

OTDK-dolgozat

2023.

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGY SZÁMVITELI KAR

**A JAPÁN TELEFONIPAR MEGÍTÉLÉSÉNEK ÉS PIACI
RÉSZESEDÉSÉNEK VÁLTOZÁSA A 90-ES ÉVEKTŐL NAPJAINKIG**

**CHANGE IN THE PERCEPTION OF THE JAPANESE TELEPHONE
INDUSTRY AND SHIFT IN ITS MARKET SHARE FROM 1990S TO
THE PRESENT**

Szabó Henrietta

Konzulensek:

Dr. Németh Krisztina

Dr. Székács Anna

Dr. Sato Noriko

Fazekas Bence

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. november 7.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	6
2. Kutatásmódszertan	8
3. Elméleti háttér	10
3.1. Japán gazdasága.....	13
3.1.1. Bruttó hazai termék	13
3.1.2. Fogyasztói árindex	14
3.1.3. Öregedő társadalom és a munkaképes állomány csökkenése	14
3.1.4. Buborékgazdaság	15
3.2. Japán üzleti kultúrája	16
3.2.1. Japán vállalati hierarchia felépítése.....	16
3.2.2. Japán vállalati kultúra.....	18
3.2.3. Életen át tartó foglalkoztatás	19
3.2.4. Szenioritás vagy szolgálati idő szerinti bérrendszer.....	21
3.3. Vezetési és menedzsment kontroll sajátosságok	24
3.3.1. Ringi	24
3.3.2. Nemawashi	25
3.4. Japán telefongyártó cégek helyzete és a külföldi konkurencia megjelenése	27
3.4.1. Japán mobiltelefon gyártó cégek egykori helyzete	28
3.4.2. Kína és Korea megerősödése	30
3.4.3. iPhone betörése a Japán piacra	32
3.4.4. Japán telefongyártó cégek jelenlegi helyzete	35
4. Fogyasztói kérdőív eredménye	37
5. Lehetséges megoldások a japán telefongyártók üzleti részesedésének növelésére	45
5.1. Erősségek.....	45
5.2. Gyengeségek.....	45
5.3. Lehetőségek	47
5.4. Veszélyek.....	50
6. Összefoglalás	51
7. Irodalomjegyzék	53
8. Melléklet	58
I. Melléklet: Fogyasztói kérdőív tartalma magyarul és japánul	58

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Dolgozat felépítése Forrás: saját szerkesztés	7
2. ábra: Magyarország és Japán összehasonlítása a Hofstede féle 6-D modell alapján Forrás: saját szerkesztés a (https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hungary,japan adatait felhasználva).....	10
3. ábra: Japán bruttó hazai termék és az egy főre jutó bruttó hazai termék értékének változása 1980 és 2021 között Forrás: saját szerkesztés (a https://www.macrotrends.net/countries/JPN/japan/gdp-gross-domestic-product adatai felhasználva).....	13
4. ábra: Japán fogyasztói árindex értékének változása 1980 és 2021 között Forrás: saját szerkesztés (a https://www.macrotrends.net/countries/JPN/japan/inflation-rate-cpi adatai felhasználva).....	14
5. ábra: Japán vállalati hierarchia szintjei Forrás: saját szerkesztés (a https://kigyolog.com/article.php?id=844 adatai alapján)	17
6. ábra: Munkaerő fluktuáció 2021-ben korcsoportok és nemek megoszlásában Forrás: saját szerkesztés (a https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/dl/kekka_gaiyo-03.pdf adatait felhasználva)	21
7. ábra: Japán dolgozók béreinek változása 2020-ban nemek és a cégméreték megoszlásában Forrás: saját szerkesztés (a Ministry of Health, Labour and Welfare https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2020/dl/04.pdf adatait felhasználva).....	22
8. ábra: Amerikai és japán cégek döntésmechanizmusa közötti eltérés leegyszerűsített szemléltetése Forrás: saját szerkesztés Sasaki R., 2019. 11.o. ábrája alapján.....	27
9. ábra: J-SH04, P2101V és 905SH mobiltelefon készülékek. Forrás: http://global.sharp és www.theflipside.info	29
10. ábra: Különböző márkák átlagos piaci részesedése a japán telefoniparban 2012 és 2022 között, a márkák származási országának csoportosításában Forrás: saját szerkesztés (a https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/japan adatait felhasználva)	32
11. ábra: Különböző márkák átlagos piaci részesedése a nemzetközi telefoniparban 2012 és 2022 között, a márkák származási országának csoportosításában Forrás: saját szerkesztés (a https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/worldwide adatait felhasználva).....	35
12. ábra: Fogyasztói kérdőív kitöltők életkorának megoszlása Forrás: saját szerkesztés	37
13. ábra: Fogyasztói kérdőív kitöltők munkavállalói státuszának megoszlása Forrás: saját szerkesztés	37

