni gospodarski, znanstveni, naravni razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izvirajoče pridobitve ter vrednote. Pomeni celotnost teh (gmotnih in duhovnih) pridobitev v kaki dobi na določeni razvojni stopnji človeštva. Kultura so osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj, predpostavk in ciljev, ki so naučeni od prejšnjih generacij, preneseni od zdajšnjih članov družbe in naprej predani prihodnjim generacijam. To se potem odraža v podobnih odnosih, vedenju, obnašanju, pričakovanjih, ki podzavestno vodijo in nadzorujejo nekatera pravila vedenja (Hofstede, 1980, str. 25). Kultura daje ljudem občutek pripadnosti, gre za sopomenskost s civilizacijo v najširšem pomenu besede, ki se vedno oblikuje kot soodvisnost med ljudmi. Vidimo, da je kultura zapleten koncept velikih razsežnosti, ki meji na številna druga področja,



se z njimi prepleta, prepleti pa vplivajo na vedenje posameznikov in njihove odločitve.

Vrednote, prepričanja, odnosi in predpostavke se od družbe do družbe razlikujejo, zato so tudi kulture različne. Tako je lahko ena kultura videti raznolika, odvisno od tega, kdo, kdaj in iz katere smeri gleda. Kulturo je zato težko razumeti (Rouse, Rouse, 2002, str. 61). Spreminjanje kulture je težko in dolgotrajno, saj je kultura v nas, ljudeh, tako globoko zasidrana, da se večine sploh ne zavedamo. Ta globoko zakoreninjena prepričanja se kažejo s kulturno sprejetimi načini. Tako obstaja niz kulturnih oblik, kot so različni obredi, s katerimi ljudje izražajo svojo kulturo. V neki organizaciji so to sestanki, hierarhija, poklicne razvrstitve, uporaba prostora, dogodki praznovanja, miti in legende o izvoru in začetku, lokacija, trajanje, formalnost in medsebojno vplivanje ljudi na sestanku. Vse te kulturne oblike dajejo dejanjem in stvarjem pomen, ljudem pa omogočajo, da komunicirajo in slavijo svoje kulture na veliko različnih načinov, kar tvori občutke pripadnosti in skupnosti (Rouse, Rouse, 2002, str. 61).

### ***5.1.1 Sestavine kulture***

Glede na veliko opredelitev kulture in raznolikost njenih izraznih oblik je bilo pričakovati veliko število različnih sestavin. Večina avtorjev s področja poslovno-organizacijskih ved pa se odloča za naslednjih sedem najpomembnejših sestavin, ki odločilno vplivajo na poslovanje na splošno, posebej mednarodno poslovanje (Hrastelj, 2001, str. 29).

Sestavine kulture so (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 256): (1) družbene organizacije in ustanove; (2) norme in vrednote; (3) verstva; (4) jezik; (5) vzgojni in izobraževalni sistemi različnih stopenj in specializacij; (6) umetnost in estetika; (7) materialna kultura in življenjske razmere. Nekatere so interaktivne, se med seboj povezujejo, druga drugo krepijo ali slabijo. V nekem konkretnem stanju je lahko posamezna sestavina prevladujoča. (Hrastelj, 2001, str. 30).

#### ***5.1.1.1 Družbene organizacije in ustanove***

Družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturne okvire (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 256). Ljudje se združujejo v različne skupine, da bi uresničili skupne potrebe. To so lahko čisto osnovne skupine, kot so npr. gospodinjstva in družine, lahko pa so to različne referenčne skupine, katerim pripadamo ali pa bi jim radi pripadali. Vse te skupine vplivajo na nas prek vedenjskih smernic. Če želimo postati član neke skupine, sprejmemo njihove vedenjske smernice.

#### ***5.1.1.2 Norme in vrednote***

Norme in vrednote so izhodiščna sestavina, ki jo je treba upoštevati v vsakem spletu kulturoloških vrednot, povezanih z mednarodnim poslovanjem. So najgloblje zakoreninjene sestavine kulture in olajšujejo povezave med posameznimi kulturami (Hrastelj, 2001, str. 29). Norme in vrednote nam pomagajo opredeliti, kaj je prav in primerno, kaj je pomembno in kaj

želeno (Terpstra, Sarathy, 2000, str. 108).

Po Rokeachu so vrednote trajna prepričanja, po katerih ima neki postopek ali končna faza obstoja prednosti pred nasprotnim postopkom ali drugo končno fazo. Norme pa so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli. Ene in druge tvorijo izhodišča za prednosti, ki jih izkazujejo kupci ali stranke (Hrastelj, 2001, str. 30). Rokeach trdi, da je sistem vrednot priučena sistemizacija načel in pravil, ki posamezniku omogočajo izbor med več možnostmi, reševanje sporov in sprejemanje odločitev.

Tabela 3: Vrstni red kulturoloških vrednot na Japonskem

<b>Japonska</b>
pripadnost
skupinska harmonija
kolektivizem
starost
skupinsko soglasje
kooperacija
kakovost
potrpežljivost
posrednost
posredovalnost

Vir: Hrastelj, 2001, str. 35.

### **5.1.1.3 Religije**

Poznavanje religije posamezne kulture nam lahko veliko pove o kulturi sami. Seveda pa se moč vpliva religije od kulture do kulture razlikuje. V nekaterih kulturah vera le spremlja normalno življenje, v določenih je celo vzrok za obstoj (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 135). Religija vpliva na vedenje posameznikov. Med poslovanjem lahko npr. v arabskih državah pričakujemo, da bodo ob 12.00 ustavili pogajanja in si vzeli čas za molitev. Na religijo so pogosto vezani tudi glavni prazniki, ki jih je treba upoštevati pri načrtovanju dogodkov in dela.

### **5.1.1.4 Jezik**

Jezik je ogledalo kulture. Vsak jezik ima razvite besede in stalne besedne zveze, ki so lahko razumljene samo znotraj posamezne kulture. Te besedne zveze so nosilci kulture in posebne poti, ki jih je kultura razvila, da si lahko predstavlja in pojasni posamezne vidike človeškega obstoja (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 132). Pri reševanju težav in sklepanju poslov v tujem jeziku je veliko pozornosti treba nameniti znanju tujega jezika. Prisotnost pozornega, vestnega in strokovnega prevajalca je lahko ključna. Sporazumevanje pa ni samo besedno, ampak tudi nebesedno. Sem sodijo govorica telesa, geste, ton glasu, očesni stik itd. Vsaka

kultura ima razvito svojo nebesedno komunikacijo.

#### **5.1.1.5 Vzgojno-izobraževalni sistemi različnih stopenj in specializacij**

Kultura je priučena in privzgojena. Temeljno vlogo pri njenem pridobivanju in prenašanju imajo formalni in neformalni vzgojno-izobraževalni sistemi in ustanove (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 141). Nekoč je za merilo izobraženosti veljala stopnja pismenosti, zdaj pa je pomembnejši kazalnik kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov (Hrastelj, 2003, str. 259–260).

#### **5.1.1.6 Umetnost in estetika**

Vsaka kultura ima svoje stališče tudi do umetnosti, lepote in estetike, simbolike barv, oblik in glasbe (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 141). Kar je v neki državi popolnoma sprejemljivo, lahko v neki drugi ni. Barve imajo zelo pomembno vlogo. V ZDA in Evropi je barva žalovanja črna, medtem ko ima to vlogo na Japonskem in v Indiji bela barva. Po budistični tradiciji ime umrlega ni natisnjeno v črni, ampak v rdeči barvi. Zato v nekaterih azijskih državah osebno ime nikoli ne sme biti napisano rdeče, razen če je oseba že pokojna.

#### **5.1.1.7 Materialna kultura in življenjske razmere**

Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 260). Kaže se v osnovni gospodarski, socialni, finančni in tržni infrastrukturi. Osnovna gospodarska infrastruktura vsebuje prometne, energijske in komunikacijske sisteme. Socialna se nanaša na stanovanjske, zdravstvene in izobraževalne sisteme. Finančna in tržna infrastruktura pa vsebujeta npr. banke in raziskovalna podjetja (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 140). Ko materialni kulturi dveh držav nista enaki, je med njima t. i. tehnološki razkorak (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 140). Ko neko podjetje vstopa na »manj« razvit trg, spreminja njegovo materialno kulturo.

**Kultura** je zelo kompleksen pojem, o čemer priča dejstvo, da sta že Kroeber in Kluckhohn (1967) z namenom, da zbereta različne definicije kulture na enem mestu, našla kar 164 različnih opisov kulture, ki sta jih nato razvrstila v sedem kategorij. Te kategorije se medsebojno ne izključujejo, ampak osvetlijo različne vidike tega kompleksnega pojma. Kultura torej (1) vsebuje številne komponente; (2) se nanaša na družbeno dediščino in tradicijo; (3) vključuje ideale in pričakovana vedenja; (4) temelji na prilagajanju okolju, učenju in vedenju; (5) ureja človekovo družbeno življenje in (6) se zrcali v idejah, simbolih in artefaktih. Sedmi vidik vključuje t. i. nepopolne definicije (Srnska, 2004, str. 2). Hofstede definira kulturo malce preprosteje, in sicer kot kolektivno programiranje misli, ki razmejuje člane ene skupine ljudi od drugih. Kultura predstavlja pri človeškem kolektivu tisto, kar je osebnost pri posamezniku.

Poznavanje načinov, s katerimi kultura vpliva na vedenje prebivalcev, je med ljudmi šibko,

kajti o kulturi se ne govori veliko, saj je večina njenih elementov znotraj nje samoumevna. To je tudi vzrok, da so ljudje v težavah, kadar morajo svojo kulturo predstaviti prebivalcem drugih dežel (Albaum, Strandskov in Duerr, 1994, str. 54). Kadar govorimo o medkulturnih primerjavah, so pomembni koncepti še predsodek, stereotip, etnocentrizem in kulturni relativizem.

- **Predsodek** je sodba o posamezniku, narejena na podlagi njegove pripadnosti neki skupini.
- **Stereotip** je podoba neke družbene skupine ali socialne kategorije, ki se sprva razvije samo na podlagi izkušenj s posameznim pripadnikom te skupine; takšne izkušnje se pozneje posplošijo in podoba začne veljati za karakteristiko celotne skupine.
- **Etnocentrizem** je prepričanje ali ravnanje, kot da je posameznikova skupina središče vsega, etnocentrični posameznik druge ljudi presoja z lastnimi merili in jih vrednoti z lastnimi standardi (Kavčič, 1996, str. 270–271).
- **Kulturni relativizem** je vedenje ali pogled, da nobena kultura ni absolutna oz. nadrejena drugi, marveč samo drugačna.

## 5.2 Najpomembnejši avtorji medkulturnih raziskav

Avtorjev medkulturnih raziskav je veliko, čeprav se je zanimanje za tovrstno raziskovanje okrepilo šele pred približno tremi desetletji. Poudarila sem predvsem najpomembnejše avtorje oz. tiste, ki so s svojim delom na zanimiv in tudi uporaben način prikazali razvoj kulturoloških proučevanj.

### 5.2.1 Hofstede in njegove kulturne dimenzije

Geert Hofstede je začetnik medkulturnih raziskav in tudi eden izmed najbolj citiranih avtorjev v poslovnih vedah. V obdobju 1967–1973 je opravil za zdaj najobsežnejšo raziskavo na področju proučevanja kultur, ki je zajemala kar 116.000 ljudi v 72 državah, zaposlenih v multinacionalnem podjetju IBM. Skušal je odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih kulturoloških okoljih ne delujejo na enak način. Na podlagi raziskave je oblikoval model štirih, danes petih dimenzij vrednot, po katerih lahko mednarodni tržnik analizira prepoznavanje in interpretacijo sveta ljudi iz različnih nacionalnih kultur. Te dimenzije so: odmik moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem in moškost/ženskost ter peta dimenzija – dolgoročna orientacija (Kuljaj, 2005, str. 20).

#### 5.2.1.1 Odmik moči

Avtor ugotavlja, da v različnih deželah obstoje različne rešitve problema neenakosti med ljudmi. V družbah, ki dosegajo visoko stopnjo odmika moči, je moč zbrana znotraj manjše skupine ljudi, takšno stanje pa člani družbe z manj moči sprejemajo ali celo pričakujejo (Keegan in Schlegelmilch, 2001, str. 91). Nasprotno sta v družbi, ki dosega nizko stopnjo odmika moči, moč in odločanje med ljudmi širše razpršena. Velik odmik moči zato vodi k večji centralizaciji nadzora.

### **5.2.1.2 Izogibanje negotovosti**

Pri tej dimenziji gre za stopnjo tolerantnosti do negotovosti, ki v enaki situaciji vodi posameznike, da nekateri med njimi občutijo večjo potrebo po odpravljanju negotovosti kot drugi. Nekatere kulture močno izogibanje negotovosti kažejo z agresivnejšim, bolj čustvenim in manj tolerantnim vedenjem; karakterizira jih prepričanje v absolutno resnico. V drugih kulturah se njihovo šibko izogibanje negotovosti manifestira v bolj kontemplativnem in tolerantnem vedenju.

### **5.2.1.3 Individualizem/kolektivizem**

Tretja dimenzija prikazuje odnos med posameznikom in družbo. Prevladujoči odnos te dimenzije ima številne vplive na sistem vrednot v družbi (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 56). V kolektivističnih družbah so ljudje nagnjeni k skupinski miselnosti, iščejo harmoničnost v skupini in so medsebojno ter od organizacij bolj odvisni. V zameno pa te organizacije prevzemajo večjo odgovornost za svoje člane (Kavčič, 1996, str. 265). V individualističnih kulturah je vsak član družbe v osnovi zavzet za lastni interes oz. interes njegove najžje družine.

### **5.2.1.4 Moškost/ženskost**

Moškost/ženskost predstavlja stopnjo, po kateri bolj »moške« vrednote, kot so dosežki, uspeh, denar itd., prevladajo nad bolj »ženskimi« vrednotami, kot so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, ohranjanje okolja in solidarnost. V bolj »ženskih« kulturah se družbeni vlogi moškega in ženske bolj prekrivata. Različnost izsledkov te dimenzije je zato pogosto povezana tudi z vrsto karier in stopnjo mobilnosti dela.

### **5.2.1.5 Dolgoročna orientacija**

V začetku osemdesetih je tem štirim dimenzijam Hofstede dodal še peto, imenovano dolgoročna orientacija. Na dolgoročni strani omenjene dimenzije je opaziti nagnjenost k prihodnosti v smislu varčevanja in vztrajnosti (Keegan in Schlegelmilch, 2001, str. 91). Kratkoročna stran predstavlja nagnjenost k sedanjosti in preteklosti. Obenem se ta dimenzija skozi točkovanje lepo prilega gospodarski rasti nekaterih vzhodnoazijskih držav v zadnjih petindvajsetih letih. Hofstede (2001, str. 365) meni, da jo gre delno pojasnjevati z nagnjenostjo k varčevanju. Na podlagi empiričnega proučevanja je opredelil, katere izmed teh dimenzij in v kolikšni meri so prisotne v kulturi posameznega naroda.

Tabela 4: Kulturološke dimenzije na Japonskem in v nekaterih izbranih državah po Hofstedu

<b>JAPONSKA</b>	<b>54</b>	<b>92</b>	<b>46</b>	<b>95</b>	<b>80</b>
ZDA	40	46	91	62	29
KITAJSKA	80	30	20	66	118
JUGOSLAVIJA	76	88	27	21	n. p.
SLOVENIJA	71	88	27	19	n. p.

Vir: Hofstede, 2001, str. 500–502.

V Tabeli 4 je prikaz kulturoloških dimenzij po posameznih državah. Po dimenziji »odmik moči« je Japonska precej nizko, kar pomeni, da njeni prebivalci ne tolerirajo koncentracije moči oziroma hierarhije. Njeni prebivalci so bolj navajeni soodločanja, moč in odločanje sta porazdeljena širše. Pri izogibanju negotovosti je Japonska, zanimivo, najvišje na lestvici, kar pomeni, da se prebivalci ob negotovosti počutijo nelagodno. Na lestvici individualizma je Japonska kar visoko, kar smo tudi pričakovali. Japonska je izredno »moška« družba, medtem ko so nekdanji jugoslovanski narodi (še posebej Slovenci) zelo »žensko« usmerjeni, čeprav v praksi tega marsikdaj ni začutiti. Kitajci so izmed vseh narodov najbolj dolgoročno usmerjeni, takoj jim sledijo Japonci. Zanimivo je dejstvo, da se Japonci in Kitajci kljub morebitnim pričakovanjem med seboj močno razlikujejo, kar spodbija tezo o »azijskih« narodih, o katerih so pisali številni pisci v preteklosti.

Kritične pripombe na Hofstedejeve raziskave so usmerjene predvsem na antropološko tezo nespremenljivih vrednot in s tem na njihovo statičnost, sorazmerno starost proučevanj in pomanjkljiv teoretski koncept. Vendar, če pogledamo drugače, pozitivna stran njegovih raziskav, še posebej, če jih gledamo v času, daleč prevladuje. Hofstede je prefinjeno upošteval povezavo kulture z zgodovino. Njegova zasluga je tudi, da so se po njem kulturološka proučevanja odločilno odlepila od preprostega opisovanja posameznih kultur, od bikulturoloških študij; usmerila so se k večkulturološkim primerjavam.

### **5.2.2 Gestelandovi vzorci medkulturnega poslovnega vedenja**

Gesteland (2002, str. 15–17, 165–187) na zelo izviren način podaja in opisuje različne vzorce poslovnega vedenja in posamezne kulture nato razvršča glede na omenjene vzorce. Zanimivi sta njegovi »železni pravili mednarodnega poslovanja«. Prvo pravilo pravi, da se prodajalec prilagaja kupcu. V primerih, ko sta ti dve vlogi nejasni (skupna vlaganja, združevanja podjetij ipd.), pa pride v poštev drugo pravilo – obiskovalec naj bi poznal in upošteval krajevne navade in običaje. Avtor razvršča kulture glede na štiri pare njihovih temeljnih značilnosti.

#### **5.2.2.1 Osredinjenost na kupčijo/osredinjenost na odnos**

Tisti, ki so osredinjeni na kupčijo oziroma dobiček, so v osnovi usmerjeni bolj v naloge, osredinjeni na odnos pa so usmerjeni bolj v ljudi. Tu gre predvsem za vprašanje stopnje, saj so medsebojni odnosi pomembni povsod po svetu. Osredinjeni na kupčijo morajo vedeti, da

bodo brez razvijanja dobrih odnosov s poslovneži iz kultur, ki so osredinjene na odnos, težko sklenili dobro kupčijo. Prvim se zdijo pripadniki druge skupine počasni in nejasni, medtem ko osredinjeni na odnos o prvih menijo, da so napadalni, osorni in nespoštljivi.

#### **5.2.2.2 Neformalnost/formalnost**

Težave se pojavijo tudi, ko neformalni poslovneži iz bolj egalitarnih kultur navežejo stike s svojimi formalnimi kolegi iz bolj hierarhičnih družb. Živahna neformalnost zlahka užali ljudi z višjim statusom iz hierarhičnih kultur; tudi pretirano poudarjanje statusa žali občutek za egalitarnost neformalnih ljudi.

#### **5.2.2.3 Časovna rigidnost/časovna fluidnost**

Določena skupina svetovnih kultur je časovno zelo natančna. Druga skupina se na čas ne ozira preveč in je bolj usmerjena na ljudi in medsebojne odnose. Konflikti nastajajo, ker nekateri časovno rigidni poslovneži gledajo na svoje časovno neobremenjene kolege kot na lene, nedisciplinirane in neotesane, medtem ko slednji pogosto doživljajo prve kot arogantne sužnje zapestne ure in postavljenih rokov.

#### **5.2.2.4 Čustvena ekspresivnost/čustvena zadržanost**

Čustveno bolj izrazni komunicirajo drugače kot njihovi bolj zadržani kolegi. To velja za besedno, parabesedno in tudi nebesedno komunikacijo. Nastala zmeda se kaže v komunikacijski vrzeli, ki pogosto leži v ozadju neuspešnih pogovorov in sodelovanja in je v delih mednarodnega poslovanja še precej neraziskana. Japonsko avtor uvršča v skupino B, ki je osredinjena na odnos, formalna, monokrona in čustveno zadržana. V tej skupini so poleg Japonske še Kitajska, Koreja in Singapur.

### ***5.2.3 Hampden-Turner in Trompenaarsove zrcalne slike kultur***

Charles Hampden-Turner in Fons Trompenaars sta po skoraj dvajsetih letih »čezkulturološkega« raziskovanja svoja kulturološka spoznanja predstavila v sistemu urejenih zrcalnih slik ključnih kulturoloških vrednot. Poenostavljeno rečeno, ta model prikazuje kulture kot koherenten in razumljiv sistem vrednot, ki si med posameznimi kulturami stojijo nasproti. Zaradi takšne ureditve se nam nekatere kulture oz. njihove vrednote zdijo zanikovanje nam vcepljenih vrednot, čeprav temeljijo samo na različnih začetnih odločitvah, sprejetih zaradi potrebne ureditve družbe. Na primer, v različnih kulturah so iznašli pisavo, vendar pa so se nekje odločili, da bodo znake zapisovali z desne proti levi oz. od spodaj navzgor, drugje pa so se odločili za drugačno rešitev. Podobno je s smerjo vožnje avtomobila, z vrstnim redom imena in priimka, z vero v različna božanstva itd. Njuna temeljna ideja je, da je tisto, kar je za nas povsem običajno, za nekatere tujce nevidno. Kar oni vidijo povsem jasno, večina nas spregleda. Ideal, še posebej za mednarodno poslovanje, je zato v razmišljanju v obeh smereh, ki je znano tudi kot »čezkulturalna kompetentnost«. Avtorja sta

tako izluščila šest najpomembnejših vrednotnih dimenzij. Vsaka izmed njih je v svojem bistvu dilema, saj določena vrednota brez poznavanja njene zrcalne slike, njenega nasprotja ne bi prišla posebej do izraza (Humpden-Turner in Trompenaars, 2002, str. 1-34).

#### **5.2.3.1 Univerzalizem – partikularizem**

Bistvene poteze univerzalizma so pravila, kodeksi, zakoni in posplošitve, medtem ko veljajo za partikularizem izjeme, posebne okoliščine in enkratna razmerja. Univerzalizem išče enakost ali vsaj podobnost in poizkuša vsem članom družbe predpisati neka skupna pravila in zakone. Partikularizem išče razlike, edinstvene oblike posebnosti, zaradi katerih različni fenomeni medsebojno niso primerljivi. Pojavlja se torej dilema, ali naj za neko situacijo najdemo najprimernejše pravilo, čeprav ji ne ustreza povsem, ali pa posebne okoliščine postavljajo vprašanja o smiselnosti pravila.

