



Japonsko: kultura obchodního jednání

Jak oslovit obchodní partnery?

Navazování přímých obchodních kontaktů v Japonsku je velmi obtížný a zdoluhavý proces, vyžadující trpělivost, zkušenosti s jednáním s japonskými obchodníky a řadu marketingových informací a dovedností. V Japonsku neexistuje ucelená databáze potenciálních dovozců dle dovozních položek. Další komplikací je vysoký počet obchodních subjektů propojených osobními vazbami na odběratele, přičemž osobní kontakty obchodních partnerů jsou neopominutelnou podmínkou dlouhodobého obchodního vztahu a mají ještě větší důležitost než v jiných zemích.

Obecně je těžké získat kontakt (zvláště e-mailovou adresu) na konkrétní společnost. Na webu často není uvedena ani její obecná emailová adresa a musíte tam vyplnit kontaktní formulář. Někdy stránka v angličtině neexistuje, pouze její japonská verze.

Japonští odborníci sami doporučují následující postup: při prvním oslovení firmy nabídku formulovat obecněji a neuvádět mnoho podrobností, o to více se však soustředit na zevrubné představení vlastní firmy a na fakta ukazující její tradici, bonitu, spolehlivost a mezinárodní zkušenosti. V prvním e-mailovém dopise je vhodné požádat, aby ten, kdo ho čte, sdělil odesílateli jméno a kontaktní údaj na pracovníka, jemuž bude vyřizování této věci příslušet. Teprve v komunikaci s tímto věcně příslušným pracovníkem firmy je vhodné se zaměřit na konkrétní, podrobnější okolnosti nabídky.

Když je komunikační jazyk angličtina, můžete používat oslovení „Mr./Ms. ...“. Občas se používá „san“ nebo „-san“ (japonské zdvořilé oslovení) po příjmení či jménu v korespondenci i v angličtině (např. Novák san, Petr-san), ale není to nutné.

Jak sjednat obchodní schůzku a jak probíhá (lokace kancelář a čas schůzky, restaurace; oběd/večeře, vizitky, dárky atd.)?

Obchodní schůzka se domlouvá většinou předem telefonicky či e-mailem a bývá to alespoň s týdenním předstihem. Schůzky většinou probíhají v kanceláři. Pokud máte prosbu nebo nabídku vy, je lepší zajít za klientem. Je doporučeno, abyste přišli aspoň 5–10 minut předem. Zpoždění vyvolává dojem, že neberete jednání vážně. Pokud se osobní schůzka po dlouhé době a přijedete z ČR, doporučuje se přivést malý „český“ dárek/suvenýr (např. bonboniéru, lázeňské oplatky atd.).

Načasování jednání

Schůzky mohou probíhat celoročně. Není však vhodné domlouvat je během března. V Japonsku totiž v dubnu začíná fiskální rok u většiny firem. Během března a dubna se často mění personál. Dále si Japonci často berou dovolenou spojenou se svátky: novoroční (od konce roku do začátku roku), „zlatý týden“ (od konce dubna do začátku května) a *obon* (v polovině srpna). Japonci neslaví křesťanské svátky a pracují přes vánoční i velikonoční svátky. Práce se většinou za nepřítomnosti/během dovolené předává kolegům. Proto na e-maily odpovídá někdo z firmy. Někteří Japonci očekávají to samé od druhé strany. Při komunikaci s nimi je proto je lepší zdůraznit termín vaší dovolené/nepřítomnosti a že nemůžete odpovídat na žádné e-maily v tu dobu.

Co českého obchodníka při jednání nejvíce překvapí?

Může to být, jak naplnění stereotypního očekávání, co se týče např. až ceremoniální výměny vizitek, tak i naopak „západní“ méně formální přístup. Je tak vždy lepší být připraven na vše – jak na tradičnější, tak i modernější způsoby vystupování japonských partnerů.

Jací jsou japonští obchodníci?

Na schůzku přijdou včas důkladně připravení. Platí, že ke své práci přistupují zodpovědně. Stejně tak mají ale i přirozenou zvědavost. Řada z nich ČR, nebo alespoň Evropu navštívila a rádi to zmíní na odlehčení. Pracovní schůzky tak nemusejí mít od začátku do konce čistě oficiální a pracovní zaměřený charakter.

Ve větší míře než jinde ve světě se klade důraz na zdvořilost, umírněnost, slušné vystupování, které obecně vychází z japonské mentality. Pokud se tohoto přístupu cizinec drží, pak mu drobné přešlapy ve formálních okolnostech neublíží, Japonci jsou tolerantní a chápou odlišnosti.

Je vyjednávání s místními obchodníky jiné, ztěžují ho kulturní/náboženské/etnické odlišnosti?

Japonci mají na jejich partnery podobně vysoké nároky jako na sebe. Očekávají tak stejný přístup od české strany, co se týče přípravy a dochvilnosti, a dále také interakci a aktivitu. Japonci bývají nemile překvapeni „nepřipraveností“ a „improvizací“ protistrany. V japonském obchodu platí tři zásadní pravidla: informování o aktuální situaci a případných změnách, informování o důležitých událostech na straně partnera a konzultace s obchodním partnerem před přijetím rozhodnutí, které na něj může mít dopad. Je vhodné pravidelně poskytovat maximum informací o současném stavu nebo pokroku, a to i když k žádným změnám nedochází.

I v obchodě platí japonské *nemawaši*, tj. postup, jehož cílem je získat souhlas všech zainteresovaných a vyhnout se konfliktu při formálním rozhodování. Během toho se názory a zájmy všech zapojených stran zohledňují, aby se dospělo k řešení, které budou s největší pravděpodobností podporovat všichni.