14. ábra: Magyar és japán felhasználók által használt telefonkészülékek márkájának megoszlása Forrás: saját szerkesztés	38
15. ábra: Kitöltők által átlagosan ismert japán és külföldi elektronikai márkák a korcsoportok eloszlásában Forrás: saját szerkesztés	39
16. ábra: Kérdőívben szerepelt márkák ismeretségi sorrendje Forrás: saját szerkesztés	39
17. ábra: Új eszköz választásánál a legfontosabb szempontok magyar és japán válaszadók bontásában Forrás: saját szerkesztés	40
18. ábra: Különböző országok márkájának megítélése magyar kitöltők szempontjából Forrás: saját szerkesztés.....	41
19. ábra: Különböző országok márkájának megítélése japán kitöltők szempontjából Forrás: saját szerkesztés.....	42
20. ábra: Japán munkahelyekkel kapcsolatos kérdések a japán kitöltők válaszai alapján Forrás: saját szerkesztés.....	43
21. ábra: Túlóra gyakorisága a japán kitöltők válaszai alapján Forrás: saját szerkesztés	44
22. ábra: Home office munkavégzés gyakorisága a japán kitöltők válaszai alapján Forrás: saját szerkesztés	44

1. Bevezetés

Manapság már az életünk minden pillanatát meghatározzák a minket körülvevő elektronikai eszközök. Pont emiatt a fogyasztók az egyedi igényeik és ízléseik alapján a számukra tökéletes elektronikai eszközök megvételére törekednek. Jelenleg mindegyik termékcsoporthoz igen széles a kedvelt márkák palettája és ezen márkák származási országa is változatos képet mutat.

Ezzel szemben, ha visszatekintünk 20-30 évvel ezelőtre, egyértelműen megállapítható, hogy a legkedveltebb és legjobb minőségű termékek túlnyomó többsége Japánból származott, melynek árát hajlandóak voltak megfizetni a fogyasztók. Talán néhány emberben még mindig él ez az asszociáció, de érdekes módon, ha jelenleg szétnézünk a környezetünkben, meglepően kevés japán terméket fogunk találni. Sőt, feltételezhetően sok olyan ember is akad, akinek a japán márkák nem jelentenek semmit.

A dolgozatomban azt vizsgálom, hogy az évek során miért változott meg ilyen drasztikusan a japán márkák megítélése és üzleti részesedése az elektronikai iparban. Ez a kérdés az elektronikai ipar egészében kutatható lehetne, de mivel az általam bemutatni kívánt változás elsősorban a szórakoztató elektronikai iparban, azon belül is a mobil- és okostelefon gyártóknál játszódtott le, ezért a dolgozatomban témáját én erre a területre határolozom le.

Engem már fiatal korom óta vonz a japán kultúra. 2016-ban, a gimnáziumban kezdtem el komolyan tanulni a nyelvet. Ennek gyümölcseként sikerült idén letennem a legmagasabb szintű (JLPT N1) nyelvvizsgát, több japánnyelvi versenyen is első helyezést értem el és fődíjasként 2019-ben kiutazhattam Japánba a JTB Hungary szponzorálásával.