#### **5.2.3.2 Individualizem – skupina**

Bistvene poteze individualizma so osebna svoboda, človekove pravice, konkurenčnost, medtem ko so bistvene poteze nasprotnega pola družbena odgovornost, harmonična razmerja, kooperacije. Individualnost lahko definiramo le tako, da priznamo neko skupino, iz katere je posameznik izvzet in postavljen v ospredje. Podobno je vsaka skupina sestavljena iz njenih posameznikov. Vprašanje je, kdo je pomembnejši – posameznik ali skupina?

#### **5.2.3.3 Specifičnost – razpršenost**

Kulture se med seboj razlikujejo tudi po tem, kako podrobno definirajo konstrukte, ki jih uporabljajo, in do kakšne mere dajejo prednost abstraktnjšim celotam, sestavljenim v sisteme. Specifičnost pomeni atomizem, reduciranje in analitičnost ter objektivnost, medtem ko razpršenost, nasprotno, pomeni holizem in sinteznost.

#### **5.2.3.4 Dosežen status – pripisan status**

Družbi, kjer se časti doseženi status, je pomembno, kaj je posameznik dosegel, in je zato potrebno, da ima vsak posameznik podobne začetne možnosti. V družbah, kjer je status pripisan, pa je pomembneje, kdo si, kakšen je tvoj potencial in, navsezadnje, koga poznaš.

#### **5.2.3.5 Usmeritev navznoter – usmeritev navzven**

Usmeritev navznoter je prepričanje v vrline znotraj vsakega posameznika, v njegovi duši, prepričanjih in principih; pripisujejo ji lokacijo zavesti. Usmeritev navzven daje prednost vrlini zunaj posameznikov, v ritmih in moči narave, kateri se prilagaja. Eno izmed vprašanj je, ali si naravo podrediti ali si z njo pomagati.



### **5.2.3.6 Sekvenčnost časa – sinhronost časa**

Čas kot tek po postavljeni tirnici je na prvem polu, na drugem pa je čas kot ples prefinjenih usklajevanj. Vsaka izmed naštetih vrednot ima svoje dobre in tudi nekatere slabe strani. Avtorja vse naštejeta in nato skušata v obeh zrcalnih vrednotah najti medsebojno dopolnjujoče se prvine, ki omogočajo njuno sožitje in s tem dodano vrednost (Humpden-Turner, Trompenaars, 2002, str. 13–343).

### **5.2.4 Usunier in mednarodno trženje**

Jean-Claude Usunier, avtor številnih del in člankov o trženju, trženje in trženjsko raziskovanje uspešno povezuje s kulturo in organizacijo poslovanja. Drugače od številnih avtorjev, ki fenomenu kulture površno namenjajo samo kakšno poglavje, kjer se zadovoljijo s prikazom samo najosnovnejših kulturoloških elementov, Usunier postavlja koncept kulture v osrčje mednarodnega trženja. S kulturološko naravnanim pogledom obravnava vse pomembnejše trženjske probleme in pristope k njihovu reševanju. Konkretnije, spoznanje kulturoloških razlik prenaša na vprašanja komuniciranja, trženjskega raziskovanja, strategije in vsepovsod prisotne 4P-je trženjskega spleta, posebno pozornost pa namenja medkulturnim poslovnim pogajanjem, kjer poudarja predvsem vprašanja zaupanja, različnega odnosa do časa in podkupovanja (Usunier, 1993, str. 391–468).

## **6 KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI JAPONSKEGA POSLOVANJA**

### **6.1 Splošne značilnosti japonskega poslovanja**

Na podobo, ki si jo je Zahod že pred časom ustvaril o Japonski, je najbrž vplivala misel, da gre za državo »prav posebne vrste«, ki ji je zunaj Zahoda uspela izredna, če ne že kar čudežna modernizacija. Zasluge za to imajo tudi japonski poslovneži, njihova vztrajnost, želja in volja po uspehu. V nadaljevanju bom opisala splošne značilnosti japonskega poslovanja.

#### **a) Vloga ženske v japonskem poslovnem svetu**

V stari japonski kulturi je imela ženska odlično vlogo, vendar so jo notranje vojne po 14. stoletju potisnile na nižjo stopnjo. V 17. stoletju so celo uzakonili tri zapovedi: ženske morajo v svoji mladosti ubogati starše, v zakonu moža in v starosti otroke. Ženske v poslovnem svetu nimajo mesta, njihova naloga je skrb za družino. Obstajajo tudi tisti, ki menijo, da ženska ne more biti nikoli tako navezana na podjetje, kot je lahko moški. Položaj žensk je bolj posledica pogostih družbenih sprememb in vnašanj novosti iz drugih sistemov kot pa same tradicije. Veliko sprememb so uvedli po drugi svetovni vojni Američani, ko so ženske dobile volilno pravico, vendar so uspele to enakopravnost izkoristiti le na področju izobraževanja. V zadnjih desetletjih so se na Japonskem zgodile velike spremembe v starosti in obremenitvi žensk v zadnjih desetletjih. Sodobna, emancipirana ženska hoče biti neodvisna in skrbeti sama zase, kar je v nasprotju s starim japonskim mnenjem o ženski, za katero so značilne milina, poslušnost, vzdržnost in skromnost. Sodobna ženska namreč ni ideal sodobnemu Japoncu, ta

je take namreč ne sprejema, saj se ne sklada z njegovim načinom življenja, ki je podrejen delu in optimalnemu delovnemu okolju. Na srečo pa se odnos mladih moških do žensk spreminja in začenjajo prevladovati evropski kriteriji. Vendar so spremembe zelo počasne in tradicija, naj bo ženska doma, je še vedno močna; prav zato v japonskem poslovnem svetu ni žensk (March, 1992, str. 209).

### **b) Hierarhija na Japonskem**

Pri Japoncih je treba upoštevati zelo strogo spoštovanje hierarhije v družbi in pravilo, da hierarhično podrejeni Japonci v poslovnem dialogu spregovori šele, ko ga za mnenje vpraša nadrejeni. Japonci tudi moti, če so njihovi sogovorniki na odgovornih mestih premladi, ker menijo, da niso prišli tako visoko po normalni lestvici napredovanja. Nedvomno mora mlajši sogovornik pokazati veliko spoštovanja do sogovornika, ne glede na njuno mesto v hierarhiji. Hierarhija je v japonskih podjetjih zelo ostra (Lawrence, Lee, 1989, str. 207).

### **c) Stalna zaposlitev pri enem podjetju**

Ena izmed najizrazitejših značilnosti Japonske je stalna zaposlitev znotraj enega podjetja. Stalna zaposlitev pomeni neprekinjeno delo zaposlenega pri enem podjetju. Delo do upokojitve pri enem podjetju onemogoča mobilnost delovne sile med različnimi podjetji. Možnost zaposlitve v uspešnem in uglednem podjetju se ponuja le na začetku. Če posameznik sklone delovno razmerje, se od njega pričakuje, da bo do upokojitve predan uglednemu podjetju. Stalna zaposlitev je nesporna značilnost japonskega podjetja, ki pa v celoti velja le za moški del delovne sile. Tipično japonsko podjetje že vrsto let potrjuje nadvlado moškega spola glede redne zaposlitve (Leibenstein, 1987, str. 150).

Za slehernega japonskega delavca velja, da ima podjetje, v katerem dela, za »družino«; to mu daje vse tisto, kar vzbuja občutek pripadnosti. Japonsko podjetje neguje zaposlenega, seveda z namenom, da bo maksimalno predan delu. Skrb podjetja se kaže v izoblikovanju t. i. politike stanovanj za delovno silo. Japonsko podjetje daje tudi zaposlenim številne dodatke: za morebitno poroko, za rojstvo otrok, za šoloobvezne otroke, za smrt v družini, za škodo ob poplavih in požarih itd. (Rus, 1982, str. 58).

### **d) S čim vzbuditi zanimanje pri Japoncih?**

Zanimanje Japoncev je mogoče pritegniti z vsem, kar je njim novo in zato zanimivo. Gre za nove in zanimive izdelke, tehnologije, teorije, koncepte, ideje, metode, materiale, patente, nove možnosti za sodelovanje in trgovanje s svetom. Treba pa si je zapomniti bistveno, denar za naložbe od tujcev je zadnja stvar, ki Japonce zanima pri pogovoru s tujci. Denarja imajo sami dovolj, potrebujejo le ideje in vizije. Pri poslovanju z Japonci pa se je treba zavedati tudi njihovega strmenja k popolnosti in h konstantni izboljšavi obstoječih izdelkov. Japonci nikoli niso čisto zadovoljni in za vsak izdelek menijo, da je lahko še boljši, še kakovostnejši.

Od tujcev, ki želijo uspeti na Japonskem, se pričakuje tudi fleksibilnost, stalno iskanje novih možnosti in predvsem veliko potrpežljivosti, vztrajnosti in dela. Ob upoštevanju nekaterih osnov je Japonska za poslovne ljudi dežela velikih možnosti. Kdor hoče na Japonskem kar

koli početi, potrebuje pomoč domačinov. Japonci so namreč zelo enovita socialna skupina. Stike s tujci običajno navežejo kar sami, če vidijo zanimiv izdelek, patent itd., in najprej ponudijo odkup licence. Omenjena enovitost tudi kaže na izredno razvito skupinsko delo na Japonskem, vse pomembne odločitve sprejemajo skupaj in vsi imajo enak cilj, to pa je dobrobit države in njenih prebivalcev (Morishima, 1995, str. 133).

#### **e) Japonci zaupajo in poslujejo na dolgi rok**

Za Japonce je značilno, da se zelo težko in počasi odločajo za sodelovanje, da ne iščejo velikih in hitrih dobičkov, ampak jih zanima posel dolgoročno. In ko se enkrat na nekoga navežejo in mu zaupajo, lahko ta računa na dolgoročno sodelovanje in prijateljstvo, ki ga ne skalijo morebitne manjše napake. Pravzaprav v manjših napakah vidijo celo možnost izboljšave, nove ideje, koncepte, teorije, s katerimi so »obsedeni«. Pri poslovanju z Japonci je zelo pomembno zaupanje; brez tega v posel ne vstopajo. Zato so pri prvih srečanjih s tujimi poslovneži Japonci previdni, tujca testirajo, spoznavajo, ugotavljajo, ali mu lahko zaupajo. Pri navezavi stikov pa so pomembna tudi poznanstva in priporočila (March, 1992, 147).

#### **f) Japonska vljudnost**

Pri Japoncih je zelo pomembno, kaj jim ponujaš, še bolj pa, kako jim to ponujaš. So konkretni in točni. Vedno pridejo na dogovor minuto ali dve prej. Pogovori potekajo v posebni sobi, kamor obiskovalca pripelje zelo urejeno in vljudno osebje. Vljudnost je še ena japonskih vrlin, ki tuje poslovneže prijetno preseneča ob obisku Japonske. Pozdrav ob vhodu je dostojanstven, s poklonom. Veliko Japoncev trdi, da jim je stresanje rok zelo tuje in se jim ob tem stresu stresa tudi srce (Zakrajšek, 1992, str. 114).

#### **g) Obdarovanje partnerjev**

Zelo pomembne možnosti za stike z Japonci oziroma njihovimi podjetji so prek poslovnih partnerjev, ki že uspešno poslujejo z Japonci. Po prvem stiku je zelo pomembno, da se zveza vzdržuje tudi naprej, in to z obiski, vljudnostnimi pismi, s čestitkami, z informacijami. Ob vsem tem pa Japonci obožujejo drobne pozornosti in izvirna darila. Obdarovanje je postopek, ki se ga mora tujec navaditi, nakar postane prijeten in sestavni del vsakega sprejema ali obiska. Izročanje daril je pravi obred. Darila so običajno skromna in izvirna, z globljim pomenom. Značilnost daril je, da so vsa lepo zavita. Zato je treba pred odpiranjem najprej nekaj časa občudovati zavito darilo.

#### **h) Izmenjava vizitk**

Na vseh sestankih in srečanjih si udeleženci izmenjujejo vizitke, na katerih so natančno zapisane funkcije in naslovi. Tudi to je prav poseben obred, katerega je treba izvesti pravilno ali pa sploh ne, če nam je postopek tuj. Številni zahodni obiskovalci imajo vizitke zapisane tudi v japonskem jeziku, kar domačini zelo cenijo.

#### **i) Pogajanje z Japonci**

Racionalno obnašanje Japoncev vsaj v prvih urah sestanka ne da nobene povratne informacije, kako stvari tečejo. Zato ni primerno v razgovoru takoj preiti na konkreten posel,

ampak teče najprej razprava o splošnih zadevah na področju delovanja podjetja. Gre za uvodno ogrevanje in testiranje. Japonci so zelo dobro poučeni o poslu, zato je vsako navajanje napačnih podatkov ali zavajanje že vnaprej obsojeno na neuspeh, vsak dober podatek in analiza pa zelo dvigneta ceno partnerju. Ko se razgovori bližajo bistvenemu, želijo Japonci pogovore ustvariti v harmoniji, zato pričakujejo zelo odkrite poglede na stvar. Japonci so izredno pošteni in korektni. Pogajanja z Japonci trajajo tudi dlje časa, saj želijo informacije preleteti v širšem krogu, za kar pa potrebujejo vsaj dan ali dva (Lessem, 1987, str. 58).

#### **j) Japonska komunikacija**

Za japonsko izrazoslovje je značilno, da ima veliko izrazov za isto stvar ali pojem in da ima ista beseda več pomenov. Prvo in zelo tipično je, da Japonec dejansko na vsak stavek odgovori »hai«, kar pomeni »da«. To pa seveda še zdaleč ne pomeni, da se s sogovornikom strinja, ampak da je razumel povedano. Zadeva postane sumljiva, ko se število »hai«-jev zmanjša in ko se Japonci začnejo med seboj spogledovati, pogosto pa se kdo celo nasmehne ali zasmeje. Pogovor je takrat na mrtvi točki in ga je najbolje prekiniti. Takrat se odide na počitek, Japonci pa običajno na skupinski razgovor (Zakrajšek, 1992, str. 122).

#### **k) Izobraževalni sistem**

Tudi izobraževanje je ogromno prispevalo k japonskemu uspehu. Nobena dobrina ni za narod bolj dragocena kot izurjeni in visoko izobraženi ljudje. Japonska nima naravnih surovin, zato pa ima bogate človeške potencialne. Japonski menedžerji se že dolgo zavedajo, da je izobraževanje eno najpomembnejših orodij za večanje narodnega bogastva (Kotler, Fahey, Jatusripitak, 1992, str. 38).

#### **l) Zmagovalca določajo porabniki**

Japonci se odlikujejo po svoji pozornosti do porabnikov. Njihovo strateško obnašanje v veliki meri kaže, da zavzeto preučujejo in zadovoljujejo njihove potrebe. Čeprav se včasih zdi, da so takšna prizadevanja naivna, napačno osredinjena in slabo vodena, so Japonci vztrajali na proučevanju potencialnih porabnikov. Še več, njihovo postopno izboljševanje izdelkov in razvijanje trga temeljita prav na njihovi pozornosti do obnašanja in potreb kupcev (Lessem, 1987, str. 186).

Ocenjuje se, da je pri prodoru na japonski trg več težav zaradi nepoznavanja njihove kulture in načina razmišljanja kot zaradi različnih zaščitnih ukrepov Japonske. Če na Zahodu velja: ne skrivaj svojega talenta in dobrih lastnosti, potem na Japonskem velja precej drugače: sposoben sokol ne kaže krempljev. Kdor hoče na Japonskem uspeti, mora delati z Japonci in ne proti njim.

## **6.2 Razlaga japonskih poslovnih značilnosti skozi zgodovino in kulturo**

Vsaka značilnost japonskega poslovanja izvira iz njene zgodovine, političnega in gospodarskega razvoja, njene filozofije, predvsem pa kulture. Namen diplomskega dela je prikazati, da je vsako današnje vedenje japonskih poslovnežev posledica njihove bogate

zgodovine, kulture in tradicije, ki je še danes v veliki meri prisotna na ozemlju dežele vzhajajočega sonca. Prav zato predstavljam razlago »poslovne in kulturne japonske besede«, ki je najboljši in najhitrejši način za razumevanje čustvenega in tradicionalnega japonskega vedenja in za boljše razumevanje zgoraj navedenih značilnosti.

### **6.2.1 *Age Tsurau (Ah-gay T`sue-rah-oh) – iskanje odgovornosti***

Japonci zelo radi kritizirajo svoje politike, poslovneže, izobraževalce, doktorje in vse druge v državi, čeprav se imajo obenem za narod nad vsemi narodi. Japonci imajo velika pričakovanja od svojih rojakov, ki jih običajno ne srečujemo; po vsej verjetnosti ta ekstrema izvirata prav od tod. Japonci so perfekcionisti in medtem ko so drugi zadovoljni z določenimi dosežki, učinkovitostjo, ko dosežejo zeleno stanje ter so za to nagrajeni, Japonci seveda želijo več. Vse, kar ni popolno, je predmet kritike. Perfekcionizem je globoko ukoreninjen v kulturo in je še vedno pomemben dejavnik v vedenju večine Japoncev. Le-ti so na eni strani ponosni na svoje visoko postavljene standarde, po drugi strani pa ugotavljajo, da so ti včasih previsoki in da so zato lahko resna ovira v poslovnem svetu. Takojšen odziv – *age tsurau* – ljudi do vsega, kar je novo, je iskanje napak – analizirajo vsak predmet in vsak predlog z vseh kotov, vidikov, zato, da se prepričajo, ali ustreza njihovim pričakovanjem. Pri izdelku je izredno pomembno, da čisto vsaka sestavina, ali barva, dizajn, material ali velikost, ustreza japonskim merilom. Odstopanje pelje v zavrnitev ali predlog popravka. Z japonskega vidika so detajli tisti, ki naredijo razliko med uspehom in neuspehom katerega koli podjetja. Naj iz tega povzamem, da je ena izmed predpriprav na poslovanje z Japonci priprava odgovorov na vsako zastavljeno vprašanje, za katerega menimo, da nam ga lahko nasprotna stran zastavi (Lafayette De Mente, 2004, str. 15).

### **6.2.2 *Aiso Warai (Aye-so Wah-rye) – pazite se ponarejenih nasmehov***

O Japoncih in prebivalcih preostalega dela Azije kroži zgodba, da so nespoštljivi do človeškega življenja. Ob tragediji ali nesreči bližnjega se smehljajo, namesto da bi žalovali. Vendar tako kot vsi drugi tudi Japonci trpijo ob nesreči bližnjega, le njihova kultura jih uči, naj s svojimi čustvi in počutji ne vznemirjajo in ne spravljajo v zadrego preostalih. Nasmeh je njihov način skrivanja svojih čustev in tako zaščite drugih. Japonci želijo z nasmeškom vzbuditi občutek dobrodošlosti. V poslovnem svetu pa dosežejo pri partnerjih ne samo uspešnejši posel, ampak tudi dobro počutje. Japonci so mojstri teh nasmeškov, tuji poslovneži pa morajo biti pri pristopu *aiso warai* pozorni na slabo posnemanje Japoncev in očitno ponarejen ali neiskren nasmešek. Prav tako opozorilo za tuje poslovneže je, da nasmešek nima vedno pozitivnega pomena (Lafayette De Mente, 2004, str. 16).

### **6.2.3 *Akirame ga Warui (Ah-kee-rah-may gah Wah-rue-ee) – ne znamo odnehati***

Japonski poraz v 2. svetovni vojni je bil najbolj dramatičen dogodek v dolgi japonski zgodovini. V zgodnji spomladi leta 1945, ko je bilo zelo očitno, da je država prvič v zgodovini izgubila, so bili aktivni tisti Japonci, ki so želeli končati vojno in s tem rešiti glavne

japonske otoke pred nadaljnjiimi bombnimi napadi ter vdori ZDA. Junija 1945 je položaj postal brezupen; bojovníki in nacionalni oficirji so spoznali, da ni nobene možnosti za zmago; in če se boji ne bodo kmalu končali, bo obstoj države zašel v nevarnost. V teku so bila številna pregovarjanja in analiziranja različnih predlogov, ki jim kar ni bilo videti konca. Končno, v obupu in prav s težkim srcem, je eden izmed oficirjev izjavil: »Ne znamo se predati!«, kar nam priča o japonski vztrajnosti in želji po uspehu. Vedno se borijo do konca. Kmalu po koncu pacifiške vojne v avgustu 1945 so japonski politični in poslovni vodje začeli osredinjati na prenavo naroda, upoštevajoč vse večine in energijo, ki so jo pred tem posvetili vojni. Delavci in menedžerji so bili programirani za uspeh. Celotna država je postala skupek neprekinjenih dejavnosti. Ljudje so delali z veliko vnemo, deloma zato, ker so se želeli oprati sramote poraza v vojni, deloma zaradi zadovoljitve svoje obsedenosti z dokazovanjem svoje vodilnosti. Do leta 1980 so Japonci dosegli gospodarski uspeh in tako spet postali tarča napadov. Tokratni napadalci so bili tuji politiki in menedžerji, ki so Japoncem zamerili pretirano varčevanje, pretrdo delo itd. Poleg dolgih delovnikov čez teden veliko japonskih menedžerjev ni nikoli izkoristilo pripadajočega dopusta, čemur sta seveda sledila izguba stika z družinami in to, da so postali tujci v lastnem domu. Večina japonskih menedžerjev kljub vsemu še dandanes nadaljuje trpljenje *akirame ga warui* (Ferfila, 1999, str. 78).

#### **6.2.4 *Anmoku no Ryokai (Ahn-moe-kuu no Rio-kie) – nebesedna komunikacija***

Sorazmerno majhna velikost japonskih otočij in virtualna izolacija Japonske od preostalega sveta skozi večino zgodovine sta vodili do izredne stopnje enovitosti Japonske in njene kulture. Program homogenizacije pa je imel slabe in dobre strani. Japonci so postali popolni delavci in vojaki, organizirani ljudje, ki so poslušni, zvesti, predani in sposobni doseči neverjetne dosežke, česar koli se lotijo. Težava pa nastopi pri komunikaciji z zunanjim svetom. Japonci se dobro zavedajo, da se precej razlikujejo od drugega sveta prav zaradi svoje enovitosti, zgodovine in kulture. Japonci delujejo kot skupina, in ne kot individualisti; imajo razvito nebesedno komunikacijo, ki jo dostikrat uporabijo v poslovnih pogajanjih. Tuje poslovanje z Japonci je dostikrat ovirano, saj so tuji poslovneži naučeni delovati v nasprotnem načinu – razmišljati in obnašati se kot posameznik. In ko se kot posameznik soočiš z dobro usposobljeno ekipo v športu, poslu ali politiki, je edina rešitev ustanoviti skupino, ki je enako ali še bolj usposobljena. Zahodnjaška podjetja in države se morajo tega še naučiti (Lafayette De Mente, 2004, str. 27).