Je důležité vzít si s sebou tlumočníka? / Jak je to s jazykovou vybaveností?

Ve velkých firmách nebo ve firmách, které jsou často v kontaktu se zahraničními firmami, pracují cizinci a japonští zaměstnanci, kteří ovládají angličtinu, popř. i jiné cizí jazyky. Je vhodné vycházet z vlastní zkušenosti při seznámení (osobním nebo písemném) s obchodním partnerem a příp. se i do předu dotázat, v jakém jazyce se jednání povede.

Jak nakládají japonští obchodníci s časem v rámci obchodního jednání?

Je nutné přijít včas pár minut před začátkem. Zpočátku se mluví obecně a přátelsky, než se začne s obchodem. To se může opakovat i na konci. Obchodní jednání může mít také charakter večere kdy je atmosféra uvolněnější ovšem důležitost je stejná jako v běžnou denní dobu. V tomto případě může schůzka trvat i několik hodin.

Jak nakládají japonští obchodníci s emocemi v rámci obchodního jednání?

Obecně nedávají navenek znát svoje emoce a nepovažují to za slušné. Nevhodná je tak i nadměrná gestikulace.

Existují nějaké teritoriální rozdíly v obchodních jednáních uvnitř země (sever x jih, provincie)?

Mezi regiony neexistují větší rozdíly. Lidé v oblasti Kansai a zvláště obyvatelé Ósaky mají pověst přátelštějších a otevřenějších Japonců.

Je vhodné resp. obvyklé nabízet při obchodních jednáních alkohol?

Ne. Pouze na pracovním obědě nebo večeři možná ano.

Existují nějaká komunikační tabu?

Vyložené tabuizovaná téma v Japonsku nejsou, nicméně je nutné si uvědomit, že Japonci nejsou příliš zvyklí diskutovat a na některá témata nemusí mít žádný názor a pokud je k nim položen dotaz, mohou se dostat do rozpaků. Neprobírají se zpravidla osobní věci a dále je také citlivé mluvit o politice, náboženství a sportu.

Jak nejlépe komunikovat (osobně, e-mail, telefon atd.)?

Je dobré komunikovat emailem a následně po telefonu, často se stává, že se po odeslání emailu volá příjemci a vysvětluje se mu ústně obsah zprávy. Časté jsou pravidelné osobní návštěvy a přímá komunikace (jednou za čas se osobně ukázat a vyjádřit tak respekt vůči obchodnímu partnerovi), nyní také telekonference. V některých případech se používá ještě fax, například pro zaslání objednávek.

Jak se obléci na pracovní jednání?

Formálně. Oblek s kravatou jsou samozřejmostí. V letním období (cca květen až říjen) je na japonských úřadech i ve většině velkých firem oficiálně zaveden tzv. „Cool-biz“ dress code a nikdo se tak nepozastaví nad tím, když v létě přijdete na jednání v obleku bez kravaty.

Jak by měl vypadat ideální jednací tým (počet členů, věkové a genderové složení týmu, šéf týmu)?

Šéf s podřízeným, tedy někdo, kdo má rozhodovací pravomoc, a někdo, kdo fakticky dělá konkrétní činnosti a bude zodpovědný za jejich provádění, popř. sloužit jako kontaktní osoba. Záleží ale vždy na typu jednání. Pokud by bylo více technicky zaměřené, bylo by lepší, aby byl přítomný i specialista.

Je obvyklé obchodního partnera pozvat domů, resp. být pozván domů? Pokud ano, co je při takové návštěvě obvyklé, co čekat?

Ne.

Jak pomáhají pro navázání kontaktů v zemi služby ekonomické diplomacie - obchodní mise, veletrhy či jiné nástroje?

Velvyslanectví ČR v Tokiu každoročně připravuje několik projektů na podporu ekonomické diplomacie PROPED, které mají především formu podpory českých firem na místních veletrzích. Ty mají v Japonsku svoji nezastupitelnou úlohu v navazování kontaktů a představení produktů. Dalším projektem je PROPEA, která prostřednictvím místních expertů z [České obchodní a průmyslové komory v Japonsku](#) pomáhá českým firmám ve vstupu a etablování se na japonském trhu, vč. hledání vhodných obchodních partnerů a navazování kontaktů s nimi.

Co byste doporučili podnikatelům, kteří se do Japonska chystají?

Pro úspěšné prosazení se na náročném japonském trhu je nezbytnou podmínkou kvalitní obchodní zastoupení či spolupráce s na trhu úspěšným partnerem. Snaha o úspěch v B2C segmentu je nicméně extrémně časově a finančně náročná, a prostor pro české firmy tak spočívá především v B2B. Při výběru obchodního spojení doporučujeme orientovat se na významné zastupitelské, obchodní nebo výrobní firmy s dobrou pověstí. Japonský obchod je charakteristický vyšším počtem mezičlánků mezi výrobcem a prodejcem zapojených do distribuce, a partner orientující se ve složitostech distribučního kanálu a mající dostatečný záběr kontaktů je tak jedním z klíčových prvků pro úspěch na japonském trhu.

Neméně důležitá je i zevrubná znalost situace na japonském trhu u konkrétního typu zboží, kdy doporučujeme si předem ověřit, co nabízí domácí a zahraniční konkurence, a vyhodnotit, jaké komparativní výhody má váš produkt oproti výrobkům či technologiím, jež jsou v Japonsku již dostupné. Jak již bylo několikrát zmíněno, šanci na úspěch má opravdu pouze unikátní či inovativní produkt/technologie/řešení.