Ezt követően nyílt lehetőségem arra, hogy a BGE színei alatt, a Külkereskedelmi Kar Japán Tanszék segítségével és a Keleti Üzleti Akadémiai Központ szponzorálásával egy éven keresztül cserediákként a Ritsumeikan Egyetemen folytassam a tanulmányaimat. A külföldi tanulmányaim mellett a munka világába is belekóstoltam, mivel a kint tartózkodásom alatt végig egy cukrászda eladójaként dolgoztam. Itt elsőkézből megtapasztalhattam a japán vendéglátóipar különlegességeit és beleláthattam a japán munka világába is, amelyet a dolgozatomban részletesen is bemutatok.

A Ritsumeikan Egyetemen eltöltött évnek köszönhetően sikerült elmélyítenem a japán kultúrával és a japán gazdasággal kapcsolatos tudásomat. Ottani kurzusaim keretében megismerhettem az alapját a japán vállalati kultúra egyedi jellemvonásainak, illetve több írásos és videós tananyag segítségével betekintést nyerhettem Japán gazdasági problémáiba.

Felkeltette a figyelmemet, hogy az egykor elektronikai nagyhatalomnak számító Japánnal szemben vajon hogyan vették át más országok (pl: Kína, Amerika és Korea) a vezetést és érdekelt, hogy ehhez pontosan milyen tényezők járultak hozzá. Hazaérkezésem óta ennek a változásnak az okait kutatom és ezt a problémakört fogom most részletesen bemutatni.

A dolgozatom szövegéhez szükséges japán szavakat és kifejezéseket a nemzetközileg használt Hepburn-féle átírással jelenítem meg latin betűkkel, illetve esetenként lábjegyzetben az eredeti japán karaktereket is feltüntettem. Külföldi személynevek esetén az adott országban használt sorrendet alkalmazom, ami Japán esetében megegyezik a magyar sorrenddel.

Fontos megjegyezni, hogy Japánban az üzleti év április 1-én kezdődik és március 31-én végződik, ami japán forrásokból származó éves statisztikák elemzésénél eltéréseket okozhat.



1. ábra: Dolgozat felépítése Forrás: saját szerkesztés

2. Kutatásmódszertan

Dolgozatom témájának vizsgálatához primer és szekunder adatokat használtam, ahol a primer kutatás kvantitatív paradigmát követ. Szekunder adatokat, azaz a releváns irodalmakat és a hivatalos forrásokat első sorban a múltbeli adatok és trendek felderítéséhez használtam, még a jelenlegi helyzet elemzéséhez egy kérdőívet hoztam létre, így primer adatokhoz jutottam.

Kérdőívem 2022. október 15-e és november 1-je között volt elérhető magyar és japán nyelven, melynek pontos tartalma az 1. számú csatolt mellékletben található. Kérdőívemben arra vonatkozóan gyűjtöttem adatot, hogy milyen a fogyasztók általános megítélése a japán, koreai, kínai és amerikai elektronikai márkákkal kapcsolatban. Továbbá, feltettem néhány rövid kérdést a japán munka világára vonatkozóan is. A kérdőívek kiküldése előtt volt egy pilot időszak, amikor tanárain, konzulenseim és a témában jártas ismerőseim (összesen: 6 fő) visszajelzését kértem a kérdőív tartalmával és érthetőségével kapcsolatban. A kérdőívemet összesen 324 fő töltötte ki, melyből 156 magyar és 168 japán kitöltés érkezett. Mivel az összes kitöltések száma 1000 fő alatti lett, ezért nem reprezentatív a kutatás.