#### **6.2.5 *Anshinkan (Ahn-sheen-kahn) – občutek za kulturo***

Skoraj takoj po prisiljenem odprtju Japonske zahodnemu svetu v letu 1850 in poznejši industrializaciji japonskega gospodarstva so Japonci zasloveli po posnemanju zahodnjaških izdelkov. Z izjemo, da so bili japonski »posnetki« naprednejši. V naslednjem stoletju sledi kritiziranje japonskega posnemanja, saj so razmišljali racionalno in usmerjali svoje izredno intelektualno znanje in energijo v izboljšanje obstoječih izdelkov, ki so jih prinesli iz tujine (sprva Kitajska, Indija). Japonci cenijo estetiko, čustvenost, duhovnost, kar so tudi vnašali v

svoje izdelke. Tako se je razvila posebna kultura, saj Japonci veliko svojega časa posvetijo festivalom, verskim obredom, estetiki. Tako se je izoblikoval poseben življenjski slog, imenovan *anshinkan*. Še danes se Japonci radi zatekajo v umetnost, obrt in tradicionalno kulturo – vroče kopeli, tradicionalne restavracije, ki so že tisoč let nespremenjene, kimona nosijo doma ali pa v vročih pomladnih toplicah. Še posebej pa *anshinkan* vpliva na današnje poslovanje. Japonski poslovni svet zelo nerad posluje s tistimi, ki jih ne poznajo dobro in dokler ne zaupajo v njihove sposobnosti, poštenost, dobro voljo in zanesljivost. V njih morajo začititi »peace of mind«. Za uspešno poslovanje z Japonci morajo tuji poslovneži poznati in se zavedati *anshinkana* ter ga upoštevati pri sklepanju zvez z japonskimi podjetji (Bellah, 2003, str. 175).

#### **6.2.6 *Araizarai (Ah-rye-zah-rye) – vse priznati***

Japonski zakon je po tradiciji (še iz časov samurajev) za pridobitev priznanja dovoljeval in si prilaščal pravice za različne oblike mučenja. To se ni končalo, dokler ni osumljenec priznal krivde ali celo umrl. Iz tega izhaja pomembna japonska značilnost: priznavanje krivde in izražanje obžalovanja. Japoncem se nepriznavanje krivde zdi hujše od samega zločina. Med fevdalnim obdobjem, ko je bila kazen za nekatere zločine kar smrt, so ob iskrenem kesanju in priznanju celo omilili kazen. *Araizarai* ima še danes pomembno vlogo pri kršenju pisarniških mož, izvršilnih v podjetju, v politiki, saj ob zločinu po navadi priznajo in povedo vse, le-to sodelovanje in skesanost seveda pri kazni upoštevajo. Vpliva pa tudi na poslovanje z Japonci, in sicer, ko tuji poslovneži delajo napake v poslovanju z Japonci, jih je najbolje priznati in poskušati najti hitro rešitev ter nikakor ne poskušati krivde prenesti na koga drugega. Tuji lahko veliko pridobijo, če samo upoštevajo zelo splošno japonsko navado: opravičevanje vnaprej za kakršne koli nenamerne napake (Ferfila, 2001, str. 87).

#### **6.2.7 *Atarimae (Ah-tah-ree-my) – pričakuje se***

V tako enoviti, strukturirani in stari kulturi, kot je japonska, je ogromno majhnih, splošno sprejetih elementov, ki so posledica izkušenj in verovanj celotne države. Tem Japonci pravijo *atarimae* oziroma »normalno« in »naravno« ali »pričakovano«. Ta združba znanj, obnašanj, standardov in pričakovanj zagotavlja izjemno povezanost Japoncev z japonsko družbo, kar naredi povprečnega Japonca veliko bolj predvidljivega, kot so tuji. To pa seveda ne pomeni preprostejšega razumevanja in vzpostavljanja odnosov tujih poslovnežev z Japonci. Nasprotno, zaradi teh nevidnih kulturoloških razlik je velik del tako osebne kot poslovne komunikacije na Japonskem posredne, skrajšane ali pa negovoreče, kajti nameni in občutki so lahko pogosto izraženi in razumljeni brez besed. Razumevanje Japoncev zahteva od tujega poslovneža znanje o nevidnih značilnostih japonske kulture in če želimo vzpostaviti odnos z Japonci v smislu doseganja poslovnih ali političnih sodelovanj, je potrebno imeti ogromno kulturoloških izkušenj. Pravzaprav je zavedanje *atarimae* za tujca bolj frustrirajoče, kot pa mu je v pomoč, saj večji del *atarimae* temelji na čustvenih faktorjih in ne na praktičnih ali objektivnih razlogih. *Atarimae* je del japonske kulture in prav zato ni nobenih napisanih definicij ali pravil, ki bi se nanašali na uporabo; sposobnost za razumevanje *atarimae* se

prenaša z generacije na generacijo z opazovanjem in s posnemanjem. Ta tiha absorpcija je tudi ključni faktor v tradicionalnem učenju, t. i. metoda mojster – vajenec je vključena v japonsko umetnost, poslovanje na splošno; gre za proces učenja, ki traja več let in ki gotovo frustrira zahodnjake, ki ne morejo videti ali čutiti napredka (Lafayette De Mente, 2004, str. 36).

#### **6.2.8 *Ato Aji (Ah-toe Ah-jee) – priokus tujca***

Prihod prvih zahodnjakov na Japonsko leta 1540 je pokazal, kako težko so Japonci v neposredni bližini tujcev, še posebej v ograjenih območjih, vzrok pa je tičal v dejstvu, da se zahodnjaki niso redno umivali oziroma menjali oblačil, oddajali so močen vonj. Večina zahodnjakov, ki je takrat živela na Japonskem, je s seboj prinesla meso in maslo, kar pa je tudi Japoncem povzročalo neprijetnost, saj jim je maslo ogabno smrdelo. Vzpostavil se je izraz za tujca »smrdi po maslu«, ki je bil tudi postopoma uporabljen in se je nanašal na zahodnjaško obnašanje in vedenje z bolj nevljudnim pridihom. V letu 1630 je zaradi resničnih in namišljenih težav z zahodnjaki japonska vlada izgnala vse tujce iz države. Šele po letu 1850 se je država spet odprla tujcem. Padec šoguna v letu 1868 pa je bil dosežek poplave zahodnjaških načinov in navad v Japonsko; vendar so Japonci postopoma začeli dodajati meso in maslo k svojim tradicionalnim jedem šele po koncu 2. svetovne vojne. Zahodnjaki, ki poslujejo z Japonci, se morajo zavedati te kulturološke občutljivosti in narediti čim več, da pustijo čim manjši vtis *ato ajija* (Norito, 1990, str. 136).

#### **6.2.9 *Bukkyo (Buuk-k`yoe) – vpliv budizma***

Japonska tradicionalna kultura ima tri bistvene korenine – šintoizem, budizem in konfucianstvo. Predvsem velik vpliv je imel Bukkyo (Buuk-k`yoe) oziroma budizem. V desetletjih, ki so sledili prihodu budizma, je bila preiščena ena izmed spornih točk med šintoizmom in budizmom, vendar je prevladal budizem, z veliko natančnejšim in s temeljitejšim pogledom na življenje. Na začetku japonske moderne zgodovine so šintoizem razglasili za nacionalno religijo. Moč budizma tiči v tem, da ne uči o obstoju boga ali hudiča; karakteristike, ki so bile identificirane z japonskim budizmom, so moralnost, poudarek na človeških odnosih, raje čustven kot racionalen pogled na svet. Budizem je vplival tudi na japonsko umetnost in obrt, arhitekturo in literaturo, skratka na celoten japonski način življenja. Veliko stoletij Japonci niso dojemali budizma kot religije, tako kot šintoizem, vendar se je le-ta globoko zakoreninil in ljudje so ga preprosto sprejeli ter živeli skladno z njim. Za globlje razumevanje japonskih poslovnežev in politikov je potrebno poznati vplive budizma s poudarkom na estetiki, čustvih, humanosti, ne pa na logiki in racionalnem pristopu v medosebnih odnosih (Lafayette De Mente, 2004, str. 44).



### **6.2.10 Bunshu (Boon-shuu) – ločevanje**

Vse do leta 1980 je bila ena največjih značilnosti japonskega naroda enovitost njihove kulture in družbe. Ne samo da so si podobni, ampak se tudi obnašajo podobno in mislijo podobno, imajo enak pozitiven oziroma negativen odnos do preostalega sveta. Ta značilnost je veljala za moč Japoncev, za njihovo prednost, tako gospodarsko kot družbeno. Kmalu pa se je začela japonska družba deliti v skupine glede na leta, izobraženost, socialni status ali regionalne razlike. Ne obstaja več samo en velik trg, kjer prevladujejo enake želje in enaki okusi. Japonci so se soočili z individualizmom in neodvisnostjo, kar japonski sociologi poimenujejo *bunshu*, »ločena množica«, in kar tudi odpre možnost vstopa ameriških in evropskih podjetij na japonski trg (Lafayette De Mente, 2004, str. 45).

### **6.2.11 Bushido (Buu-she-doh) – beseda samuraja**

*Bushido* bi lahko prevedli kot način bojevanja. Razvil se je v razredu samurajev, ki se je pojavil z ustanovitvijo šoguna v letu 1185 in ki je vse potem vladal Japonski kot elitna vojaška kasta. *Bushido* združuje moralna in etična načela z visoko oblikovanimi pravili obnašanja, ki so postali pomembna značilnost samurajev, kar je imelo vpliv tudi na preostalo japonsko populacijo. *Bushido* je nastal pod vplivi šintoizma, budizma in konfucianizma, ki so bili preneseni v 6. stoletju iz Kitajske. Šinto je prispeval lojalnost, patriotizem, čistost duše. Budizem je prispeval vero v resnico in upanje, sprejetje smrti, občutek pomirjenosti. Konfucianizem pa je prinesel pet moralnih vez: hierarhično vezo med nadrejenim in podrejenim, med očetom in sinom, med možem in ženo, med starejšimi in mlajšimi ter med prijatelji. Bistvo *bushida* je visokorazvit občutek za pravico, pogum v boju za pravičnost, dobrotelost, povezana z ljubeznijo, sočutje do drugih, prijaznost, združena s hvaležnostjo, resnicoljubnost, močno razvit čut za spoštovanje in absolutna zvestoba državi in vladarju. Eden večjih pretresov za *bushido* je bil vstop zahodnjaške trgovine v začetku leta 1870. Le-ta se je posmehovala pravici, zvestobi, resnicoljubnosti in vsem drugim načelom, ki so simbolizirali *bushido*. Razred samurajev je posebej ta šok okusil ob prihodu industrializacije gospodarstva, ki je popolnoma spremenila njihov življenjski slog. Kar je ostalo od samurajev in kar se še danes kaže v japonskem poslovanju, so lojalnost do podjetja, globok občutek za ponos in spoštovanje, oblikovana pravila vedenja, odločnost k uspehu in v njihovem žrtvovanju za družbo. Dandanes japonski poslovneži še vedno uporabljajo koncept *bushido no ichigon* ali beseda samuraja, ki govori o izpolnitvi obljube ali obveze brez podpisa pogodbe ali kakršnih koli drugih formalnosti (Suzuki, 2005, str. 286).

### **6.2.12 Byodo (Be-yoh-doe) – enakost**

Koncept *byodo* ali enakost so prinesli zahodnjaki s krščansko vero in verovanjem v enakost vseh ljudi, kar pa je bilo Japoncem neznano. Budizem in konfucijanstvo govorita o delitvi na kaste, na razrede in učita o neenakosti. Ameriške vojaške sile so celo imele nekaj uspeha v predstavljanju ideje o enakosti med okupacijo Japonske od septembra leta 1945 do maja leta 1952. Sledila je prepoved fevdalne strukture, ženam in otrokom so se dodelile pravice, ki so

jim bile do takrat neznane. Vendar je neenakost kljub vsemu ostala del načel v šolah, gospodarstvu in političnih organizacijah. Ločevanje po spolu, starosti in po izobrazbi je del japonske družbe in tako so tudi nastala njihova pravila in omejitve. Te neenakosti se morajo zavedati tuji poslovneži, ko pridejo sklepat posel na Japonsko. Japonci se vedejo, kot jim dovoljuje razred oziroma položaj, na katerem so. Občutljivi so na nespoštovanje nadrejenih in na neupoštevanje sprejetih in uveljavljenih postopkov (Bellah, 1957, str. 181).

#### **6.2.13 Chusei Shin (Chuu-say-e Sheen) – brezpogojna zvestoba**

Veliko značilnosti, ki definirajo japonsko vedenje, še posebej v poslu in političnih odnosih, je tako drugačnih, da velikokrat pripeljejo do nesporazumov s tujci. Najboljši primer je prav *chusei shin*, ki bi ga lahko prevedli kot brezpogojna zvestoba. Ta je pri Japoncih izrednega pomena. Japonski ponos izhaja iz gospodarskega uspeha, ki se je zgodil med letoma 1951 in 1980, in pomeni, da so se pripravljene za dobrobit svoje družbe žrtvovati (Bellah, 2003, str. 83).

#### **6.2.14 Donson Johi (Dahn-sohn Joe-he) – moški nad žensko**

Izraz izhaja iz konfucijanstva iz Koreje, ki je v 5. stoletju zaznamovalo japonsko kulturo, ki je bila pred tem zelo naklonjena ženskam in jih je obravnavala za enakopravne. Z rastjo pomena vojske in vladnih nazivov so ženske kmalu postale odvisne od gospodarskega in političnega statusa, ki so ga uživali le moški. Japonske ženske so bile podrejene očetom, možem in delodajalcem vse do leta 1946, ko je poraženi Japonski po 2. svetovni vojni ameriška vlada odredila razveljavitev fevdalnega sistema v državi. Zaradi že močne ukoreninjenosti *donson johija* odred ameriške vlade ni obveljal. V japonski tradiciji velja, da mora ženska skrbeti za družino in ostati doma takoj po poroki. Tradicija se ohranja še danes, zato je v japonskem poslovnem svetu izredno malo žensk, še manj pa na vodilnih položajih (Norito, 1990, str. 54).

#### **6.2.15 En/Jyo (Enn/Joe) – občutek privlačnosti**

Ena izmed zanimivosti japonske kulture je močno verovanje v povezanost moškega in ženske kot sorodnih duš iz prejšnjih življenj in z možnostjo ponovnega združenja v zdajšnjem življenju. Poleg tega Japonci verjamejo v občutek privlačnosti ob prvem srečanju. So zelo občutljivi pri medosebnih odnosih in pravzaprav ob vsakem prvem srečanju iščejo »en«, ki se nanaša na naravno privlačnost med dvema osebama. Če Japonec pri tujcu ne začuti »ena«, je zelo previden pri nadaljnjem poslovanju. Ne glede na to pa poskušajo Japonci z novimi znanci vzpostaviti topel in osebni odnos, ki je določen s konceptom »jyo«. V japonskem poslovanju imata tako »en« kot »jyo« tradicionalno velik pomen, saj dajejo Japonci veliko težo medosebnim odnosom in vezem, kar je predvsem prepoznavno v nepodpisovanju pogodb med japonskimi poslovneži (Lafayette De Mente, 2004, str. 59).

### **6.2.16 *Gai Ju Nai Go (Guy Juu Nigh Go) – mehki navzven, trdi navznoter***

Japonci veljajo za najbolj vljudne, prijazne in radodarne ljudi na svetu, vendar je v skupinskem kontekstu prioriteta zaščititi in okrepiti družbo. Značilnosti Japoncev so opisane z izrazom *gai ju nai go*, ki pomeni »mehki navzven, trdi navznoter«, to pomeni, da so v miroljubnih situacijah nežni in mehki, vendar znajo biti za dobrobit in dosego zastavljenih ciljev družbe tudi trdi in grobi. V poslovnem svetu pride to do izraza v pogajanjih, kjer večino časa poslušajo, kimajo, se smehljajo, na koncu pa vseeno predlog zavrnejo (Lafayette De Mente, 2004, str. 70).

### **6.2.17 *Gaman Kurabe (Gah-mahn Kuu-rah-bay) – vztrajnostni test***

Samuraji so imeli od malih nog izredno težko in skoraj nečloveško urjenje za preživetje, obstajal pa je tudi poseben obred samomorilstva, imenovan hara- (trebuh) -kiri (rezanje), ki predstavlja način, s katerim je ogromno samurajev končalo življenje v fevdalnem obdobju, ali zaradi brezizhodne situacije, storjene napake ali odločitve šogunata. Da je bil proces samomorilstva še težji, samuraji niso smeli pokazati bolečine. S prej omenjenim urjenjem od mladih nog in obredom samomorilstva so Japonci preizkušali moč svoje volje, si jo tako krepili, dokazovali svojo vztrajnost in ravnodušnost. Ta tradicija je še vedno živa na Japonskem, še posebej pri birokratih in poslovnežih, ki vidijo sebe kot vojake, ki branijo svojo družbo pred zunanjim svetom. Napolnjeni so s konkurenčnim duhom, ki se izraža v frazi *gaman kurabe*, kar pomeni »vztrajnostni test«. Japonci *gaman kurabe* uporabljajo, kar koli počnejo, jedo, pijejo, poslušajo. Poraza se bojijo in za izognitev porazu gredo tudi v ekstreme (Suzuki, 2005, str. 289).

### **6.2.18 *Hosho (Hoe show) – garancija***

Že iz preteklosti želijo Japonci imeti za vse dokaz, pisno potrdilo ali dobro besedo spoštovanja vrednega Japonca, kar se kaže tudi v poslovanju na Japonskem, saj morajo ali domača ali tuja podjetja vedno predložiti dokaz o svoji kredibilnosti in zanesljivosti v obliki *hosho*, kar pomeni garancijo. Ko začne Japonec poslovanje s tujcem, želi imeti prikaz finančnega stanja podjetja, prav tako pa želi dokaze o njegovem značaju in osebni odgovornosti. Japonci imajo težave poslovati s podjetji, ki so njim tuja oziroma ki niso dobro prepoznavna. Eden izmed načinov, kako tuji poslovnež pridobi *hosho*, je, da sprva osvoji poznanstva v bankah in drugih podjetjih. Vzpostavitev osebnega zaupanja in korporacijske zanesljivosti na Japonskem vzame ogromno denarja in časa, od nekaj mesecev do nekaj let. Splošno velja, da večji kot je projekt, daljši je proces (Lafayette De Mente, 2004, str. 99).

### **6.2.19 *Kao ga Hiroi (Kah-oh gah He-roe-ee) – pomen poznanstev***

Stari pregovor »Ne tisto, kar znaš, ampak koga poznaš« je že tradicionalno ena izmed značilnosti japonskega življenja. Imeti *kao ga hiroi* oziroma širok obraz je pomembnejše kot

imeti visok inteligenčni kvocient. Večina gospodarskih in političnih aktivnosti na Japonskem je tradicionalno temeljila na posebnih odnosih in na številnih pomembnih stikih na vseh področjih gospodarstva in vlade. V njihovem okolju so ljudje s »širokim obrazom«, z veliko poznanstvi, bolj zaželeni in hitreje sprejeti. Poleg omenjene fraze obstaja še *kao ga kiku*, obraz deluje, pomeni pa, da je človek vpliven in da lahko veliko doseže. Naslednja v tej družini fraz je *kao ga ureteiru*, človekov obraz se dobro prodaja in nam priča o širokem krogu prijateljev in zaželenosti človeka. Za Japonce je slabost, če pride tuj poslovnež brez »obraz«, brez stikov in poznanstev (Lafayette De Mente, 2004, str. 134).

#### **6.2.20 *Korisho (Koe-ree-show) – perfekcionizem***

Umetnost in obrt, ki sta prišli iz Koreje in Kitajske med 4. in 7. stoletjem in po katerih je Japonska zaslovela, sta s seboj pripeljali tudi poseben proces učenja v umetnosti in obrti. Ta je igral pomembno vlogo ne samo v razvoju kulture, ampak tudi v razvoju japonske osebnosti. Število mojstrov umetnosti in obrti je skozi stoletja raslo. Zelo natančne tehnike za učenje so postale formalizirane in v določenih primerih ritualizirane. Japonci so bili izjemno uspešni v slikarstvu, obrti, umetnosti. Prav zaradi vzpostavljenega procesa učenja in s tem izoblikovanih pravil so Japonci dajali poseben pomen detajlom. Njihov perfekcionizem jih je peljal na vedno višjo in višjo raven estetike in kakovosti. Želja po izdelovanju vse boljših izdelkov je postala obsedenost. Japonska tradicionalna kultura je strmela k »proizvajanju« ljudi, ki so bili *korisho*, kar pomeni perfekcionisti. Vse, kar je bilo manj kot popolno, so Japonci nemudoma zavrnil. Na Japonskem ima perfekcionizem močen pomen. Razumevanje japonske obsedenosti s kakovostjo in z estetiko je osnova, ki jo morajo tuji poslovneži osvojiti pri komuniciranju z Japonci. Zaželena je tudi kontinuirana nadgradnja obstoječega izdelka (Norito, 1999, str. 132).

#### **6.2.21 *Kuchi-Komi (Kuu-chee-Koe-me) – osebna komunikacija***

Dolgo pred prihodom televizije in drugih medijev je bilo normalno, da so se tako zaupne kot splošne informacije prenašale, čeprav na najbolj oddaljen japonski otoček in čeprav je to trajalo več dni. Običajne novice so prenašali ljudje, zaposleni kot prenašalci običajnih novic, medtem ko so uradne oziroma zaupne novice prenašali prenašalci, ki jih je odredil šogunat. In še danes, kljub telefonu, faksu, računalniku in drugi tehnologiji, so Japonci zelo odvisni od osebne komunikacije. Ne počutijo se udobno pri neosebnem komuniciranju, še posebej ob pomembnih poslovnih zvezah. Zato imajo japonski poslovneži največ osebnih poslovnih srečanj med vsemi in se vedno poskušajo s svojimi poslovnimi partnerji srečati v živo, še posebej ob sklepanju pomembnih poslovnih zvez (Lafayette De Mente, 2004, str. 174).

#### **6.2.22 *Kuroko (Kuu-roe-koe) – moški v črnem***

*Kuroko* izhaja iz gledališča in predstavlja ljudi na odru, ki pomagajo igralcem v preoblačenju njihovih kostumov. Če to prenesemo v poslovni svet, bi lahko temu rekli, da se določeni poslovneži ne obnašajo skladno s svojim položajem. Menedžerji, ki so člani pogajalske skupine, imajo običajno vlogo *kuroka*, kar pomeni, da prikrivajo svoj položaj vse do konca

pogajanj. *Kuroko* ostaja v ozadju, lahko celo ne preda svoje vizitke ob predstavljanju, sedi na neopaznih mestih in ostaja tiho. Japonci so sicer popolnoma navajeni na ta način, vendar tudi oni ob večji skupini ne prepoznajo *kuroka*. Za tuje poslovneže pa je to prav poseben izziv. V večini japonskih pogajanj bo vodilni govoril zelo malo ali pa sploh ne in prepustil govor nižje razvrščenim v skupini. Vzrok tiči v tem, da so se srednje razvrščeni menedžerji ogromno časa pripravljali na pogajanja in tako svoje znanje izpopolnili, medtem ko je vodilni bolj malo seznanjen o podrobnostih. Eden izmed glavnih vzrokov, zakaj japonski voditelji raje ostajajo v ozadju, je tudi, da si s tem pridobijo čas za razmislek in pripravo načrta ter več svobode in manevrskega prostora (Lafayette De Mente, 2004, str. 175).

## **7 EMPIRIČNA RAZISKAVA KULTUROLOŠKIH POSEBNOSTI JAPONSKEGA POSLOVANJA**

O japonski kulturi, zgodovini, religiji, njeni drugačnosti, oddaljenosti od Evrope in čudežnem vzponu je napisanih veliko knjig, člankov in potopisov. Obstajajo prepričanja, nasveti, pravila, navodila za tiste, ki začenjajo poslovanje z japonskim svetom. Glede na izkušnje mojih intervjuvancev in z natančnim pregledom zgodovine, religije in kulture bom spoznanja, pravila in navade povezala z japonsko tradicijo ter poiskala njihov globlji pomen. Posebnost Japonske je prav v tem, da je njena kultura in tradicija še zelo živa, da je imela in še ima velik vpliv na poslovanje in je ena izmed redkih svetovnih kultur, ki se tako močno izraža tudi v poslovnem svetu.

Raziskava se dotika splošnega japonskega poslovanja in ključnih značilnosti japonskega pogajalskega sloga, ki sem jih pridobila z literaturo, izkušnjami menedžerjev in z analizo zgodovine ter religije.

Raziskava je razdeljena na dva vsebinska dela. V prvem delu se osredinjam na splošne značilnosti Japoncev, kot so zaupanje do tujcev, pomen dajanja vizitk, daril, hierarhija, ženske v poslovnem svetu itd. V drugem delu pa se z vprašanji dotaknem splošnih značilnosti japonskega pogajalskega sloga.

Pri tem je moj cilj prikazati oziroma preveriti, ali teorijo o posebnostih japonskega poslovanja in njihovem pogajalskem slogu podpira tudi praksa. Pri tem je treba poudariti, da sem se z raziskavo usmerila samo v iskanje nekaterih ključnih značilnosti japonskega poslovanja; vzrok za to je malo slovenskih menedžerjev, ki bi neposredno poslovali in se pogajali z Japonci.

### **7.1 Metodologija raziskave**

Za izvedbo pričujoče raziskave sem izbrala raziskovalno metodo globinskega intervjuja, s katerim se poudarja pomembnost odprtega tipa vprašanj in ne omejuje odgovorov, temveč spodbuja intervjuvance, da povedo lastne misli, prepričanja in izkušnje. Globinski intervju je najpogostejša tehnika pridobivanja podatkov v kvalitativni paradigmi. Pri globinskem

intervjuju je cilj pridobiti kompleksne, poglobljene in individualizirane odgovore čim bolj natančno, konkretno spoznati neki vidik intervjuvančevih spoznanj, misli in izkušenj. Za individualni globinski intervju sem se odločila, ker v taki situaciji intervjuvanci niso izpostavljeni pritisku skupine in ker so ves čas intervjuja bolj pozorni, tudi zaradi večje pozornosti, ki so je deležni od intervjuvarja.

V januarju in februarju 2007 sem opravila sedem globinskih intervjujev s petimi predstavniki različnih slovenskih podjetij in z dvema japonskima poslovnežema. Pogoj za izbiro podjetij je bil, da so podjetja oziroma intervjuvanci imeli neposreden stik z japonskim poslovnim svetom. V Sloveniji je malo podjetij, ki poslujejo neposredno z Japonci, zato ni bila mogoča izvedba globinskega intervjuja na večjem vzorcu. Vsi intervjuji so potekali v sogovornikovi pisarni v dopoldanskem času, razen enega, ki je bil opravljen prek elektronske pošte. Intervjuji so potekali nemoteno, čeprav so se odvijali med delovnim časom. Intervjuje sem posnela, kar je omogočilo kakovostnejšo komunikacijo in zapis vseh izjav. Najkrajši intervju je trajal 40 minut, najdaljši pa 63 minut.

## **7.2 Priprava in izvedba raziskave**

Vprašalnik sem sestavila glede na cilje, ki sem jih želela doseči, in sicer dejansko raziskati, kako naši poslovneži vidijo japonski poslovni svet in če se teorija prepleta s prakso. Pripravila sem globinski intervju s šestintridesetimi vprašanji (glej prilogo št. 2). Vprašalnik je bil razdeljen na dva dela. V prvem se z devetnajstimi vprašanji osredinjam na splošne kulturološke značilnosti japonskega poslovanja, kjer je dvanajst nestrukturiranih vprašanj, kar pomeni, da ne ponujajo mogočih odgovorov vnaprej. Ta tip vprašanj je sogovornikom dovoljeval, da so na čim bolj neomejen način izrazili svoj pogled na specifično temo oziroma prikazali svoje izkušnje s tistega področja. Tako sem pridobila odgovore, ki so vsebovali marsikatero zanimivost. Sedem vprašanj je strukturiranih.

V drugem delu vprašalnika je sedemnajst vprašanj, s katerimi sem se dotaknila pogajanj, ki so v poslovanju neizbežna in v japonskem svetu precej različna od preostalega sveta. Enajst vprašanj je nestrukturiranih, druga so strukturirana in nekatera dihotomnega tipa.

Vprašalnik sem testirala na enem intervjuvancu; testiranje ni pokazalo težav in nerazumevanja s sestavo vprašalnika.

## **7.3 Izsledki in analiza odgovorov**

V nadaljevanju bom najprej predstavila intervjuvana podjetja in sogovornike, potem pa vsebinske ugotovitve raziskave. V prilogi številka 3 so odgovori dveh intervjuvancev.

### **7.3.1 Profil podjetij in intervjuvancev**

Vzorec za globinski intervju je zajemal sedem intervjuvancev, ki so v neposrednem stiku z

japonskim poslovnim svetom. Skozi intervjuje sem poskušala pridobiti odgovore na vprašanja predvsem o splošnem japonskem poslovanju. Prav zato se nisem omejevala na dejavnost podjetja oziroma njegovo lastniško strukturo; upoštevala sem le dejstvo, da so v neposrednem poslovnem stiku z Japonci.

Intervjuje bom v nadaljevanju analizirala s pomočjo zgoraj obrazloženih japonskih kulturoloških besed iz zgodovine in religije, s katerimi je razumevanje Japoncev in njihovega poslovanja precej lažje.

Vsi intervjuvanci, ki so sodelovali v raziskavi, imajo večletne izkušnje (vsaj 3 leta) s pogajanj v mednarodnem okolju. Vsi so opravili že vrsto poslovnih pogovorov in pogajanj z japonskimi partnerji. Podjetja, zajeta v raziskavi, pripadajo dvema panogama, in sicer avtomobilski industriji in finančnim storitvam. Dva sogovornika sta bila japonska poslovneža, ki sta poslovala v Sloveniji. Eden je svoj šestletni mandat v Sloveniji že končal, drugi pa je predsednik hčerinskega japonskega podjetja v Sloveniji. Preostalih pet intervjuvancev so slovenski poslovneži, ki poslujejo z japonskimi partnerji. Med omenjenimi petimi je bila tudi ženska sogovornica, saj me je zanimalo njeno videnje japonskega poslovanja. Sogovorniki so želeli ostati anonimni. Intervjuvanci delujejo na naslednjih delovnih mestih:

- intervjuvanec 1 je predsednik uprave podjetja T;
- intervjuvanec 2 je generalni predsednik podjetja D;
- intervjuvanec 3 je generalni direktor podjetja T;
- intervjuvanec 4 je direktor prodaje in marketinga v podjetju L;
- intervjuvanec 5 je generalni direktor podjetja S;
- intervjuvanec 6 je nekdanji generalni direktor podjetja H;
- intervjuvanec 7 je nekdanji vodja prodaje v podjetju F.

### **7.3.2 Vsebinske ugotovitve raziskave**

#### **7.3.2.1 Kako zaupljivi so Japonci**

Pet slovenskih intervjuvancev je odgovorilo, da so Japonci ob prvih srečanjih precej zadržani. Vzrok tiči v tem, da želi japonski poslovnež najprej spoznati nasprotno stran. Intervjuvanci menijo, da so Japonci zelo zaupljivi, vendar na začetku previdni. Ko tuji poslovnež pridobi zaupanje pri Japoncu, mu ta zaupa popolnoma ter dolgoročno in kot je rekel intervjuvanec 5 iz podjetja S: »Zaupanje je pri Japoncih dolgoročno odločitev.« Ženska sogovornica je ob prvih srečanjih sicer bila deležna »začudenih« pogledov, saj jim je popolnoma tuje poslovati z žensko, ki je na vodilnem položaju. Za japonska sogovornika je zaupanje ključnega pomena; oba sta namreč poudarila, da brez zaupanja ni poslovanja. »Če pri zaposlenemu ne najdem zanesljivosti, ga moram nadomestiti.« (Lastni vir: Intervjuvanec št. 2, februar 2007.) Japonska sogovornika sta potrdila besede slovenskih sogovornikov, da sprva »preverjajo« svoje poslovne partnerje, vendar če je že samo ime podjetja na dobrem glasu, potem zaupajo tudi zaposlenim tega podjetja.

Tako teorija kot praksa trdita, da so Japonci zaupljiv narod z začetno zadržanostjo. O tem pričajo japonske kulturne besede: *ato aji*, ki obrazložita zadržanost do tujih poslovnežev, *chusei shin*, ki poudarja brezpogojno zvestobo japonskega poslovneža svojemu podjetju, kar je tudi eden izmed razlogov, zakaj dajejo takšen pomen zaupanju, *hosho*, ki prikazuje začetno testiranje tujih poslovnežev, saj želijo imeti vpoglede tudi v finančno stanje podjetja, s katerim naj bi v prihodnosti stopili v poslovni odnos.

Tudi Usunier in Lee se strinjata z japonsko začetno previdnostjo in iskanjem zaupanja v partnerju. Preden se začne pravo poslovanje oziroma resno pogajanje, japonski poslovneži del časa in sredstev namenijo spoznavanju tujih partnerjev, in sicer z namenom gradnje pristnejše vezi in vzpostavitve zaupanja. Vendar se kljub prijaznosti in gostoljubnosti Japonci zavedajo svojih osnovnih poslovnih namenov (Usunier, Lee, 2005, str. 502).

Japonci sodijo med narode z visoko stopnjo zaupanja. Fukuyama (1994) ugotavlja, da je pri narodih z veliko stopnjo zaupanja tudi poslovanje uspešnejše, organizacije so večje, več je mednarodnih organizacij, ker si upajo zaupati tujcu, ki je profesionalni menedžer in lastnik kakšne druge organizacije.

### **7.3.2.2 Obred izmenjave vizitk in daril**

Sogovorniki se zavedajo pravil izmenjave vizitk in daril ter globljega pomena tega obreda in predvsem pravilnosti izvedbe le-tega. Intervjuvanec 3 iz podjetja T označi izmenjavo vizitk kot posebno znanost in dodaja: »Japonci so znani, da vsem dajejo vizitke, kar pa je napačno.« Pomen izmenjave vizitk na Japonskem in v Evropi nima enakega pomena; evropski poslovneži z izmenjavo vizitk, ki se po navadi zgodi med ali po sestanku, dovoli kontaktiranje. Na Japonskem pa želijo z vizitko predstaviti sebe in svoj položaj ter tako razrešiti dileme pri izgovorjavi njihovih imen in priimkov, saj lahko v japonskem pravopisu en zlog nosi več izgovorjav in s tem več različnih pomenov. Vizitka se na Japonskem preda vedno z obema rokama in s priklonom. Intervjuvanec 5 iz podjetja S je poudaril tudi pomembnost priklona: »Večji kot je priklon, globlje je spoštovanje. V Tokiu se zaposleni vrhovnemu, ki ga srečajo na hodniku, umikajo, ustavijo in klanjajo.«

Tisti, ki vizitko sprejme, priklon vrne, vizitko nujno prebere in ob kakršnih koli nejasnostih z imenom ali priimkom takoj vpraša. Vizitko se vroči vedno pred poslovnim razgovorom, ki se jo ob prejemu postavi na mizo in se jo ob koncu razgovora pospravi v poseben etui. Tudi darila so podoben obred, kjer gre predvsem za simbolična darila, ki nosijo neko zgodovinsko vrednost ali vrednost v povezavi s kulturo podjetja oziroma države. Tudi sprejem darila zahteva poseben postopek. Darilo moraš vedno sprejeti in vprašati tistega, ki ti darilo vroči, ali ga lahko odpreš. Po njegovi potrditvi ga seveda pred njim odpreš in izraziš posebno hvaležnost. Tudi japonska intervjuvanca potrdita pomembnost izmenjave vizitk in daril s poudarkom na simboliki in ne pretirani vrednosti darila.

V teoriji poudarjajo pomen izmenjave vizitk in daril. Vizitk kot predstavitev položaja, na



katerem so v podjetju, saj je v japonskem poslovnem svetu izredno pomembna hierarhija in z vizitko imajo japonski poslovneži predstavo, na kakšnem položaju je nasprotni partner. Obdarovanje je skoraj obveznost, s katero želijo Japonci svojim gostom izraziti dobrodoščilo in enako pričakujejo od njih. Paziti je treba, da nikoli ne damo vizitke isti osebi dvakrat; tudi ponavljanje daril ni zaželeno (Morgan, Morgan, 1991, str. 276).

### **7.3.2.3 Nepopustljivost japonskih poslovnežev**

Večina intervjuvancev je menila, da so Japonci nepopustljivi do določene mere, kar sta potrdila tudi japonska intervjuvanca. Pri pomembnejših poslovnih odločitvah in takšnih, ki bi poslovanju lahko škodovale, ne odstopajo in ne poznajo kompromisov. Če želimo Japonca odvrniti od njegovega prvotnega načrta, moramo imeti za to dobre argumente in dokazila. Dva slovenska sogovornika navajata tudi izredno fleksibilnost Japoncev, ki se kaže v uspešnem poslovanju Japoncev po celotnem svetu in pod različnimi pogoji, o kateri govori tudi teorija. Japonske strategije namreč niso izklesane iz kamna, hkrati pa jih posamezna strategija ne zaslepi. Nasprotno, na strategije gledajo zelo široko in v doseganju ciljev kažejo izredno visoko stopnjo fleksibilnosti, kar se kaže tako v postopnosti njihovih operacij kot v revolucionarnih preskokih. Japonci se nikoli ne odločajo na osnovi intuicije (Kotler, Fahey, Jatusripitak, 1992, str. 270).

Japonsko nepopustljivost bi lahko razložili z japonsko besedno zvezo *Akirame ga warui* oziroma »Ne znamo odnehati!«, kar se navezuje na dogajanje v zgodovini in težko sprejetje vojnega poraza, dandanes katerega koli poraza, in na zgodovinsko dejstvo, da so pripravljene za dobrobit družbe storiti vse in ne odstopiti od tistega, za kar menijo, da je za njih in družbo najboljše. Tudi *gaman kurabe* oziroma »vztrajnostni test« nam priča o njihovi nepopustljivosti oziroma »trmi« v poslovanju.

Teorija govori o nepopustljivosti Japoncev do določene mere oziroma pri pomembnih osnovnih poslovnih konceptih, od katerih pa Japonci v nobenem primeru ne odstopajo. Japonci so na pogajanja zelo dobro pripravljene, so visoko etnocentrični, še posebej ob obrambi njihovih temeljnih interesov in jih branijo krepko in energično (Usunier, Lee, 2004, str. 535).

### **7.3.2.4 Perfekcionizem**

Japonci zelo težijo k stanju popolnosti, ki se kaže v natančnosti, doslednosti, korektnosti in vrhunski kakovosti. Tudi intervjuvanci se s težnjo Japoncev k popolnosti strinjajo. Eden izmed intervjuvancev je poudaril njihov čut osebne odgovornosti, kajti vsako delo, ki ga Japonec opravlja, opravlja vestno, častno in po svojih najboljših močeh. Ne glede na to, kaj Japonec počne, mu je njegovo delo v čast in ga bo zato tudi dobro naredil. Meni tudi, da naj bi bila to osnovna razlika, ki loči Japonce od preostalega sveta. Ta perfekcionizem je pravzaprav velik čut osebne odgovornosti. Japonska sogovornika sta pojasnila, da vedno težijo k popolnosti in vedno želijo doseči najvišjo raven kakovosti. Poudarila sta, da zelo veliko

pozornost namenijo podrobnostim, da je težnja k popolnosti eden izmed razlogov za takšen uspeh.

V teoriji govori *Age tsurau* o japonskem perfekcionizmu – medtem ko so drugi zadovoljni z določenimi dosežki, Japonci želijo več. Z japonskega vidika so majhne podrobnosti tiste, ki naredijo razliko med uspehom in neuspehom katerega koli podjetja. Japonci so že v zgodovini pri izdelovanju umetnin ali iz keramike ali gline vzpostavili poseben postopek iskanja tistih stvari, ki bi se jih dalo še izboljšati. Za vsako stvar so menili, da je lahko še boljša, o čemer priča pomembna kulturna japonska beseda *korisho* oziroma spopadanje s popolnostjo. Tudi v tem primeru praksa in teorija sovpadata. Japonska je ime, ki je dandanes po vsem svetu simbol za kakovost in dober nakup; temu res lahko rečemo čudež; leta 1945 bi se ljudje smejali slehernemu vedeževalcu, ki bi napovedal, da bo v osemdesetih letih Japonska druga gospodarsko najrazvitejša država na svetu. Prav ta predanost visoki kakovosti in visoki storilnosti ob hkratni skrbi, da visoka storilnost ne gre na račun kakovosti, je eden izmed dokazov o japonski nagnjenosti k perfekcionizmu in posledično uspehu (Kotler, Fahey, Jatusripitak, 1992, str. 17).

Japonski perfekcionizem se kaže tudi v popolnosti storitve: ko pride stranka v drogerijo po šminko rdeče barve, ki ji je zmanjkalo, ji trgovec ponudi čaj in odide v iskanje šminke, ki si jo je zaželela stranka (Trompenaars, Woolliams, 2004, str. 86).

### **7.3.2.5 Občutljivost Japoncev na napake v poslovanju**

Izkušnje slovenskih intervjuvancev kažejo na to, da Japonci dopuščajo napake. Tisto, česar ne dopuščajo, je ponavljanje napak, kot meni intervjuvanec 4 iz podjetja L. Tudi če se napaka zgodi, nikoli ne iščejo krivcev, ampak rešitve in vzroke za nastalo napako. Menijo, da se iz lastne napake vedno česa naučiš; če si popustljiv do napak, si s tem zatiskaš oči in tako lahko spregledaš težavo. Eden izmed sogovornikov je po dolgoletnih izkušnjah končal: »Na Japonskem napaka ni problem, ampak priložnost za izboljšavo.« (glej prilogo št. 3)

Tudi pri sprejemu poslovnega poraza je podobno. Japonci poraz po mnenju intervjuvanca 5 iz podjetja S sprejmejo častno in nanj ne gledajo kot na neuspeh, ampak kot na neko stopnjo v razvoju, ga analizirajo in dobijo priložnost za izboljšavo. Noben poraz jih ne ustavi.

*Araizarai* predstavi pomembno karakteristiko pri Japoncih, in sicer priznavanje krivde in izražanje obžalovanja. To prenesemo na poslovanje: tuji poslovnež ob storjeni napaki izrazi priznanje oziroma ponudi rešitev. Japonci napake dopuščajo do določene mere, če se tisti, ki je napako naredil, tega zaveda in jo je pripravljen tudi popraviti. Budizem je Japonce naučil resnicoljubnosti, poštenosti, pomembnosti človeških odnosov, spoštovanja; prav zato v japonskem poslovnem svetu ob napaki ne srečamo močnih in agresivnih odzivov, ampak je odzivanje tiho in tolerantno.

Časten način sprejemanja poraza izvira tudi iz zgodovine, natančneje iz poraza v 2. svetovni vojni in iz obdobja t. i. »bubble economy«, po kateri so Japonci zaradi močne volje in želje po uspehu Japonsko pripeljali do dolgotrajnega gospodarskega vzpona in do statusa gospodarske velesile (Morgan, Morgan, 1991, str. 75).

#### **7.3.2.6 Status ženske v japonskem poslovnem svetu**

Izkušnje intervjuvancev so pri tem enake; v dolgoletnih izkušnjah so imeli zelo malo srečanj z japonskimi poslovnimi ženskami. Tiste, ki so jih srečali, so v glavnem opravljale administrativna dela. Vzrok so našli v japonski tradiciji, za katero velja, da je naloga ženske skrb za družino. Vsi tudi zelo verjamejo v globoko zakoreninjenost te tradicije in menijo, da se ta še kmalu ne bo spremenila. Tudi Japonca sta potrdila izvor tega vzroka v zgodovini, saj družino organizira ženska; zato je v njihovi kulturi razširjeno prepričanje, naj bo ona tudi tista, ki skrbi za družino, naloga moža pa je prinašanje sredstev za preživetje. Intervjuvanec 4 iz podjetja L poda primer: »Japonski poslovni svet je moški. Ženske, čeprav so zaposlene, nimajo vloge odločanja; imel sem celo priložnost videti primer, kjer je moški potoval v poslovnem razredu, ženska pa v gospodarskem. Vendar takšna je japonska tradicija.«

To lahko povežem tudi z ugotovitvami iz teorije, kjer ženska nima vloge v poslovnem svetu oziroma ima vlogo vzgajati otroke in skrbeti za družino. Tudi ob zaposlitvi se ta konča ob poroki; takrat se za žensko delo konča in začne le skrb za družino, s čimer se strinja tudi Leibenstein (Leibenstein, 1987, str. 205).