Mintavételi eljárásként a „Hólabda” módszert választottam. A kérdőívet először a közeli barátaimnak küldtem el és megkértem őket, hogy küldjék tovább ismerőseiknek. Ezt követően emlékeztető jelleggel a kérdőívek linkjét megosztottam saját Facebook oldalamon és Instagram story-ba is feltöltöttem, majd ismerőseim közül is sokan megosztották ezt a saját oldalukon is.

Fő kutatási kérdésem az volt, hogy **milyen tényezők vezettek az egykor verhetetlen japán elektronikai márkák hanyatlásához**. Mivel ez egy nagyon tág problémakört foglal magába, ezért több támogató alkérdést is megfogalmaztam.

- Vajon hatékonyak-e a napjainkban is használatos japán vállalati struktúrák és döntésmechanismusok?
- Milyen a japán szórakoztató elektronikai ipar (elsősorban telefonkészülékek) megítélése, az itt elhelyezkedő gyártókat mennyire ismerik és használják az átlag magyar és japán fogyasztók?
- Mi okozza a telefoniparban a japán gyártók kis mértékű részesedését, mivel tudnának javítani ezen a helyzeten?

A fentebb definiált kutatási kérdésekhez hipotéziseket is megfogalmaztam, azaz, hogy a kutatás eredményeképpen én milyen válaszokat várok. A dolgozat végén visszatérek ezekhez az állításokhoz, és megvizsgálom, hogy melyek teljesült és melyek nem.

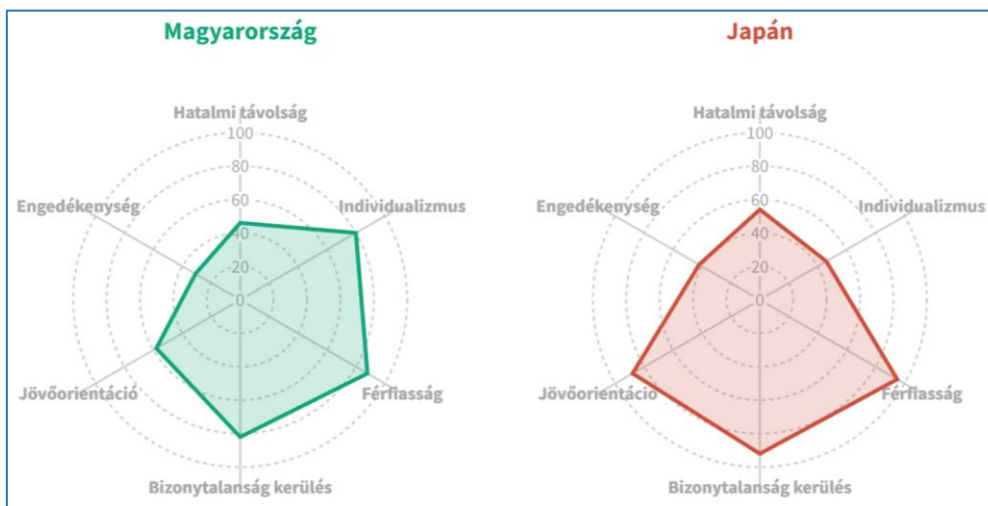
- A jelenleg is használatban lévő japán vállalati struktúrák és menedzsment kontroll sajátosságok olyan elgondolásokon és feltételezéseken alapulnak, amelyek a mai világban már nem teljesülnek, így már nem működőképesek.
- Átlag fogyasztók a japán termékekkel továbbra is a jó minőséget és a megbízhatóságot asszociálják, azonban telefon vásárlásnál mégsem ezeket a termékeket keresik a piacon.
- Japán fogyasztók közül szinte minden korosztály ismeri a fontosabb gyártókat, de a magyaroknál ez inkább csak az idősebb korosztály esetében igaz.
- Japán felhasználók azért nem a hazai termékeket választják, mivel jelenleg az iPhone uralja telefonpiacot és a kollektivista japán társadalomra jellemző nyájhatás miatt nem tudnak ebből kitörni.
- A japán elektronikai cégek nem voltak képesek a vevők elvárásait megfelelően felmérni, ezeket nem tudták a saját termékeikkel kielégíteni.
- A mobiltelefon piac Japánban technológiai különbségek miatt egy zárt buborékként működött, azonban amikor kinyílt a piac, nem tudtak az ottani hazai gyártók az erős nemzetközi versenyhez alkalmazkodni.
- Fogyasztók megítélése alapján a japán telefonkészülékek ár-érték aránya nem jó a külföldi versenytársakhoz képest.