#### **7.3.2.7 Kako Japonci dojemajo delo**

Intervjuvanci so odgovorili, da Japonci drugače dojemajo delo, kot ga dojemajo druge kulture. Za Japonce je podjetje, v katerem delajo, družina in za družino so pripravljene storiti vse. Dela ne jemljejo kot nujno zlo, ampak kot čast. Poleg tega so se že skozi zgodovino morali vedno boriti, saj na majhnem ozemlju živi ogromno Japoncev in če želijo uspeti in preživeti, se morajo boriti. Poleg tega nimajo nobenih naravnih virov in je uspeh države odvisen od njihovega trdega dela. Tu upoštevajo tudi hierarhijo, namreč podrejeni zaradi spoštovanja do svojega nadrejenega nikoli ne zapusti pisarne pred njim. Intervjuvanci so tudi navedli, da Japonci nimajo plačanih bolniških dopustov in da sta njihova socialna varnost in pokojninski sistem precej slabša od našega in da je tudi to vzrok, zakaj se izogibajo ostajanju doma. Zanimivo je tudi dejstvo, da so Japonci precej manj produktivni kot mi; znani naj bi bili po svojih dolgih in večkratnih premorih. Veliko časa pa jim vzame njihova birokracija, saj so japonska podjetja zelo zbirokratizirana. Japonec naj bi delo dojemal obredno, žrtvuje se za družbo in se ima za neke vrste poklicnega bojovnika. »Za Japonce je sramotno, če ne delajo.« (glej prilogo št. 4).

Japonski intervjuvanec 1 v podjetju T pa takole obrazloži odnos do dela: »Podjetje je za nas družina. Smo izredno lojalni podjetju, v katerem delamo. V naši miselnosti je na prvem mestu podjetje in na drugem družina. Nikoli ne prelagamo dela na naslednji dan.«

Voljo do dela nam v teoriji obrazloži japonska zgodovinska beseda *Anmoku no Ryokai*. Majhnost japonskih otočij in virtualna izolacija Japonske od preostalega sveta skozi večino zgodovine je vodila do izredne stopnje enovitosti Japonske in njene kulture. Japonci so v tem času postali popolni delavci in vojaki, organizirani ljudje, ki so bili poslušni, zvesti, predani in sposobni doseči neverjetne dosežke. Pomembni so tudi elementi samurajev, ki so še danes vidni v japonskem poslovanju kot lojalnost do podjetja, globok občutek za ponos in spoštovanje, oblikovana pravila vedenja, odločnost k uspehu in v njihovem žrtvovanju za družbo.

Japonci bodo zelo trdo delali, da bi v svoji skupini dosegli zelene dosežke, samo da se ne bi osmešili. Pripravljeni so žrtvovati trenutne užitke, da bi uresničili dolgoročne interese svoje skupine. Za vsem tem se skriva močen občutek za dolžnost in hvaležnost, ker so bili sprejeti v podjetje. Japonci imajo izredno močen občutek za dolžnost in povratne usluge do drugih. Če njihovo podjetje zaide v težave, so se japonski delavci in menedžerji pripravljene odreči kratkoročnim koristim, da bi podjetje dolgoročno preživelo. Delo jim ne pomeni le služenja denarja, ampak jim odpira vrata v večjo družbeno enoto, kateri bodo predani. Japonci na svoje podjetje ne gledajo kot na zatiralca, ampak kot na izraz svojega mesta v družbi (Kotler, Fahey, Jatusripitak, 1992, str. 38).

#### **7.3.2.8 Skupinsko delo**

Tako japonski kot slovenski intervjuvanci menijo, da je skupinsko delo prisotno v večini japonskih podjetij. Podjetje dojemajo kot družino, ki ji popolnoma pripadajo, in tudi skupinsko delo temelji na zgodovini in tradiciji.

»Vsi vemo, kdo je predsednik Renaulta, Wolkswagna, Audija, Forda, žal pa večina ne ve, kdo je predsednik uprave Toyote, ki je najmočnejše avtomobilsko podjetje na svetu, ker je pač ta človek del skupine.« (glej prilogo št. 3).

Japonci črpajo zavest o sebi iz skupine, kateri pripadajo, predvsem iz skupnosti, v kateri živijo, družine in podjetja, v katerem delajo. Japonski nacionalizem je izredno močen. Kot člani družine so zelo navezani na svoje starše, žene in otroke, kot delavci ali menedžerji so izredno ponosni na svoje podjetje. Njihovo življenje zunaj zidov podjetja je manj pomembno, zato pogosto doživijo pravi šok, ko se upokojijo. Ko izgubijo svojo skupino, do neke mere izgubijo tudi občutek, da živijo. To je v nasprotju s prepričanjem na Zahodu, kjer ljudje menijo, da imajo svoj jaz, ki je ločen od različnih skupin, katerim pripadajo. Japonci imajo skupen cilj premagati težave v svojem okolju, ki ogrožajo življenje, tako da se posvetijo svoji državi in podjetju, v katerem delajo. Japonci se v nasprotju z zahodnimi menedžerji, ki se potegujejo za osebne uspehe in zasluge, izogibajo izpostavljanju. Odločanje je v rokah različnih članov skupine. Bolj kot posameznik je skupina tista, ki odgovarja za odločitve (Kotler, Fahey, Jatusripitak, 1992, str. 36).

### **7.3.3 Okvir pogajanj na Japonskem**

#### **7.3.3.1 Mesto pogajanj**

Mesto pogajanj pomeni kraj, kjer so slovenski menedžerji vodili pogovore s svojimi japonskimi kolegi. Čisto vsa podjetja so se pogajala tako na Japonskem kot v Sloveniji. Japonci zelo radi obišejo tujo državo in so pri pogajanjih celo večkrat obiskali slovenske partnerje.

To potrjuje, da realnost potrjuje teoretične iztočnice (*kuchi – komi*), da Japonci niso ljubitelji neosebnega komuniciranja, s čimer se strinja tudi teoretik March.

#### **7.3.3.2 Gostoljubnost Japoncev**

Intervjuvanci so bili izredno presenečeni nad gostoljubnostjo Japoncev, nad njihovim velikim občutkom za gosta in načinom sprejema v njihovo podjetje. Japonci so organizirali prihod na letališče, prihod v podjetje, kjer so jih sprejeli vodilni in jim razkazali podjetje, odpeljali na kosilo, na ogled znamenitosti mesta. V avtomobilski dejavnosti so vedno vključili tudi ogled tovarne. Prav vsi intervjuvanci so bili deležni te pozornosti. Japonci imajo v sebi ukoreninjeno prijaznost in že v tradiciji je tako, da morajo narediti vse, da se njihov gost počuti dobrodošlo, kar je tudi japonski intervjuvanec iz podjetja D potrdil: »Želimo, da so naši gostje srečni in zadovoljni, zato jih peljemo na večerjo, kosilo, podarimo darilce, peljemo na ogled.«

Tudi teoretik March poudarja japonsko vljudnost in gostoljubnost kot nekaj izjemnega pri Japoncih. Japonce ima za zelo prijazne, spoštljive, razumevajoče, kar jih precej loči od preostalega sveta.

#### **7.3.3.3 Poznavanje vlog članov japonske pogajalske skupine**

Vsi intervjuvanci so odgovorili, da niso ravno poznali vseh članov pogajalske skupine. Japonca pa sta odgovorila, da nasprotna stran vedno pozna vloge vseh članov, saj je deloma obred izmenjave vizitk namenjen prav temu. Kot značilnosti japonskih pogajalcev so sogovorniki navedli, da se po navadi pogaja človek, ki nima pravice odločanja, da vedno pridejo na pogajanja v večjem številu, da je vodilni tisti, ki naredi sklep; če pogajanja pridejo v mrtvi kot, je on tisti, ki poskrbi za ponovno, pravo smer pogajanj. Japonska sogovornika sta dejala, da ob majhni skupini (od dva do štirje pogajalci) vedno predstavita člane, ko gre za skupino petnajstih članov, pa se predstavi samo določene. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da so japonska pogajanja časovno zelo dolga in naporna.

To posebnost, da pri japonskih pogajanjih vodilni malo govori, nam dobro opiše japonska kulturološka beseda *kuroka*, ki pomeni prikrivanje svojega položaja vse do konca pogajanj. Vzrok je v odlični in dolgi časovni pripravi srednje razvrščenih menedžerjev na pogajanje.

Prav tako pa si vodilni s tem pridobijo čas za razmislek in načrt ter več svobode in manevrskega prostora. V skupini japonskih pogajalcev je zelo težko določiti, kdo ima vlogo odločanja; ne moremo sklepati, da ima tisti, ki govori, tudi moč, ugotavljata tudi teoretika Usunier in Lee.

#### **7.3.3.4 Poznavanje pravih ljudi**

Slovenski intervjuvanci so se strinjali, da je poznavanje pravih ljudi na Japonskem do neke mere pomembno. Vendar ne v smislu pridobivanja bližnjic, ki so bolj znane zahodnjakom, ampak le kot možnost časovnega skrajšanja pridobitve soglasij na japonski strani; s tem se olajša pogajanja na splošno, vendar ne v kontekstu dajanja konkurenčne prednosti, ampak v času za pridobivanje zaupanja, ki je tako krajši.

Znano je, da je na Japonskem poznavanje pravih ljudi izredno pomembno, še zlasti takrat, ko tuji poslovneži želijo poslovati na japonskem trgu. Stari japonski pregovor pravi »Ne tisto kar znaš, ampak koga poznaš« in je eden izmed značilnosti japonskega življenja. Večina gospodarskih in političnih aktivnosti na Japonskem je tradicionalno temeljila na posebnih odnosih in številnih pomembnih stikih na vseh področjih gospodarstva in vlade. V njihovem okolju so ljudje s »širokim obrazom«, z veliko poznanstvi bolj zaželeni.

#### **7.3.3.5 Kulturološka razdalja in obsežnejše priprave na pogajanja**

Ob vprašanju, ali so zaradi velike kulturološke razdalje med Slovenijo in Japonsko potrebne obsežnejše priprave na pogajanja, je eden izmed sogovornikov dejal, da je izrednega pomena dobra komunikacija. Pod dobro komunikacijo pa šteje: »Dobra komunikacija ne pomeni veliko govoriti, ampak učinkovito komunicirati.« Poudaril je tudi dejstvo, da japonska družba ne mara velikih razprav, zanimajo jih samo dejstva in bistvo. Japonce je označil kot zelo dobre spraševalce in poudaril pomembnost odgovarjanja na tisto, kar jih zanima, saj lahko drugače narediš negativen vtis. Sam je veliko časa namenil pripravi za pogajanja in poslovanju z Japonci, priprave pa so vsebovale tako proučitev kulture, zgodovine in politike Japonske kot seveda natančne priprave poslovne narave. Naslednji intervjuvanec se je strinjal, da kulturne razlike pogojujejo tudi večje priprave. Zase je dejal, da se je sproti učil kulture, zgodovine in drugih ozadij, posebnih predpriprav ni imel. Na samo pogajanje pa se je tudi omenjeni intervjuvanec zelo natančno pripravil; predvsem z dolgoletnimi izkušnjami je videl, da je dobro že vnaprej pripraviti odgovore na mogoča vprašanja Japoncev. Tudi tretji intervjuvanec se je večinoma učil sproti in poudaril, da so Japonci ljubitelji predstavitev, vendar ne suhoparnih, ampak zanimivih in bistvenih. Četrty intervjuvanec meni, da se je ne glede na to, s kom posluješ, potrebno dobro pripraviti. Pri Japoncih je drugače le to, da je njihova tradicija še danes živa in je zato potrebno spoznati kulturo, da ne bi nastala situacija, ki bi jo Japonci lahko razumeli kot žaljivo. Japonca sta odgovorila, da se pred vsakim pogajanjem zelo dobro pripravijo, ne samo v poslovnem smislu, ampak tudi proučijo kulturo, zgodovino, religijo in politiko ter enako pričakujejo od svojih nasprotnikov. Japonci ne prevzemajo pobud med pogajanja, sedijo in poslušajo, analizirajo, zbirajo informacije in na

koncu postavljajo vprašanja; tudi odgovori mojih sogovornikov so to potrdili. Iz raziskave je mogoče sklepati, da večina intervjuvancev meni, da večja kulturološka razdalja zahteva obsežnejše priprave na pogajanja.

### **7.3.3.6 Pozitivna in negativna presenečenja slovenskih menedžerjev**

Prav vsi intervjuvanci so se strinjali, da sta jih pozitivno presenetila njihov pristop »dobim – dobiš« pri pogajanjih in spoštovanje. »V procesu pogajanja grede Japonci včasih tudi v svojo škodo, in sicer zaradi strmenja k pristopu dobim – dobiš,« je dejal intervjuvanec 4 iz podjetja L. Kot negativno presenečenje pa so navedli dolgotrajnost in napornost pogajanj, brezizraznost Japoncev ter nepoznavanje odločilnega v pogajalski skupini.

Prav zaradi že prej omenjenega perfekcionizma in pomembnosti, ki jo dajejo majhnim podrobnostim, so japonska pogajanja tako dolgotrajna. Za vsako odločitev želijo imeti veliko podrobnosti, papirjev in dokazov. Mogoč razlog za daljša pogajanja je tudi v jeziku, saj so po navadi ta potekala v angleškem jeziku, kar Japoncem pogajanje oteži.

### **7.3.3.7 Uporaba prevajalcev**

Vsi slovenski intervjuvanci poslujejo z večjimi japonskimi podjetji, ki poslujejo mednarodno in so večči angleškega jezika, tako da s prevajalci nimajo izkušenj. Eden izmed japonskih sogovornikov v svojem dolgoletnem poslovanju v Rusiji je imel prevajalca, dokler ni jezika dobro obvladal. In tudi pozneje je imel ob težkih pogajanjih s seboj prevajalca, saj je med drugim tudi tako pridobil čas za razmislek. Zelo pomembno je imeti dobrega prevajalca, vedno je bil izbran z njegove strani, kar potrjuje, da so Japonci ljubitelji neposredne komunikacije. Tudi drugi japonski sogovornik se je med poslovanjem v Rusiji in na Finskem obrnil na prevajalca in tudi on je kot prednost navedel čas za razmislek, ki je v pomembnih pogajanjih izredno koristen.

### **7.3.3.8 Pogajalska strategija japonske strani**

Prvi intervjuvanec je dejal, da je osnova pristop »dobim – dobiš«; vzrok je v tem, da so vse japonske družbe usmerjene v dolgoročno poslovanje in tudi pri izbiranju partnerjev razmišljajo dolgoročno. Drugi sogovornik je potrdil izkušnjo prvega in dejal, da se eksplicitno držijo iskanja pristopa »dobim – dobiš« in tudi njegovo mnenje, zakaj je to tako, je dolgoročno poslovanje. Po njegovih izkušnjah Japonci kratkoročnega posla ne poznajo, saj bi v takem primeru trpeli njihova kakovost in njihovi odnosi. Tudi ženska sogovornica je imela enako izkušnjo, celo doživela je sklepanje kompromisov, samo da se je pojavil pristop »dobim – dobiš«. Intervjuvanec 5, z največ izkušnjami v japonskem poslovanju, se je takole izrazil: »Japonci v poslu niso umazani.« Tudi on ne pozna drugih izkušenj kot pristop »dobim – dobiš« v japonskem poslovanju. Japonska sogovornika sta dejala, da drugega pristopa kot »dobim – dobiš« ne poznata. Eden izmed njiju je poudaril: »Strategija 'dobim – izgubiš' za posel ni dobra.« (Lastni vir: intervjuvanec št. 1, januar 2007).

Japonski poslovneži so dolgoročno usmerjeni. To se kaže tudi v stalni zaposlitvi pri enem podjetju in v pogajanjih, ki so dolgotrajna. Japonci niso nikoli pod časovnim pritiskom odločanja, tako kot je to v zahodnem svetu. Zelo natančno analizirajo vsako dejstvo in si vzamejo čas za odločanje, saj je od tega odvisno uspešno dolgoročno poslovanje (Usunier, Lee, 2004, str. 536). Japonska podjetja si na svetovnih trgih želijo zagotoviti dolgotrajen položaj in ga ne izkoriščajo za kratkotrajne dobičke. Japonci so pravi vzor strpnih kapitalistov.

### **7.3.3.9 Podpis pogodbe**

Intervjuvanci so imeli podobne izkušnje glede podpisa pogodbe. Podpis pogodbe je samo obred, vse je že določeno in dogovorjeno ustno in s stiskom roke. Podpis pogodbe je pri njih le formalnost, ki jo je prinesel zahodni svet. Izkušnja enega izmed intervjuvancev je, da je pogodba prispela od dva do tri mesece po sklenjenem dogovoru. Eden izmed slovenskih sogovornikov se je tudi strinjal, da Japoncem podpis pogodbe ne pomeni veliko, ampak da je ustni dogovor tisti, ki je svet. Ženska intervjuvanka in preostala dva slovenska poslovneža so dali največji pomen stisku roke in ustnemu dogovoru.

*Bushido*, vojaški način bojevanja, ki se je razvil iz razreda samurajev, je razlaga, zakaj Japonci ne uporabljajo podpisovanja pogodb. *Bushido* združuje moralna in etična načela z visokooblikovanimi pravili obnašanja, kar še danes vpliva na japonsko družbo.

Ne samo *bushido*, tudi teoretik Oh (1986) raziskuje, da Japonci bolj preferirajo stisk roke in ustni dogovor, ki temelji na zaupanju kot pa podpisovanju pogodb.

## **8 SKLEP**

Za japonski narod je značilno, da izjemno temeljito študira vse, kar je v svetu zanimivega in uporabnega. Od tega vzame vse, kar mu je všeč in koristno, drugo pa kritično pusti ob strani. Na zahodu temu pravijo japonski talilni lonci, iz katerega pridejo kakovostne zlitine, ki jih Japonci uporabijo za gradnjo svojega, tj. japonskega sistema. Zahodnjaki jim zato očitajo posnemanje izdelkov. Kljub očitkom, neugodnemu zemljepisnemu položaju in pomanjkanju surovin in energije je Japonska »čudežno« napredovala in je danes ena pomembnejših gospodarskih velesil. Strinjam se z intervjuvanci, da vzrok za njihov vzpon tiči v perfekcionizmu, v izredno natančnem in kakovostnem izdelovanju ter proizvodnji izdelkov, v učinkovitosti in racionalnosti, disciplini in vztrajnosti. Japonski posnetek je vedno boljši kot izvirnik, opazujejo stanje preostalega sveta in skušajo iti korak naprej. Japonci ne posnemajo, ampak nadgrajujejo, osnova japonskega delovanja je racionalnost.

Ni veliko slovenskih podjetij, ki poslujejo na japonskem trgu, predvsem zaradi oddaljenosti trga, neizkušenosti in težje dostopnosti. Vzrok tiči tudi v zmogljivostih Slovenije, ki jih nimamo dovolj, da bi prodrli na japonski trg. Tistim, ki verjamejo v svoj izdelek in ki želijo



poslovati z Japonci, pa na podlagi izkušenj intervjuvancev svetujem, da se dobro pozanimajo o japonski kulturi, da ne naredijo napake s čustvenim stikom, da upoštevajo pomembnost prvega vtisa pri Japoncih, poskušajo zgraditi korekten odnos, da ne dopuščajo napak in zamud, naj bodo natančni, dobro pripravljene na poslovanje, profesionalni. Japonca je treba prepričati s kakovostnim in z inovativnim izdelkom.

Empirični del se sklada s teoretičnimi iztočnicami, kar kaže na dobro poznavanje kulture, zgodovine in tradicije japonske intervjuvancev. Večina se je že pred poslovanjem dobro pripravila na srečanje z Japonci in upoštevala zgodovinsko ozadje japonskih poslovnih navad. Pomen dajanja vizitk, daril, pridobivanje zaupanja, perfekcionizem, majhna vloga ženske v poslovanju, dolgotrajno pogajanje in druge posebnosti imajo globlji, tradicionalni pomen, ki ga je pomembno poznati za izvedbo in pozitiven prvi vtis pri Japoncu.

Japonci so zaupljiv narod z začetno zadržanostjo, ki daje zelo velik pomen izmenjavi vizitk in daril, kjer gre za prav poseben obred. Japonci so pravzaprav dobili vse, kar se je dalo dobiti, in to s sposobno, z disciplinirano in usposobljeno delovno silo, z usmerjenostjo v visoko tehnologijo in dolgoročno načrtovanje. Japonci so izredno borben narod, narod, ki si izredno želi uspeha, prav zaradi ovir, s katerimi se je država soočala v obdobju po vojni, z uničenimi tovarnami, valuto, ki jo je zajela ponorela inflacija, s političnim sistemom, ki je bil v razsulu, s pomanjkanjem osnovnih naravnih virov. Tako teorija kot praksa poudarjata te posebnosti japonskega naroda in poslovnežev, skladajo se glede močne pripadnosti skupini, nagnjenosti k skromnosti in odgovornosti do skupine, pripravljenosti trdega dela in napredovanja proti dolgoročnim ciljem, spoštovanju starejših in nadrejenih.

Misel, ki velja za japonsko zgodbo o uspehu, je, da dobre stvari preživijo. To zajema modrost starejših, spoštovanje, tradicijo, kulturo, vero, resnicoljubnost, ljubeznivost, poštenost, pridnost in pogum, ki so utelešeni v japonskih ljudeh. In vsi ti elementi so prisotni tudi v poslovanju z Japonci. Japonci so ljudje, od katerih se lahko marsikaj naučimo – osebne odgovornosti, spoštovanja do dela, do starejših, želje po uspehu, discipline, poštenosti, poslovanja na dolgi rok, veselja in zanimanje za učenje in delo, uglajeno obnašanje, natančnost, vztrajnost ter spoštovanje in ljubezen do tradicionalnega.

## LITERATURA

1. Albaum Gerald, Strandskov Jesper, Duerr Edwin: International Marketing and Export Management, 2. izdaja. B.k. : Addison-Wesley, 1994. 484 str.
2. Bellah N. Robert: Imagining Japan. Los Angeles : California Press, 2003. 278 str.
3. Bellah N. Robert: Beyond Belief, Essays on Religion in a Post-Traditionalistic World. Los Angeles : University of California Press, 1991. 315 str.
4. Bellah N. Robert: Tokugawa religion, The Cultural Roots of Modern Japan. New York : New York Press, 1957. 234 str.
5. Bratko Ivan: Knjiga o Japonski. Ljubljana : DZS, 1971. 155 str.
6. Czinkota Michael, Ronkainen Ilkka A.: International marketing. 4. izdaja. Fort Worth, New York : The Dryden Press, 1995. 815 str.
7. Dore Ronald: British Factory Japanese Factory. London : George Allen & Unwin Ltd., 1973, 432 str.
8. Ferfila Bogomil: Japonska družba in politika. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2001. 558 str.
9. Ferfila Bogomil: Japonska: Dežela samurajev in robotov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999. 195 str.
10. Firth Alan: The Discourse of Negotiation. Oxford : Pergamon, 1995. 436 str.
11. Fukuyama Francis: Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York : Free Press, 1994. 251 str.
12. Gesteland R. Richard: Cross-cultural Business Behavior. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 2002. 347 str.
13. Hampden-Turner M. Charles, Trompenaars Fons: Building Cross-cultural Competence. Chichester : John Wiley & Sons, 2002. 388 str.
14. Hofstede Geert, Usunier Jean-Claude: Hofstede's Dimensions of Culture and their Influence on International Business Negotiations. Oxford : Elsevier Science, 1996. 437 str.
15. Hofstede Geert: Culture's Consequences, International Differences in Work - Related Values. London : Sage Publications, 1980, 474 str.
16. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV založba, 2001. 338 str.
17. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 307 str.
18. Keegan J. Warren, Schlegelmilch B. Bodo: Global Marketing Management. Harlow : Pearson Education Limited, 2001. 610 str.
19. Košmerl Uršula: Vpliv kulturne različnosti na mednarodno poslovanje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 51 str.
20. Kotler Philip, Fahey Liam, Jatusripitak Somkid: Nova konkurenca. New Jersey : Prentice-Hall, 1992. 283 str.
21. Kralj Damjan: Japonsko tipično podjetje in primerjava s podjetji v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 42 str.
22. Kuljaj Aleksander: Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. str. 174.

23. Lafayette De Mente Boye: Japan`s Cultural Code Words. Tokyo : Tuttle Publishing, 2004. 315 str.
24. Lawrence P.A., Lee R.A.: Insight into Management. New York : Oxford University Press, 1989. 231 str.
25. Leibenstein Harvey: Inside teh Firm. Boston : Harvard University Press, 1987. 276 str.
26. Lessem Ronnie: Teh Global Business. London : Prentice – Hall International (UK) Ltd., 1987. 245 str.
27. Lewicki J. Roy et al.: Negotiation, 2nd. Edition. Burr Ridge : Richard D. Irwin, 1994. 478 str.
28. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 483 str.
29. March M. Robert: Working for a Japanese Company. Tokyo : Kodansha America, 1992. 247 str.
30. Morgan C. James, Morgan J. Jeffrey: Craking the Japanese Market. New York : The Free Press, 1991. 295 str.
31. Morishima Motohiro: The Evolution of HRM Policies and Practicesin Japan. Toronto : University of Toronto, 1994. 35 str.
32. Norito: A translation of the ancient Japanese ritual prayers. Princeton : University Press, 1990. 250 str.
33. Oh T.K.: Selling to the Japanese. New York : Nation`s Business, 1986. 145 str.
34. Rouse J. Michael, Rouse Sandra: Business Communications, A Cultural and Strategic Approach. London : Thomson Learning, 2002. 280 str.
35. Rus Veljko: Japonska: Od posnemanja do izvirnosti. Ljubljana : GV založba, 1982. 294 str.
36. Suzuki Daisec: Zen i japanska kultura. Beograd : Geopoetika, 2005. 363 str.
37. Šantič Vojin: Japonska. Ljubljana : DZS, 1964. 151 str.
38. Trompenaars Fons, Woolliams Peter: Marketing Across Cultures. London : Capstone Publishinmg Lt., 2004. 353 str.
39. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV založba, 2001. 268 str.
40. Usunier Jean-Claude: International marketing: A Cultural Approach. Hertfordshire : Prentice Hall International, 1993. 494 str.
41. Usunier Jean-Claude, Lee Julie Anne: Marketing Across Cultures. London: Pearson Education, 2005. 573 str.
42. Zakrajšek Srečo: Japonska. Ljubljana : Biteks, 1992. 144 str.

## VIRI

1. Coubild Collins: English Dictionary. London: HarperCollins Publisher, 1995.
2. Doing business in Japan. [URL: <http://www.venturejapan.com>], 15.01.2007
3. Finance. [URL:<http://www.finance.si/MOD=show&id=175166>], 15.02.2007.
4. Izvozno okno. [URL:  
<http://www.izvoznookno.net/index.php?act=2&act2=18dId=200206051346226#top>],  
25.02.2007
5. Japan External Trade Organization. [URL:[http:// www.jetro.go.jp](http://www.jetro.go.jp)], 25.01.2007
6. Japan guide. [URL:[http:// www.japan-guide.com](http://www.japan-guide.com)], 01.01.2007
7. Language and cultural specialists. [URL:<http://www.kwintessential.co.uk>], 17.01.2007
8. Lastni vir: opravljene intervjuji z vodilnimi delavci podjetij, katera neposredno sodelujejo z Japonsko, januar- februar 2007.
9. Profit. [URL:<http://www.profit-on.net>], 14.02.2007.
10. RTVSLO. [URL:[http://www.rtv-slo.si/modload.php?&c\\_mod](http://www.rtv-slo.si/modload.php?&c_mod)], 29.01.2007.
11. Wikipedia. [URL:<http://sl.wikipedia.org/wiki/Japonska>], 20.01.2007.

## **Priloge**

### **Kazalo prilog**

Priloga 1: Kratek opis zgodovine .....	2
Priloga 2: Vprašalnik .....	6
Priloga 3: Intervju- Intervjuvanec 3 (Podjetje T) .....	9
Priloga 4: Intervju- Intervjuvanec 4 (Podjetje L) .....	17

## **Priloga 1: Kratak opis zgodovine**

### ***RASNI IN KULTURNI IZVORI TER KOREJSKI IN KITAJSKI VPLIVI***

Japonci, kakršne poznamo danes, so homogeno mongoloidno ljudstvo, podobno kot njihovi bližnji sosedje v Koreji in na Kitajskem. Japonščina je polisilabičen, zelo infleksiran jezik, podoben korejščini in altajskim jezikom S Azije (Bellah, 1957, str. 21).

Do prejšnjega stoletja je poglavitni delež prebivalstva predstavljalo ljudstvo Ainu, ki je nekoč zasedlo večji del S Japonske. Zgodnja neolitska kultura imenovana Jomon, znana po vrvičastih okrasjih na lončenih posodah, se je na Japonskem razširila pred 6000 leti. Za seboj so pustili gomile školjčnih lupin in bogastvo keramičnih izdelkov, nenadkriljivih v bogastvu in domiselnosti dizajna od katerekoli kamenodobnih kultur. V 3.stol.pr.n.št. pa je jomonsko kulturo na Z Japonske zamenjala kultura Jajoi, katero karakterizira uporaba preprostega kolesa v lončarstvu, poljedelstvo, ki vključuje gojenje riža in namakalništvo, kakršno je v rabi še danes, ter prisotnost železa in brona. V 3.stol.n.št. kultura Jajoi v glavni zgodovinski regiji Kinki začne graditi ogromne prstene gomile na grobove svojih voditeljev, kar je bila istočasno poganjek kulture Jajoi in direktni prednik celotne zgodovine Japonske (Norito, 1990, str. 43).

Japonska je bila v bistvu plemenska družba, razdeljena na veliko število družinskih skupin Udži, ki so imele vsaka svojega dednega poglavarja in boga. Država Jamato je bila v osnovi takšna udži, ki si je do 5.stol. podredila ostale udžije.

Naraščajoča moč in institucionalna kompleksnost države Jamato je bila delno tudi posledica kontinuiranih kontaktov s kontinentom, predvsem s Korejo. Do zgodnjega 9. stoletja je potekalo priseljevanje s Koreje na Japonsko in mnogi priseljenci so prišli v dobro organiziranih skupinah, katerih voditelji so zaradi svojih znanj in spretnosti zasedli pomembne položaje na dvoru Jamata. Med mnogimi kontinentalnimi elementi, ki so preko Koreje prišli na Japonsko je bil tudi budizem in s sprejetjem le tega Japonci začnejo z zavestnimi poskusi kopiranja elementov kontinentalne civilizacije. Rezultat tega je bil seveda oster porast kulturnega izposojanja, kar napoveduje novo dobo japonske zgodovine (Ferfila, 2001, str. 36).

### ***PRINC ŠOTOKU IN REFORME TAIKA***

Zmaga Soge je l. 587 le-te postavila na najvišje mesto jamatskega dvora, kateremu je vladal princ Šotoku (574-622). Nadaljeval je z izpeljevanjem serij pomembnih inovacij, ki so odražale namen oblikovanja japonske družbe po vzoru kitajskega modela. Že v zgodnjih stoletjih so Japonci na Kitajsko pošiljali odprave, ki pa jih je Šotoku reorganiziral v veliko večje razsežnosti; eno je odposlala l. 607, drugo l. 608 in tretjo 614. V tem času je bilo zaradi sovražnosti s Korejo nevarno pluti vzdolž njenih obal. Pomen teh misij je ležal v znanju, katerih so se udeleževali študentje vseh vrst.

Po Šotokujevi smrti je družina Soga s svojimi zakoni pahnila v opozicijo ostale dvorne družine, ki so Sogo dokončno zrušile l. 645 in sicer pod vodstvom princa in bodočega vladarja Tenči-ja in njegovega zaveznika Kamatari-ja. Kasneje so slednjega nagradili z novim družinskim imenom Fujiwara. Tenči in Kamatari sta se lotila drugega vala reform, baziranih na kitajskem modelu centralizirane vlade (Bellah, 2003, str. 44).

### ***OBDOBJE NARA***

Nara je bila postavljena po načrtu pravokotnika s cesarsko palačo na severnem koncu. Nov vladni sistem je natančno pojasnil zakonik Taiho in kasnejši zakoniki, ki so jih na široko povzeli po kitajskih. Politično preobrazbo Japonske je spremljal tudi velik skok naprej v tehnologiji in kulturi (Norito, 1990, str. 101).

Japonski uspeh v ustvarjanju zadovoljivega posnetka kitajskega političnega sistema in s tem prehoda iz relativno primitivne družbe v 5. stoletju do visoke stopnje kultivirane družbe v 8. stoletju je naravnost osupljiv. Dosežki so toliko bolj osupljivi, ker so bili izpeljani brez stimulativnih osvajanj iz tujine in kljub veliki morski razdalji med Japonsko in Kitajsko, ter razliki med jezikoma in pisavo.

Obdobje Nara smatrajo kot dobo v kateri je prevladoval kitajski vzorec, sledilo je obdobje Heian, s prestolnico v Heianu in kasneje v Kjotu. Skratka celotna Japonska ekonomija in ustroj družbe se je torej odmikal daleč od kitajskega vzorca centraliziranega političnega nadzora in se vračal nazaj na privatne in osebne odnose. Samo preoblikovanje družbe in ekonomije preko razvoja posesti je bil dolg in počasen proces, ki je trajal od osmega do trinajstega stoletja, vendar je bil dovolj razvit že v devetem stoletju, da je imel viden vpliv na zunanjo obliko centralne vlade (Ferfila, 2001, str. 65).

### ***OBDOBJE FUJIWARA***

Tudi v tem obdobju se vidi velik ekonomski in kulturni napredek. Znaki ekonomskega razvoja, kakor tudi razlogi za propadanje so bili tudi nova obdelovalna zemljišča ter naraščanje prebivalstva v oddaljenih območjih kot so Kanto in Severni Honšu. V Hiraizumi na Severnem Honšuju je leta 1124 močna veja družine Fujiwara dala zgraditi veličastno tempeljsko zgradbo, ki ponazarja visoko stopnjo provincialnega bogastva in umetniških dosežkov celo v tako odmaknjenih območjih. Estetska dovzetnost in ustvarjalnost dobe Fujiwara je ostala značilnost vseh kasnejših obdobj Japonske civilizacije (Norito, 1990, str. 135).

## ***OBDOBJE TOKUGAWA***

V sredini 16. stoletja so se v japonskem gospodarstvu in družbi pojavile nekatere spremembe, ki kažejo na podobnost s takratnim zlomom fevdalizma v Evropi. Domača in mednarodna trgovina sta se hitro širili. Povečanje pehotnih vojsk je povzročilo zasuk razmerja med bojevniki in kmeti. Temu je sledilo, da so se pripadniki verskih skupin zoperstavili takratnim fevdalnim zakonom, medtem ko so se izkušeni bojevniki zaposlili v administraciji in v t.i. poklicni vojski. Tesne vezi plemiških bojevnikov, ki so bile značilne za fevdalizem, tako v Evropi kot na Japonskem, so se izgubljale. Med tem, ko so bili samuraji, splošno znani kot bojevniki, zbrani okoli gospodarjev na njihovi zemlji, so kmetje živeli v pol odvisnih davkoplačevalskih vaseh, ki so bile pod vodstvom fevdalnih gospodov (Bellah, 1957, str. 54).

## ***PRIHOD PORTUGALCEV IN IZOLACIJA***

Medtem ko je izolacija pomagala omogočiti dolgo trajanje centraliziranega fevdalnega sistema, se dozdeva da so mednarodni vplivi vsaj malo prispevali k ponovni združitvi Japonske. V manj kot pol stoletja potem ko so Portugalci našli pot okoli Afrike do Indije leta 1498 so dosegli Tanegašimo, otok na južnem delu Kjušuja, že v letu 1543. Dve leti kasneje so začeli portugalski trgovci redno obiskovati zahodna japonska pristanišča. Japonci so bili popolnoma navdušeni nad stvarmi, ki so prihajale iz Evrope. Največji in najdlje trajajoči evropski vpliv na Japonskem, je v tistem času pomenila vojaška tehnologija. V tem času so zelo pomembni trije vojaški voditelji, Oda Nobunaga, Hidejoši in Tokugawa Ieyasu. Oni so nadgrajevali dela drug drugega, združili so Japonsko ter ustvarili dolgotrajen vzorec centraliziranega fevdalizma (Bellah, 2003, str. 71).

Najvišji od priznanih razredov so sestavljali šogun<sup>1</sup>, daimioji<sup>2</sup> in samuraji<sup>3</sup>. Vsi so imeli poseben dedni status in dohodke, ki so se spremenili samo v primeru nenavadnih okoliščin. Mnogi samuraji so bili glede na dohodke in funkcijo komajda aristokrati, vendar so bili vsi ponosni na svoj status. Kot simbol svojega položaja so nosili dva meča, enega dolgega in enega kratkega. Prepričani so bili, da so daleč nad navadnimi ljudmi in vsaj v teoriji je imel vsak samuraj pravico na licu mesta ubiti človeka, ki se ni obnašal dovolj obzirno (Norito, 1990, str.150).

Sledi obdobje izolacije. Tokugawa je Japonsko izoliral pred vznemirjajočimi tujimi vplivi, ki so prihajali tekom 16.stoletja. Želel je privabiti evropske trgovce v svojo domovino in dovolil španskim frančiščanom, da so si ustanovili misijo v mestu Edo (današnji Tokio), čigar zakoni so veljali kot vrhovni zakoni države, kar je kasneje dovolil tudi Nizozemcem in nato Angležem. Kaj kmalu so bili mnenja, da je krščanstvo v bistvu prevratniško. Mrzličnost

---

<sup>1</sup> Japonski je večino časa med 12. in 19.stol. vladala vojaška diktatura pod vodstvom šoguna (velikega generala);

<sup>2</sup> Nižji od šoguna so bili častniki vojaških baronov (daimio);

<sup>3</sup> Še nižje pa njihovi vojaki – samuraji.



preganjanja kristjanov in politika Tokugawa nad strogo kontrolo tujega trgovanja je privedla v skoraj popolno izolacijo. Tako so leta 1635 vsem Japoncem ob zagroženi smrtni kazni prepovedali odhajanje iz dežele in vračanje tistih, ki so bili v tujini, predvsem zaradi strahu pred krščanstvom (Bellah, 1991, str. 68).

Po stoletjih vojn in razdrobljenosti je dal mir močno spodbudo za spremembe in temeljito centralizacijo nadzora, ki jih je vpeljal Tokugawa. Vpliv miru in politične enotnosti so verjetno najbolj občutili sloji samurajev. Da bi vladali v deželi v miru je Tokugawa bolj potreboval izobražene uradnike kot pa brutalne vojake. Meč je nadomestil čopič za pisanje, kot glavno orodje samurajev. Le-ti so se naglo razvili iz bojnikov v olikan razred dobro izobraženih uradnikov in majhnih vladnih uslužbencev.

Samurajski sistem vrednot, ki je bil rezultat fevdalnega bojevnškega sistema, se je postopno preoblikoval v samozavedajočo se filozofijo. Fevdalno moralni principi brezpogojne zvestobe do svojega gospodarja, nasilna obramba lastnega statusa in časti ter strogo izvrševanje vseh obveznosti so postali kot Bušido – »Pot bojnikov«. Družbena resničnost se je oddaljevala od fevdalnih razmer, ki so ustvarile ta sistem, kar ponazarja prepoved samomora za podložne samuraje leta 1663, ki so hoteli »slediti njihovim gospodarjem v smrt«.

In v deželi, kjer ni bilo več vojn, je postal konfucionizem, ki se kot družbeni sistem bolj opira na etične zglede in moralno prepričanje, kot na grobo vojaško silo, vedno bolj pomemben. Konfucionizem je zagovarjal, da osebna izobrazba in moralna odličnost ustrezata kvalifikacijam za politično vodstvo in ne podedovan status. Konfucijanska načela so pripomogla, da je družba iz obdobja Tokugawe poleg družinskega statusa začela ceniti tudi osebne zasluge. Japonci so v obdobju Tokugawe razvili izredno močan občutek za spoštovanje, dolžnost, službo in vztrajno odločnost, da izpolnijo vse, kar od njih pričakuje družba (Suzuki, 2005, str. 41).

Navkljub relativno močne izolacije Japonske od svetovne trgovine je dolgotrajno obdobje miru ustvarilo skoraj eksplozivno širjenje trgovine, kar je pospešila še centralizacija politične kontrole in ironično tudi kmetijska usmerjenost vladajočega razreda.

### ***JAPONSKA V SREDINI 19. STOLETJA***

Pod vplivom kitajskega dinastičnega ciklusa in še bolj pod vplivom moderne Zahodne zgodovine, mnogi zgodovinarji trdijo, da je bila Japonska v sredini 19. stoletja na robu dinastičnega propada ali celo buržoazne revolucije. Rastoča nesorazmerja prihodkov, upadajoča morala in tudi učinkovitost vladajočega razreda ter povečana gospodarska pričakovanja, so povzročila nereda med kmečkim in celo med mestnim prebivalstvom. Mestni upori so se prvič pojavili v mestu Edo, leta 1732 in postali močnejši v obdobju Tanuma in postali celo neke vrste revolucionarni leta 1837 ob napadu na grad v Osaki. Ta napad je vodil bivši uradnik, katerega namen je bil zmanjšati mestno revščino. K političnemu prelomu je

prav tako pripomogla naravna katastrofa v letih 1820 in 1830. Močno je upadla vojaška učinkovitost samurajev. Njihova osebna lojalnost do šoguna ali do daimioja je bolj ali manj postala lojalnost do sistema v katerem je bil posameznik samo še simbol. Naraščala je zavest o cesarju kot najvišjem nacionalnem simbolu in naraščale so tudi zahteve za priznanjem individualnega talenta poleg že obstoječega dednega statusa. Tržno gospodarstvo, mestna družba in kultura so se razširili daleč preko ozkih fevdalnih meja 17. stoletja. Naraščala je tudi raznolikost intelektualnih trendov med družbenimi razredi, vključno z vse večjim zanimanjem za zahodno znanost. Z letom 1840 je naraščala tudi zaskrbljenost nad veliko vojaško močjo zahodnih narodov in njihovimi agresivnimi dejanji v sosednjih deželah. (Bellah, 2003, str. 155) Ob koncu 19. stoletja je cesar Meidži ukinil oblast poslednjega šoguna in povrnil vodstvo cesarskemu prestolu. Spodbujal je nastanek zahodnih institucij in ameriškega tipa gospodarstva, tako da se je Japonska ob koncu 19. stoletja naglo industrializirala in že skoraj postala svetovna velesila. Ko je 1912 cesar Meidži umrl, si je Japonska že ustvarila imperij. Premagala je Kitajsko (1894-95) in si prilastila Port Arthur ter Tajvan. V vojni 1904-05 je premagala Rusijo na kopnem in na morju, s čimer je prestrašila Evropo. Leta 1910 si je priključila Korejo. V 1. svetovno vojno je vstopila kot zaveznica Velike Britanije proti Nemčiji, predvsem z željo, da bi jo priznali kot imperialistično svetovno velesilo. Ob koncu vojne je dobila samo nekaj prej nemških otokov v Tihem oceanu in spoznala, da je velike sile niso upoštevale kot sebi enake. Naraščanje militarizma in zlom svetovne trgovine v času velike gospodarske krize sta pripeljala do totalitarizma in agresivnega širjenja Japonske. Japonska je postala zaveznica nacistične Nemčije in 1941 so japonska letala napadla Pearl Harbor na Havajih, zaradi česar so ZDA stopile v 2. svetovno vojno. Potem ko so Američani zaustavili naglo japonsko osvajanje JV Azije in tihoceanskega območja, se je vojna končala za Japonsko s katastrofalnim porazom in grozo atomskega napada, v Hirošimi (6. avgust 1945) in Nagasakiju (9. avgust 1945), kar tudi dokončno stre japonsko zagrizenost. Cesar Hirohito je avgusta 1945 sprejel popolno kapitulacijo. Zavezniška okupacija Japonske (1945-52) je pripeljala do demokratizacije političnega življenja in presenetljivo hitrega okrevanja gospodarstva, ki temelji na agresivni izvozni politiki. Gospodarstvo sta sicer prizadeli naftni krizi 1973 in 1979, vendar je Japonski uspelo ohraniti korak prednosti pred drugimi v naglem tehnološkem razvoju. Po 1988 je Japonska prehitela ZDA tudi v pomoči, ki jo daje drugim državam (Bellah, 2003, str. 189).

## **Priloga 2: Vprašalnik**

### **POSEBNOSTI JAPONSKEGA POSLOVANJA**

V prvem delu intervjuja bi se z vprašanji dotaknila najbolj tipičnih lastnosti japonskega poslovanja, kot npr. h kakšni vrsti poslovanja so Japonci najbolj nagnjeni, kako se njihov perfekcionizem kaže v poslovanju, s katero stopnjo zaupanja pristopijo k tujim poslovnem, kakšna je vloga žensk v japonskem poslovnem svetu, ipd. oziroma kakšne so vaše izkušnje in pogledi v zvezi s tem. Prosila Vas bom tudi za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na japonski trg.