3. Elméleti háttér

A japán telefonipar virágkorának és jelenlegi problémáinak elemzése előtt röviden bemutatom az ország gazdasági helyzetét és sajátos üzleti kultúráját, melyek nagy mértékben befolyásolják a telefongyártók helyzetét is. Ezt követően kitérek az ország vállalataiban tapasztalható vezetési és menedzsment kontroll sajátosságokra is, azaz, hogy a japán vállalatok milyen döntésmechanika alapján működnek. Végül pedig a japán telefonipar helyzetét és a külföldi konkurencia által rájuk mért csapásokat elemzem.

Tekintettel arra, hogy hazánk kultúrája és értékei jelentősen eltérőek Japánétól, ezért mindenekelőtt a két ország rövid kulturális összehasonlításával kezdem a dolgozatot. Ehhez a Hofstede féle 6-D modellt választottam (2. ábra), mely az alábbi 6 dimenzió segítségével teszi összehasonlíthatóvá a különböző kultúrákat:

- Hatalmi távolság
- Individualizmus
- Férfiasság
- Bizonytalanság kerülés
- Jövőorientáció
- Engedékenység



2. ábra: Magyarország és Japán összehasonlítása a Hofstede féle 6-D modell alapján Forrás: saját szerkesztés a (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hungary-japan> adatait felhasználva)

Hatalmi távolság dimenzió az egyes emberek közötti egyenlőtlenséget mutatja, amit még az adott nemzetek elfogadhatónak tartanak. Japán társadalma köztudottan hierarchikus, mely túlnyúlik a munka világának határán és megjelenik a hétköznapi életben is. A japán emberek

minden szituációban tudatában vannak a hierarchiában betöltött pozíciójuknak és ennek megfelelően viselkednek. Hierarchikus berendezésükhöz hozzátartozik az is, hogy a cégeken belül egy döntést minden egyes hierarchikus rétegnek – lentől fölfelé – sorban jóvá kell hagynia, ami igen lassú döntésmechanizmust eredményez. Ezzel szemben Japánban mégsem található a hierarchikus társadalmakra jellemző top vezető személy, aki bármilyen döntést meghozhat. Egy ötlet elfogadásánál a vállalat egészének kell közös konszenzusra jutnia, így elérve a harmóniát és az egyetértést a vállalaton belül. Továbbá, Japán mindig egy meritokratikus, azaz érdemen alapuló társadalom volt, ahol úgy tartják emberek, hogy mindenki egyenlőnek született és kellő munkával bármit elérhetnek. (www.hofstede-insights.com)

Ezt alátámasztja a Ritsumeikan Egyetemen töltött időm alatt megismert „*Naseba naru*”¹ közmondásuk is, ami magyarul annyit tesz, hogy „erős akarat diadalt arat” vagy „mindent lehet, csak akarni kell”.