1. Kako dolgo in na kakšen način poslušate z Japonci?
2. Za Japonce je značilen velik pomen zaupanja. So bili do vas kot tujca zaupljivi? Kakšni so bili vaši občutki glede tega pri prvih srečanjih in kakšni v nadaljevanju? Kakšen odnos imajo nasploh do tujcev?
3. Za japonski poslovni svet velja pravilo izmenjave vizitk in daril. Kakšne so vaše izkušnje pri tem? Ima ta protokol kak globlji pomen?
4. Kateri so po vašem mnenju tisti elementi japonske zgodovine, kulture ali religije, za katere menite, da imajo poseben pomen pri oblikovanju vedenja japonskih poslovnežev?
5. Ali so v neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo?
6. Do kakšne mere se prilagajate Japoncem, ko poslušate z njimi?
7. Ali bi dejali, da so Japonci nepopustljivi poslovneži? Se prilagajajo?
8. Za Japonce velja, da so perfekcionisti. To drži? Kako se to odraža v poslovnem svetu?
9. So močno občutljivi na napake v poslovanju?
10. V japonskem poslovnem svetu prevladujejo moški. Kako se to kaže v poslovanju in ali se vam zdi, da se to začenja spreminjati?
11. Večina evropskih držav je doživela obdobje gospodarske rasti, vendar pa to ni nikjer trajalo tako dolgo kot na Japonskem. Kaj je po vašem mnenju razlog za takšen dolgotrajni gospodarski vzpon Japonske?
12. Japonci veljajo za narod z minimalnim obsegom dopustov in z največjim številom delovnih ur. In kljub temu se nikoli nad delom ne pritožujejo. Kaj je po vašem mnenju razlog za to? Kako dojemajo delo?
13. Kaj bi se po vašem mnenju lahko naučili od Japoncev?
14. Menite da velja za japonska podjetja geslo: Vsi se bomo rešili skupaj, ali pa bomo skupaj potonili?
15. V zgodovini so Japoncem pogosto zamerili posnemanje dosežkov, inovacij in idej. Kakšno je vaše mnenje glede tega? Je mogoče, da so samo zaradi posnemanja takšna gospodarska velesila?

16. Kako Japonci sprejmejo "poraz"?
17. Zakaj je po vašem mnenju tako malo slovenskih podjetij, ki posluje z japonskim trgom ali na njem deluje? Kje so vzroki?
18. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na japonskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?
19. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na Japonsko ali o odhodu razmišljajo?

### **POGAJANJA NA JAPONSKEM**

V drugem delu zastavljam nekaj vprašanj o značilnostih pogajanj z japonskimi pogajalci. Zanimajo me vaše priprave in potek pogajanj z Japonci, vaš pristop in pogled do le-teh. Nekaj vprašanj se nanaša na slog japonskih pogajalcev, denimo na pomen medsebojnega zaupanja, na strategije obeh strani, morebitnih taktikah japonskih pogajalcev ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?
2. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z japonskimi pogajalci?
3. Ali so vsa pogajalska srečanja z japonskimi pogajalci potekala na Japonskem ali ste jih povabili tudi v Slovenijo?
4. V primeru vašega obiska na Japonskem, so se vam zdeli Japonci gostoljubni? Kako se ta gostoljubnost kaže pri Japoncih?
5. Bi se strinjali, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Japonsko zahteva obsežnejše priprave na pogajanja z japonskimi pogajalci v primerjavi s pogajanja s pogajalci iz nam bližjih kultur (Avstrija, Nemčija ipd.) ?
6. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Japonci v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?
7. Ste v podjetju pred pogajanja z japonsko stranjo tudi preučili japonski pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
8. Ali ste poznali vloge vseh članov japonske pogajalske skupine?
9. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?

10. Ali menite, da je v pogajanjih z japonskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?
11. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi na Japonskem skrajšati pridobivanje soglasij na japonski strani in nasploh olajšati pogajanja in nato izvedbo posla?
12. Je bila strategija japonske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?
13. Eden od glavnih ovir za poslovanje z Japonci je jezik. Zanima me, ali ste v pogajanjih uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev oziroma katerega od jezikov ste uporabljali?
14. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na japonski strani?
15. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?
16. Kaj vas je v pogajanjih z Japonci najbolj presenetilo v pozitivnem in kaj v negativnem smislu?

Glede na vaše izkušnje bi lahko orisali nekaj splošnih skupnih značilnosti japonskih pogajalcev?

### **Priloga 3: Intervju- Intervjuvanec 3 (Podjetje T)**

#### **POSEBNOSTI JAPONSKEGA POSLOVANJA**

V prvem delu intervjuja bi se z vprašanji dotaknila najbolj tipičnih lastnosti japonskega poslovanja, kot npr. h kakšni vrsti poslovanja so Japonci najbolj nagnjeni, kako se njihov perfekcionizem kaže v poslovanju, s katero stopnjo zaupanja pristopijo k tujim poslovnežem, kakšna je vloga žensk v japonskem poslovnem svetu, ipd. oziroma kakšne so vaše izkušnje in pogledi v zvezi s tem. Prosila Vas bom tudi za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na japonski trg.

#### **1. Kako dolgo in na kakšen način poslujete z Japonci?**

Osem let poslujem v japonskem podjetju ter enkrat ali večkrat na leto obiščem Japonsko.

#### **2. Za Japonce je značilen velik pomen zaupanja. So bili do vas kot tujca zaupljivi? Kakšni so bili vaši občutki glede tega pri prvih srečanjih in kakšni v nadaljevanju? Kakšen odnos imajo nasploh do tujcev?**

Japonci imajo na začetku bolj »rezerviran« odnos, kar pomeni da te obravnavajo z distance. Temu ne bi rekel nezaupanje, temveč njihov način kulture, mentalitete, njihov način

komuniciranja. Sčasoma se z Japonci zbližajš, pridobiš zaupanje in takrat ti dejansko zaupajo in verjamejo popolnoma. Tako da ne bi rekel, da od začetka ni zaupanja, bi bolj rekel, da je to ta kulturna razlika in da na začetku bolj spoznavajo, kot pa do so nezaupljivi. Vedno vzamejo na znanje kaj poveš, tako na začetku kot kasneje, le da je kasneje komunikacija bolj topla, sproščena.

**3. Za japonski poslovni svet velja pravilo izmenjave vizitk in daril. Kakšne so vaše izkušnje pri tem? Ima ta protokol kak globlji pomen?**

To je cela znanost oziroma ritual, predvsem pri nas velja da naj bi Japonci vsem dajali vizitke, kar je pa napačno. V Evropi pomeni, če dobiš vizitko, da lahko tudi pokličeš, na Japonskem nima takega pomena. Vizitko se zmeraj daje z obema rokama, tudi sprejmeš jo z obema rokama, jo pogledaš oziroma prebereš, s čimer izkažeš spoštovanje. Vizitko se med razgovorom postavi na mizo, nikakor se jo ne prelega ali mečka v rokah. Ob koncu razgovora pospraviš vizitko v poseben etui. Darila so podoben ritual, ponavadi so to simbolična darila, majhna, ki niso nujno pretirane vrednosti. Darilo moraš sprejeti in ga odpreti pred tistim, ki ti je darilo dal. Ko ga odpreš, se še enkrat zahvališ ter ga lepo pospraviš. To so rituali, ki jih Japonci vedno upoštevajo.

**4. Kateri so po vašem mnenju tisti elementi japonske zgodovine, kulture ali religije, za katere menite, da imajo poseben pomen pri oblikovanju vedenja japonskih poslovnežev?**

Celotna japonska zgodovina do modernizacije Japonske je dejansko vplivala na njihovo različno razmišljanje in njihovo hierarhično strukturo. Dostikrat slišimo, da so Japonci kot vojaki, kar ne izhaja iz tega da naj bi vsi v vojaške šole hodili, temveč iz njihove zgodovine, cesarske družine, pa potem šoguna, damijev (kot pri nas plemstva), do samurajev in potem najnižje kaste, kmetov. Japonci še vedno gojijo ta kult spoštovanja, hierarhija je ostala v njihovi družbi, nato spoštovanje do starejšega, spoštovanje do višje specializirane osebe, kar je tudi v poslovanju še zelo prisotno. Na drugi strani je iz zgodovine in še danes živa njihova prodornost, ko se nekaj odločijo, ko hočejo nekaj narediti, gredo naprej in jih nič ne ustavi. To je tako kot včasih japonske vojske, ko so se bojevale, za njih predaja ni obstajala. Zmeraj se borijo do konca.

**5. Ali so v neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo?**

V neformalnih situacijah so potekali pogovori o poslu, ampak šele po tistem ko smo se поблиžje spoznali, po tisti začetni fazi. Če se pogovarjaš o poslu in se z njimi ne poznaš, je zadeva dokaj formalna, in potem tudi če greš na večerjo je zadeva še vedno rezervirana.

**6. Do kakšne mere se prilagajate Japoncem, ko poslušate z njimi?**

Vsako leto bolj, od začetka je bilo veliko frustracij, ker je njihov odnos do dela dosti drugačen, potem pa sprejmeš ta način dela, in se prilagodiš. Japonska družba je po svoje zelo hierarhična, po svoje pa zelo odprta.

**7. Ali bi dejali, da so Japonci nepopustljivi poslovneži? Se prilagajajo?**

Nepopustljivost je napačna beseda. Japonci ko vidijo da nimajo prav, hitro popustijo. Del filozofije je tudi nadgrajevanje konsenza, in ko je ta konsenz zgrajen bodo do konca speljali. Kar pomeni, da so v začetku bodo pogajanja zelo trda, ampak ko se dogovorijo za konsenz so pripravljeni tudi odstopiti od svojih stališč, če se jim dokaže da so druga stališča boljša. Ko pa se enkrat dogovorimo in določimo plane, potem ni milosti.

#### **8. Za Japonce velja, da so perfekcionisti. To drži? Kako se to odraža v poslovnem svetu?**

Kot kultura so perfekcionisti, vendar vse izhaja ne toliko iz njihove želje po perfekcionizmu ampak bi prej rekel da izhaja iz njihovega zelo velikega čuta osebne odgovornosti. In če ima človek velik čut osebne odgovornosti na kateremkoli področju, gledano ali šoferja taxija ali avtobusa na Japonskem pa vse do managerja, opravljajo svoje delo vestno, častno in po svojih najboljših močeh. In če se trudiš delati po svojih najboljših močeh in če ti je delo v čast, ga boš tudi dobro naredil. In iz tega izhaja perfekcionizem. Vsake stvari, ki se je lotijo, jo želijo narediti najboljše. To je tista osnovna razlika, ki bi ločila Japonce ne od Evropejcev, temveč od celotnega sveta. Ta njihova čut osebne odgovornosti je na veliko višji ravni kot kjerkoli drugje po svetu.

#### **9. So močno občutljivi na napake v poslovanju?**

Napake ne da jih dopuščajo ali ne dopuščajo, vsak ki dela, dela napake. Predvsem imajo princip, da ne iščejo krivca za napake ampak iščejo rešitve napak, vzroke napak in odpravljajo te vzroke napak. V japonskem sistemu je princip, govorim kot interni partner, do zunanjih so verjetno bolj nepopustljivi, ampak tu ti pustijo določeno mero napak, da se na lastnih napakah naučiš. Imajo koncept, da aktivno iščejo napake in jih rešujejo. Na Japonskem pa napaka ni problem, ampak priložnost za izboljšavo.

#### **10. V japonskem poslovnem svetu prevladujejo moški. Kako se to kaže v poslovanju in ali se vam zdi, da se to začenja spreminjati?**

Na Japonskem se ne spreminja ali pa se spreminja po milimetrih. Če povem da v japonskem podjetju T ni ene ženske managerke. Do pred treh let so vse ženske nosile standardne uniforme, šele pred tremi leti so jim dopustili, da so lahko ženske oblečene kot želijo. Tradicionalna japonska družba je, da so ženske gospodinje. Japonske firme, ki pa se odpirajo v svet in imajo odprta podjetja v drugih državah sveta, imajo zelo dober čut za prilagajanje lokalnemu okolju. To se vidi v dveh stvareh, ena je poslovanje ženske in tudi postavljanje na managerske pozicije, druga pa je, da zaposlujejo tudi mlade managerje in delajo ravno nasprotno tistemu, kar delajo na Japonskem, ravno zato, ker se prilagajajo lokalnemu okolju.

#### **11. Večina evropskih držav je doživela obdobje gospodarske rasti, vendar pa to ni nikjer trajalo tako dolgo kot na Japonskem. Kaj je po vašem mnenju razlog za takšen dolgotrajni gospodarski vzpon Japonske?**

Tudi Japonska je imela svojemu vzpone in padce, predvsem v začetku 90ih, ko je nastopilo obdobje »bubble economy«, in se je sesulo japonsko gospodarstvo. Razlog za njihov vzpon bi

rekel, da je, kot sva prejle rekla v perfekcionizmu, ter v tem, da znajo izdelke proizvesti kvalitetno, učinkovito in racionalno. Ker se je družba zadnjih 50 let razvijala skozi proizvodnjo in potem masovno proizvodnjo, so Japonci uspeli zelo rasti v svetovnem merilu. Manjka jim kreativnosti in to se vidi že v IT tehnologiji, kjer v novi dot com tehnologiji Japonci niso močni. Močnejša japonska podjetja se bodo še vzpenjala, v japonski industriji, recimo v avtomobilski industriji, industriji zabavne elektronike, ni kriznih žarišč. Vendar se svet tako hitro spreminja, da je tudi to vprašljivo. Kljub vsemu bo Japonska sigurno še rasla, je pa vprašljivo če jo drugi ne bodo prehiteli.

## **12. Japonci veljajo za narod z minimalnim obsegom dopustov in z največjim številom delovnih ur. In kljub temu se nikoli nad delom ne pritožujejo. Kaj je po vašem mnenju razlog za to? Kako dojemajo delo?**

Oboje je pravilno pa zmotno hkrati. Prvič, Japonci imajo čisto normalno število dopustov, kot vsi ostali, vendar ga ne izkoristijo. Ni pa razlog da ga ne izkoristijo, ker naj bi bili deloholiki ampak je razlog v temu, da nimajo plačanih bolniških. Ko Japonec zbolí, mora vzeti dopust. Socialna varnost je na Japonskem veliko manjša, pokojninski sistem je veliko slabši kot pri nas, imajo pa določene benefite, recimo takoj ko se zaposlijo dobijo sobo, oziroma ko dobijo družino, jim podjetje da stanovanje. Ko se delovno razmerje konča, se morajo isti dan izseliti. Kar se tiče števila delovnih ur, imajo Japonci zaradi spoštovanja hierarhije pravilo, da skoraj nihče ne gre pred nadrejenim domov. Le-ti so pa seveda že starejši ljudje, ki potrebujejo dalj časa za določeno opravilo. Moja opažanja so, da so v tovarni v proizvodnji izjemno učinkoviti, v pisarnah pa žal lahko rečem da smo Slovenci bolj produktivni, da imamo veliko manj pavz. Japonci izredno veliko kadijo in imajo konstantno pavze za cigarete, kave pijejo na hektolitre, ampak kava v pisarni ni dovolj dobra, zato gredo v Starbucks ali kakšno italijansko kavarno. Tu je še drug problem japonske družbe, in sicer je pot do službe izredno dolga, v povprečju je to od 40 min do 1 ure. Japonske firme so tudi zelo zbirokratizirane in je različnih poročil in papirjev ogromno.

## **13. Kaj bi se po vašem mnenju lahko naučili od Japoncev?**

Največ kar bi se lahko vsak naučil od Japoncev je prej omenjena osebna odgovornost, spoštovanje do dela ki ga opravlja, odgovornost in želja opraviti delo po svojih najboljših močeh. Druga stvar, ki bi se jo lahko naučili od njih pa, da ne iščejo nekih velikih »brake through-jev«, da ni neke atomske fizike v njihovem poslovanju ampak da stalno delajo majhne izboljšave, vsak dan razmišljajo kako bi opravili delo še boljše, še bolj usmerjeno k kupcu, še bolj racionalno in dejansko je gospodarska rast na Japonskem skupek majhnih korakov in ne velikih skokov.

## **14. Menite da velja za japonska podjetja geslo: Vsi se bomo rešili skupaj, ali pa bomo skupaj potonili?**

Premalo poznam vsa japonska podjetja, ker so moji omejeni na T, in timsko delo je prisotno. Japonci imajo predvsem princip doživljenjske zaposlitve, kar pomeni da slabših zaposlenih ne odpustiš, temveč jih premestiš na neko drugo delovno mesto, na drugi stani pa pomeni, da ti



dobri zaposleni ne odhajajo. Še vedno verjamejo v ta koncept in to varnost. Ko si del tima, si del družine in oni bodo poskrbeli zate. Na Japonskem ti dajejo možnost, da bi se skozi službo najbolje izobrazil, zato da jim boš nekje v prihodnosti lahko najbolje koristil. To pomeni, da če je nekdo specialist za trženje, ga ne bodo v tem oddelku držali do konca, ampak te bodo čez pet let ali deset let poslali v pravni oddetek. Tovrstne rotacije so pri njih zelo pogoste. Poleg tega je del njihovega timskega dela, da ni zvezd. Recimo vsi vemo kdo je predsednik uprave Reanult-a, Wolksvagna, Audija, GM, Forda, žal pa večina ne ve, kdo je predsednik uprave Toyote, ki je najmočnejše avtomobilsko podjetje na svetu, ker je pač ta človek del tima. Firma ni vodena na osnovi razmišljanja enega človeka, ali pa občutka enega človeka ampak je vodena timsko.

**15. V zgodovini so Japoncem pogosto zamerili posnemanje dosežkov, inovacij in idej. Kakšno je vaše mnenje glede tega? Je mogoče, da so samo zaradi posnemanja takšna gospodarska velesila?**

Japonci ne govorijo o posnemanju, so mnenja zakaj razvijati iz nič, začni razvijati iz nivoja, ki je že danes narejen. Dejansko so vzeli razpoložljive resurse in iz teh poskušali narediti napredek. Meni se zdi sila neracionalno od družbe pričakovati, da recimo katerokoli stvar razvijamo od začetka, ker bomo čez deset let prišla tja, kjer so ostali že danes. In s tem nismo koristili nikomur. Bolj pomembno je, da pogledaš kje so ostali danes in poizkušaš narediti korak naprej. To ni posnemanje. Drugo je če govorimo o posnemanju dizajna, v posnemanju tehnologije pa bi bilo napačno da vsi začnemo iz nič, ker to je čisto neracionalno. Racionalnost je osnova japonskega razmišljanja.

**16. Kako Japonci sprejmejo “poraz”?**

Japonci ne gledajo na poraz kot na poraz, ampak kot na določeno stopnjo v razvoju, katero analizirajo in sprejmejo kot priložnost za izboljšavo. Poraz jih ne ustavi, recimo zelo znana je zgodovina lansiranja Toyote v Ameriki, kjer so prišli s produktom, ki ni ustrezal ameriškemu trgu. Zato so se umaknili s trga, odšli nazaj na Japonsko in se vrnil s produktom, ki je bil najboljši v Ameriki.

**17. Zakaj je po vašem mnenju tako malo slovenskih podjetij, ki posluje z japonskim trgom ali na njem deluje? Kje so vzroki?**

Osnova je prvič oddaljenost Japonske, nimamo izkušenj, naši bližnji trgi so nam bolj domači, nato redka podjetja imajo dovolj kapacitet, da bi lahko na Japonski trg prodrla. So pa podjetja, ki so visoko tehnološko usmerjena, ki lahko prodrejo na Japonski trg, kar se že dogaja. Skratka razloga sta kapaciteta Slovenije, saj smo vendarle majhna država in za osvojiti Japonski trg rabiš kar veliko resursov, ter oddaljenost Japonske, saj gledamo kje lahko dobimo za isti denar več, in verjetno odhod Slovenije v Rusijo je bolj donosen, kot pa odhod iz Slovenije na Japonsko.

**18. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na japonskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?**

Najpomembnejša ovira je sigurno jezik.

**19. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na Japonsko ali o odhodu razmišljajo?**

Da se dobro pozanimajo o japonski kulturi, da ne naredijo v emocionalnem kontaktu napake ker je prvi vtis zelo pomemben, da se dobro pozanimajo kdo so njihovi partnerji, ker poznavanje partnerja je pomembno, da vemo s kom govorimo in da vemo kaj govoriti, kaj so njihove dobre stvari in kaj so slabe stvari tega partnerja, in pa da poizkušajo izgraditi čim bolj korekten odnos, ki pa ga morajo graditi skozi čas. Ne smejo si dopustiti napak že na začetku, zamud. Predvsem Japonci sovražijo zamujanja, ker so narod ki dela na uro, vlaki na Japonskem vozijo s sekundno natančnostjo in ne minutno, in dejansko je družba, ki nima časa za zamude.

**POGAJANJA NA JAPONSKEM**

V drugem delu zastavljam nekaj vprašanj o značilnostih pogajanj z japonskimi pogajalci. Zanimajo me vaše priprave in potek pogajanj z Japonci, vaš pristop in pogled do le-teh. Nekaj vprašanj se nanaša na slog japonskih pogajalcev, denimo na pomen medsebojnega zaupanja, na strategije obeh strani, morebitnih taktikah japonskih pogajalcev ipd.

**20. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?**

Zadnjih 8 let, v začetku sem se pogajal do leta 2003 direktno z Japonsko, s Tokyem, od leta 2003 pa preko evropske centrale v Bruslju. S tem da se večja oziroma pomembnejša pogajanja, še vedno izvajajo direktno z Japonsko.

**21. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z japonskimi pogajalci?**

Vsaj 10 krat na leto.

**22. Ali so vsa pogajalska srečanja z japonskimi pogajalci potekala na Japonskem ali ste jih povabili tudi v Slovenijo?**

Povabili smo jih v Slovenijo, tudi na Japonsko smo šli, vendar oni radi pridejo v Slovenijo, predvsem zaradi principa »genchi genbutsu«, ki pomeni da morajo iti k viru. Ne morejo zaupati samo pisnim dokumentacijam, ampak se morajo na lastne oči prepričati.

**23. V primeru vašega obiska na Japonskem, so se vam zdeli Japonci gostoljubni? Kako se ta gostoljubnost kaže pri Japoncih?**

Predvsem imajo zelo velik občutek za poslovanje, to pomeni da imajo tudi občutek za gosta, so izredno gostoljubni in prijazni.

**24. Bi se strinjali, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Japonsko zahteva obsežnejše priprave na pogajanja z japonskimi pogajalci v primerjavi s pogajanja s pogajalci iz nam bližjih kultur (Avstrija, Nemčija ipd.) ?**

Za vsa pogajanja potrebujemo dobro komunikacijo. Kar pa ne pomeni, veliko govoriti ampak učinkovito komunicirati. Učinkovita komunikacija pa pomeni, da so Japonci želijo izvedeti dejstva, njih velike razprave ne zanimajo. Japonci so zelo dobri spraševalci. Nasvet je, odgovarjaj tisto kar jih zanima, saj drugače lahko narediš negativen vtis.

**25. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Japonci v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?**

Časa smo jim namenili kar dosti, zaradi tega ker priprave vsebujejo pripravo raznih dokumentov, papirjev, prezentacij, ki morajo biti učinkovite, skoncentrirane, podajati morajo pravo razmišljanje. V našem podjetju je veljaven princip A3 poročanja oziroma sestankov in reševanja problemov. Ena diskusija je lahko napisana največ na enem A3 papirju. Japonci so sposobni strategijo osvajanja evropskega trga spraviti na A3 papir, ki ima rep, glavo in vse bistvene točke.

**26. Ste v podjetju pred pogajanja z japonsko stranjo tudi preučili japonski pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?**

Da.

**27. Ali ste poznali vloge vseh članov japonske pogajalske skupine?**

Ne, problem je, ko prideš na sestanek in se pojavi pet ljudi, ki sploh ne veš od kje so prišli in kaj tam delajo. Sicer se vsi predstavijo, vendar v istem hipu pozabiš vsa imena, takrat prav pridejo vizitke. Poleg tega imajo ogromno pozicij in oddelkov v podjetju, da bi potreboval »organization chart«, da bi razumel. Tu lahko rečem, da je bilo rahlo konfuzno zmeraj.

**28. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?**

Sigurni niso Japonci. Oni sedijo in poslušajo. Japonski sestanki so namenjeni izmenjavi mnenj. Na Japonskem ni velikih direktorjev, s katerimi se bomo dogovorili ob kozarcu vina, si segli v roke in sklenili deset milijonski posel. Tega na Japonskem ni. Oni se timsko odločajo, ter odločitve ne pridejo takoj, temveč po sestanku.

**29. Ali menite, da je v pogajanjih z japonskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?**

Zelo pomembna. Osebne kredibilnosti imamo vsi v začetku nekaj, raste pa nam s časom, ko nas spoznavajo. Ko pa jo enkrat izgubiš, jo je nemogoče pridobiti nazaj.

**30. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi na Japonskem skrajšati pridobivanje soglasij na japonski strani in nasploh olajšati pogajanja in nato izvedbo posla?**

Mogoče, vendar v drugi meri kot bi bilo to razumljeno pri nas. Poznavanje pravih ljudi ne pomeni, da dobimo bližnjice. Poznavanje pravih ljudi na Japonskem, oni temu pravijo »namavashi«, je seznanjanje z ljudmi, ki odločajo o tvoji ideji bolj poglobljeno in dejansko

pridobivanje njihovih nasvetov in napotkov pred sestankom. S tem ne gre za prepričevanje, temveč za mnenje in nasvet. To je zelo pomembno, saj tako pridobiš zaveznike, ki so ti pomagali idejo skreirati. »Nemavashi« je sestavni koncept japonskega odločanja.

**31. Je bila strategija japonske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?**

V osnovi je njihova strategija dobim dobiš, iz enostavnega razloga, vse japonske družbe so dolgoročno usmerjene in ko izbirajo partnerje razmišljajo dolgoročno. Naše podjetje ne vidi racionalizacijo v zniževanju cen, ampak v zniževanju stroškov dobaviteljev.

**32. Eden od glavnih ovir za poslovanje z Japonci je jezik. Zanima me, ali ste v pogajanjih uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev oziroma katerega od jezikov ste uporabljali?**

Najbolje se je sporazumevati v angleškem jeziku, vse mednarodna podjetja na japonskem govorijo angleško, vsi ki so obrnjeni v svet govorijo angleško, poleg tega je za oba slabost ko govorita v angleškem jeziku, da govorita v tujem jeziku, čeprav Japonci niso najbolj večji angleškega jezika. Tako lahko uporabijo prevajalca, vendar iz angleščine v japonščino, samo kot pomoč.

**33. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na japonski strani?**

Mislím, da nimajo neke strateške taktike, so zelo principialni. Pri Japoncih ni velikega pogajanja, vsak pove svoj argument, poizkušajo poiskati rešitve med vašimi in njihovimi argumenti, in doseči konsenz.

**34. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?**

Podpis pogodbe je pri njih zgolj ceremonija, vse je že določeno in dogovorjeno, podpis pogodbe pa se lahko zgodi tudi čez dva meseca. Pri njih je beseda, stisk roke in priklon zaključek posla. Podpis pogodbe je formalnost.

**35. Kaj vas je v pogajanjih z Japonci najbolj presenetilo v pozitivnem in kaj v negativnem smislu?**

Negativno me je presenetilo, da vse toliko časa traja, ampak smo se navadili, saj je tako tudi manj možnosti za napake. Pozitivno pa me je presenetilo vztrajanje na dobim dobiš principu.

**36. Glede na vaše izkušnje bi lahko orisali nekaj splošnih skupnih značilnosti japonskih pogajalcev?**

Pogaja se človek ki ni odgovoren, vztrajajo na dolgoročnem razmišljanju ter na konceptu dobim dobiš.

## **Priloga 4: Intervju- Intervjuvanec 4 (Podjetje L)**

### **POSEBNOSTI JAPONSKEGA POSLOVANJA**

V prvem delu intervjuja bi se z vprašanji dotaknila najbolj tipičnih lastnosti japonskega poslovanja, kot npr. h kakšni vrsti poslovanja so Japonci najbolj nagnjeni, kako se njihov perfekcionizem kaže v poslovanju, s katero stopnjo zaupanja pristopijo k tujim poslovnežem, kakšna je vloga žensk v japonskem poslovnem svetu, ipd. oziroma kakšne so vaše izkušnje in pogledi v zvezi s tem. Prosila Vas bom tudi za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na japonski trg.

#### **1. Kako dolgo in na kakšen način poslujete z Japonci?**

Z Japonci poslujem 7 let.

#### **2. Za Japonce je značilen velik pomen zaupanja. So bili do vas kot tujca zaupljivi? Kakšni so bili vaši občutki glede tega pri prvih srečanjih in kakšni v nadaljevanju? Kakšen odnos imajo nasploh do tujcev?**

Japonci niso načeloma nezaupljivi, kot velja splošno mnenje, je pa res, da iščejo kadre in ljudi z enako miselnostjo, to pomeni da nikdar nimajo prevelikih predsodkov pred drugimi narodi, temveč natančno preverijo in iščejo ljudi, ki imajo enaka načela, principe in vrednote. Seveda kot v vseh njihovih procesih obstaja čas v katerem preizkusijo ali so se pravilno odločili. Ta lahko traja od 6 - ih mesecev do 2 – eh let, nato pa, vsaj v mojem primeru je bilo tako, postanejo zelo zaupljivi in v večini primerov verjamejo že takoj na besedo.

#### **3. Za japonski poslovni svet velja pravilo izmenjave vizitk in daril. Kakšne so vaše izkušnje pri tem? Ima ta protokol kak globlji pomen?**

Ja, drži. Darila so zelo pomemben del japonskega poslovanja, kar je pa tukaj bistveno poudariti je, da gre bolj za protokol kot za samo vrednost daril. Bistveno bolj je pomembno, da ima darilo neko zgodovinsko vrednost ali pa vrednost v povezavi s kulturo podjetja. Praviloma so ta darila majhne vrednosti, primer je pahljača za hlajenje z vzorcem, kakšna slika za srečo ali pa lutka itd. Kar se tiče vizitk tudi obstaja poseben postopek, ki pa se od tujcev ne pričakuje vedno. Pravzaprav je moteče, ko tujec, ki ne pozna ozadja izmenjevanja vizitk, poskuša le to imitirati in to stori bolj ali manj napačno.

#### **4. Kateri so po vašem mnenju tisti elementi japonske zgodovine, kulture ali religije, za katere menite, da imajo poseben pomen pri oblikovanju vedenja japonskih poslovnežev?**

Kar se tiče japonske zgodovine, vidim da je največji vpliv, ki je priveden k japonskim poslovnežem stroga hierarhija. Že v imperialni Japonski so imeli cesarja za absolutnega vladarja in izvajalca. Iz tega izhaja še danes izrazito stroga hierarhija. Pa tudi vsi kadrovske procesi so tako narejeni, da se točno ve po koliko letih in na kakšen način lahko napreduješ. In druga značilnost je poštenost, tudi ta izhaja iz zgodovine in iz njihovega tradicionalnega ponosa in le ta je v vseh japonskih firmah, vsaj tistih, ki jih jaz poznam, pomemben element.

**5. Ali so v neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo?**

Da, poslovni pogovori zelo pogosto in zelo velikokrat potekajo tudi v neformalnih situacijah in seveda tipično na pobudo Japoncev.

**6. Do kakšne mere se prilagajate Japoncem, ko poslušate z njimi?**

Prilagajanje je odvisno od firme do firme ampak kot sem že na začetku omenil, Japonci se zelo zavedajo svojih razlik v kulturi in ni potrebno preveliko prilagajanje. Glede na to, da imajo poslovanje v veliki meri prilagojeno evropskim standardom pa zakonodaji, kakšnega pretiranega prilagajanja ni. Sem se pa veliko koristnega naučil od njih.

**7. Ali bi dejali, da so Japonci nepopustljivi poslovneži? Se prilagajajo?**

Japonci so do neke mere nepopustljivi kar se tiče zagovarjanja kulture ali pa načina poslovanja njihovega podjetja. So pa tudi izredno fleksibilni, to se vidi že po tem, da japonska podjetja poslujejo po celem svetu pod vsemi pogoji. Bi rekel da ena kultura ki je tako strogo organizirana, ne bi mogla normalno funkcionirati v Afriki, če bi bili neprilagodljivi, pa vemo da imajo tam ogromno poslovanja. Značilno je, da so zahtevni, da hočejo veliko detajlov in da se ne odločajo na osnovi intuicije, kljub vsemu so pa izjemno prilagodljivi.

**8. Za Japonce velja, da so perfekcionisti. To drži? Kako se to odraža v poslovnem svetu?**

Japonci ne bi rekel da so toliko perfekcionisti kolikor se držijo osnovnih pravil. In če ni točnega odgovora in če to ni 100% izpeljano, potem ne pride do odločitve ali izpeljave posla. Ne toliko perfekcionizem, kolikor način poslovanja, da morajo biti odločitve podprte s trdnimi dejstvi.

**9. So močno občutljivi na napake v poslovanju?**

Bi rekel da ne, ravno nasprotno, dopuščajo napake, ne dopuščajo pa da se napake ponavljajo. Na to so zelo občutljivi, drugače pa bi rekel da tudi če pride v poslovanju do velike napake ni takih rigoroznih sankcij kot v ameriškem ali pa angleškem sistemu. Ponavljanje napak pa ne odpuščajo.

**10. V japonskem poslovnem svetu prevladujejo moški. Kako se to kaže v poslovanju in ali se vam zdi, da se to začjenja spreminjati?**

To je dejstvo. V japonskem poslovnem svetu prevladujejo moški. V poslovnem svetu se pokaže da so ženske, vsaj na Japonskem, zreducirane samo na administrativne posle. Eden od primerov je, ko v primeru poslovnega potovanja sedijo moški v poslovnem razredu v letalu, ženske pa v ekonomskem. Poleg tega ženske nimajo pravice odločanja. Japonska družba je tako organizirana, da večina žensk dela samo do poroke, nato ostanejo doma in skrbijo za družino ali pa v najboljšem primeru dobijo službo za polovični delovni čas. Menim, da je to v japonski družbi tako močno zakoreninjeno, da se še kmalu ne bo spremenilo.

**11. Večina evropskih držav je doživela obdobje gospodarske rasti, vendar pa to ni**

**nikjer trajalo tako dolgo kot na Japonskem. Kaj je po vašem mnenju razlog za takšen dolgotrajni gospodarski vzpon Japonske?**

Kot vemo Japonska nima nobenih naravnih bogastev, kar pomeni, da se je morala vedno zanašati nase in na svoje storitve in delovne navade. Tisto kar mislim da je glavni razlog za uspeh Japonske, pa je, da vse delajo zelo sistematično in na dolgi rok, da so se dostikrat pripravljene odpovedati kratkoročnim dobičkom na račun dolgoročnega in ravno zato so tako uspešni.

**12. Japonci veljajo za narod z minimalnim obsegom dopustov in z največjim številom delovnih ur. In kljub temu se nikoli nad delom ne pritožujejo. Kaj je po vašem mnenju razlog za to? Kako dojemajo delo?**

Res je da imajo Japonci minimalni obseg dopustov, ampak prav tako je država z največ državnih praznikov na svetu, tako da na ta način država kompenzira pospešen delovni tempo. Japoncev je ogromno na tako majhnem prostoru in že v zgodovini so se morali vedno boriti zase. Kar jim ni težko in prepričan sem, da tudi kateremkoli Slovencu, če bi živel v takem konkurenčnem okolju, ne bi bilo težko. Imam pa občutek, da je tempo na Japonskem počasnejši kot v Evropi ter da je veliko več ljudi na eni nalogi, kot pri nas. Japonska je država z najmanjšo zaposlenostjo na svetu, in upam reči, da je število efektivnih ur nižje kot v Evropi in Ameriki. Na delo so ponosni, včasih je bilo celo sramotno, če nisi delal celo življenje v enem podjetju, se pa tudi ta kultura spreminja. Za njih je še sramota, če ne delajo.

**13. Kaj bi se po vašem mnenju lahko naučili od Japoncev?**

Prva stvar, ki sem se jo naučil, je bilo natančno planiranje poslovanja in potem tudi in konstantno preverjanje plana, ali se v praksi izvaja. Naučil sem se in bi se še več lahko, kar zadeva kulturo poslovanja oziroma obnašanja in odnosa. Na tem področju so vodilni. Namreč delal sem v drugih podjetjih, kjer je prišlo do kričanj, dogovori niso bili spoštovani, pri Japoncih, po mojih izkušnjah tega ni, so vedno prijazni, profesionalni in vedno spoštujejo dogovor. Ter tudi to, da se vedno odločajo na osnovi podatkov.

**14. Menite da velja za japonska podjetja geslo: Vsi se bomo rešili skupaj, ali pa bomo skupaj potonili?**

To pa ne bi upal tako rigorozno reči, je pa res, da je timsko delo ena najpomembnejših načel v japonskih podjetjih.

**15. V zgodovini so Japoncem pogosto zamerili posnemanje dosežkov, inovacij in idej. Kakšno je vaše mnenje glede tega? Je mogoče, da so samo zaradi posnemanja takšna gospodarska velesila?**

Ta primer zelo dobro poznam, kajti ogromno takšnih očitkov je bilo prav v avtomobilski branži. Japonci so brez dvoma posnemali, vendar to je bilo potrebno, če so želeli uspeti na Evropskem in Ameriškem trgu, katerih sploh niso poznali, gre pravzaprav bolj za prilagajanje. Zanimivo je, da so takšna gospodarska velesila, ker so njihovi posnetki ali kopije vedno boljši kot originali. In primer je prav Toyota, ko so naredili prvo Toyodo, ki je bila

kopija ameriškega terenca in ki je bil narejen po ameriškem receptu, le da so ga izboljšali in naredili terenc z več konjskimi močmi, kar je dokaz, da je lahko kopija boljša kot original in zakaj začenjati nekaj iz nič.

#### **16. Kako Japonci sprejmejo “poraz”?**

Japonci sprejmejo poraz kot del poslovanja, ko gredo v posel in v pogajanja, gredo z možnostjo, da lahko pride do poraza. Mislim da ga boljše prenašajo kot npr. Američani. Tudi sam sistem dela je drugačen, recimo ameriška kultura je takšna, da je eden človek odgovoren z mnogimi pooblastili in da se meri le uspešnost njega, na Japonskem pa je tim tisti, ki se ga ocenjuje. Vedno je potem seveda naslednji korak, kako popraviti neuspeh. Poraz ni konec zgodbe, temveč le konec enega procesa in možnost za izboljšavo.

#### **17. Zakaj je po vašem mnenju tako malo slovenskih podjetij, ki poslujejo z japonskim trgov ali na njem deluje? Kje so vzroki?**

Slovenska podjetja ne poslujejo malo samo z japonskim trgov, temveč na splošno je naša zunanje trgovinska menjava zelo majhna, saj je slovenska industrija zelo majhna, nimamo nekih naravnih bogastev, primanjkuje nam izdelkov za izvoz. Če že imamo dober izdelek nam pa manjka kapacitete. Po drugi strani pa zakaj uvažati nekaj iz Japonske, če je pa to že nekje v Evropi. Najlažje je preko zastopstev vzpostaviti poslovni odnos, že zaradi carinskih omejitev in kulturnih razlik.

#### **18. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na japonskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?**

Največja omejitev je kapaciteta, tako da bi slovenska podjetja samo z ozko specializiranimi in visoko kakovostnimi produkti z veliko ročnega dela lahko uspeli na japonskem trgu. To vidim kot edini potencial ali pa turizem mogoče. S kakršnokoli drugo industrijo pa enostavno ne moremo konkurirati, ker enostavno Japonska lahko z drugih trgov, ki so cenejši za enako kvaliteto dobijo iste storitve.

#### **19. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na Japonsko ali o odhodu razmišljajo?**

Svetoval bi jim naj se zelo dobro pripravijo, tako poslovno kot kulturološko. Namreč če že ob prvem vtisu narediš napako, lahko to vodi k izgubi posla. Japonci so izredno profesionalni in to tudi pričakujejo od svojih partnerjev.

### **POGAJANJA NA JAPONSKEM**

V drugem delu zastavljam nekaj vprašanj o značilnostih pogajanj z japonskimi pogajalci. Zanimajo me vaše priprave in potek pogajanj z Japonci, vaš pristop in pogled do le-teh. Nekaj vprašanj se nanaša na slog japonskih pogajalcev, denimo na pomen medsebojnega zaupanja, na strategije obeh strani, morebitnih taktikah japonskih pogajalcev ipd.



**20. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?**

Od leta 1993, kar je 13 let. Največ v Angliji, Avstriji, Belgiji in na Japonskem.

**21. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z japonskimi pogajalci?**

10 krat na leto.

**22. Ali so vsa pogajalska srečanja z japonskimi pogajalci potekala na Japonskem ali ste jih povabili tudi v Slovenijo?**

Tudi povabili smo jih v Slovenijo.

**23. V primeru vašega obiska na Japonskem, so se vam zdeli Japonci gostoljubni? Kako se ta gostoljubnost kaže pri Japoncih?**

Zelo gostoljubni, najprej točen prihod na letališče, prevoz do podjetja, odlična postrežba, nato obvezno pokazati kakšno znamenitost in predstaviti svojo kulturo poslovanja.

**24. Bi se strinjali, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Japonsko zahteva obsežnejše priprave na pogajanja z japonskimi pogajalci v primerjavi s pogajanja s pogajalci iz nam bližjih kultur (Avstrija, Nemčija ipd.) ?**

Da, bi se strinjal. Kulturne razlike pogojujejo večje priprave.

**25. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Japonci v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?**

V mojem primeru sem se sproti z japonsko družbo precej učil in naučil. Samo kulturo in zgodovino prej nisem posebej preučeval. Na pogajanja pa smo se kar pripravljali, tudi po 3 mesece.

**26. Ste v podjetju pred pogajanja z japonsko stranjo tudi preučili japonski pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?**

V mojem primeru se nisem, bolj sem se posvečal poslovnemu delu priprav.

**27. Ali ste poznali vloge vseh članov japonske pogajalske skupine?**

Da, kar je tudi vedno del priprav na pogajanje. Čeprav je pa vedno tudi nekdo, ki ga ne poznaš oziroma prvič vidiš.

**28. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?**

Japonska stran je na začetku manj aktivna ampak bolj ko se zadeva bliža koncu bolj so proaktivni.

**29. Ali menite, da je v pogajanjih z japonskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?**

Da, je izjemno pomembna. Če uživaš njihovo zaupanje, lažje vsako stvar izpelješ in obratno.

**30. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi na Japonskem skrajšati pridobivanje soglasij na japonski strani in nasploh olajšati pogajanja in nato izvedbo posla?**

Zelo je mogoče skrajšati to dobo, in ne samo v novih poslih ampak tudi v rednih poslovanjih so ti kanali poznavanja pravih ljudi na pravih mestih izjemno pomembni. Vendar ne v kontekstu, da bi ti dajali konkurenčno prednost pred drugimi izvajalci ali podjetji.

**31. Je bila strategija japonske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?**

Striktno in z njihovo logiko dolgoročnega poslovanja se držijo dobim dobiš koncepta. Iščejo dobim dobiš situacije, saj vedo da spravljanje nasprotne strani v kot, vodi v kratkoročno poslovanje, čemur pa niso predani. Saj takrat trpi kvaliteta, odnosi in to ni v kontekstu dolgoročnega sodelovanja. Poslovanja so težka vendar pravična.

**32. Eden od glavnih ovir za poslovanje z Japonci je jezik. Zanima me, ali ste v pogajanjih uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev oziroma katerega od jezikov ste uporabljali?**

Nikdar nismo uporabljali prevajalcev, ves posel je vedno potekal v angleškem jeziku. Saj vsi Japonci, ki se ukvarjajo z mednarodnim poslovanjem, govorijo angleščino.

**33. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na japonski strani?**

Nikoli ne uporabljajo taktik, ki bi zavajale. Pošteno gredo nasproti, in vedno uporabijo taktiko ki bo pripeljala do dobim dobiš cilja.

**34. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?**

Da, vedno so se zaključila. Podpis pogodbe oziroma že ustni dogovor in stisk roke so sveti.

**35. Kaj vas je v pogajanjih z Japonci najbolj presenetilo v pozitivnem in kaj v negativnem smislu?**

Mogoče pri prvem srečanju ta mimika in živo reagiranje na stvari ter to da v procesu pogajanja grede tudi včasih v svojo škodo, saj res stremijo k dobim dobiš situaciji.

**36. Glede na vaše izkušnje bi lahko orisali nekaj splošnih skupnih značilnosti japonskih pogajalcev?**

Vedno jih pride na pogajanj več, glavni praviloma nič ne govori, govorijo njegovi sodelavci, ki so strokovno podkovani, glavni pa je tisti, ki naredi zaključek ter seveda koncept dobim dobiš.