Ezen utóbbi szemléletek alapján kapott Japán végül egy közepes besorolást Hofstede Hatalmi távolság dimenziójában. Ugyan Magyarországhoz is hasonló értéket soroltak, azonban teljesen más okok miatt: magyar cégeknél elérhető szinte minden dolgozó számára a felsőbb vezetőségi szint is, közvetlen kommunikáció (gyakran tegeződés) a jellemző és így a hatalom decentralizált. (www.hofstede-insights.com)

A két ország közötti legnagyobb különbség az Individualizmus dimenzióban található. Japán egy kollektivista társadalom, ahol nem az egyén, hanem a közösség érdeke és a harmónia áll a középpontban. Az egyik legnagyobb szégyennek a tekintélyvesztést, másnéven az arcvesztést tartják. Ez a gondolkodásmód kulcsfontosságú lesz a későbbi fejezetben és láthatjuk, hogy a japán vállalatok teljes egészére kihat. Ezzel szemben a magyar egy erősen individualista társadalom, melyre az jellemző, hogy az emberek a saját érdekeiket helyezik előtérbe és a munkahelyi kapcsolatok kizárólag mindkét fél számára előnyös szerződéseken alapulnak. (www.hofstede-insights.com)

A Férfiasság dimenzió azt szemlélteti, hogy az adott országra inkább a férfias jegyek, mint a versengés, siker, teljesítmény vagy inkább a nőies jegyek, mint a törődés, gyengédség jellemzőek. Japán 95 ponttal a világ egyik legférfiasabb társadalma a világon. Azonban a kollektivista gondolatmódból kifolyólag a férfias társadalmakra jellemző versengés nem az egyének, hanem csoportok között alakul ki. Ez az üzleti élet szintjén úgy jelenik meg, hogy egy adott vállalat dolgozói egy csapatként fognak össze és versengenek a rivális cégekkel. Továbbá,

¹ 為せば成る (Naseba naru): Erős akarat diadalt arat, Mindent lehet, csak akarni kell

ehhez a dimenzióhoz tartozik a japánok folytonos tökéletességre való törekvése az életük minden részében. A hírhedt japán munka morál, a hosszú munkanapokkal és a szünet nélküli túlórákkal is ehhez a tulajdonsághoz köthető. (www.hofstede-insights.com)

Magyarország is magas pontot kapott a férfiaság dimenzióban, mivel a vezetőikkel kapcsolatban az az alap elvárás hazánkban, hogy határozottak, önállóak, talpra esettek legyenek – amelyek egyértelműen a férfias jegyek tartoznak – és minden munkahelyi konfliktus valamilyen szintű versengéssel oldódik meg. (www.hofstede-insights.com)

92 ponttal Japán a világ egyik leginkább bizonytalanságokat kerülő társadalma, ami azt jelenti, hogy a kétes kimenetelű helyzeteket fenyegetésnek érzik és a lehetséges kockázatok kiküszöbölése az első számú prioritásuk. Ez a tulajdonság feltételezhetően a japánokat napi szinten fenyegető természeti katasztrófákhoz – földrengés, cunami, tájfun, árvíz, vulkán kitörés, hóvihar – vezethető vissza, mely rákényszeríti őket, hogy mindig felkészüljenek a legrosszabb eshetőségre. A munka világában rengeteg időt és energiát fektetnek megvalósíthatósági tanulmányok készítésébe és kockázatok elemzésébe, mielőtt bármilyen projekt is elindulhatna vagy bármilyen döntést is meghoznának. Ilyen erős szintű kockázat kezelésük negatív hatással van a döntésmechanizmusuk gyorsaságára. Hofstede elemzése szerint mi magyarok is inkább a biztonságot preferáljuk, így ebben a dimenzióban hasonló besorolást kaptunk, mint a japánok. (www.hofstede-insights.com)

A másik legnagyobb különbség a két ország között a Jövőorientáció dimenzióban figyelhető meg. A japán cégek gondolkodása az európai cégek szöges ellentéte, mert a gyors növekedés helyett inkább a lassú de biztos növekedésre törekednek és a jó negyedévi üzleti eredmények elérése helyett inkább az üzleti részesedés folyamatos növelése élvez előnyt. Ezzel a hosszútávú gondolkozással lehet magyarázni, hogy miért marad magasán Japánban a kutatás fejlesztésre fordított összegek értéke gazdaságilag nehéz időkben is. Japán gondolkozásmódjával szemben Magyarországra inkább a rövid- vagy középtávú gondolkozás jellemző. (www.hofstede-insights.com)

Várható módon az Engedékenység dimenzióban Japán kevés pontot kapott, ami azt jelenti, hogy ez egy korlátozott társadalom. Korlátozott társadalmakban háttérbe szorul az egyén szabadideje és a társadalmi normák nyomása miatt kénytelenek elfojtani a saját vágyaikat. (www.hofstede-insights.com)

Ez az elnyomás érzés és a csoportnak való kényszeres megfelelési vágy gyakran súlyos mentális problémákat idéz elő és ez az egyik olyan tényező, ami az embereket egészségtelen

mértékű túlórák vállalására kényszeríti, majd súlyosabb esetben *karoushi*², azaz munka miatti halállal végződik. (MOHR R. ÉS TSAI, 2019)

3.1. Japán gazdasága

Gazdasági szempontból Japán egészen különleges helyzetben van és sok egyedi problémával küzd az ország működőképességének fenntartása érdekében. Ebben a fejezetben kerülnek olyan alapvető gazdasági tények bemutatásra, mint Japán bruttó hazai terméke, fogyasztói árindexe, a népessége előregedése és a buborékgazdasága.

3.1.1. Bruttó hazai termék

1968 és 2010 között az Egyesült Államok után Japán volt a világ második legnagyobb gazdasága, azóta pedig Kína után a harmadik helyet foglalja el. A 2021-es bruttó hazai termékét 4,94 billió dollárra becsülték, ami 2022. november 5-i árfolyam szerint megközelítőleg 2 billiárd forintot jelent. Így az egy főre jutó bruttó hazai termék 39,3 ezer dollár, azaz körülbelül 16,5 millió forint. (3. ábra). Ennek jelenleg a legnagyobb részét az ország szolgáltatási szektora és gyártószektora (például az autó ipar és elektronikai ipar) teszi ki. (asialinkbusiness.com.au)



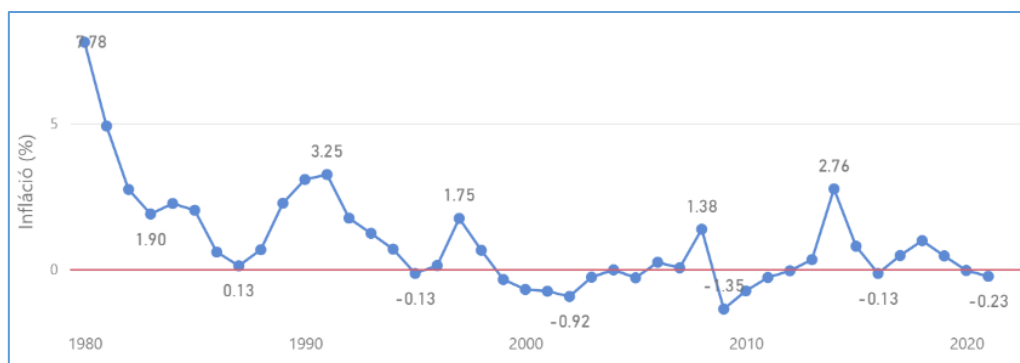
3. ábra: Japán bruttó hazai termék és az egy főre jutó bruttó hazai termék értékének változása 1980 és 2021 között Forrás: saját szerkesztés (a <https://www.macrotrends.net/countries/JPN/japan/gdp-gross-domestic-product> adatai felhasználva)

² 過労死 (karoushi): munka miatti túlterheltség okozta hirtelen halál, főbb egészségügyi okai közé a szívroham és a stroke tartozik

Bár az országon belül a szolgáltatási szektor nagyon hangsúlyos, mégis a gyártási szektor volt a legfigyelemreméltóbb és nemzetközileg is legelismertebb tényezője Japán gazdasági növekedésének. Ezen a területen a japánok a mai napig vezető pozíciót foglalnak el. Ez az elektronikai berendezések, elektromos eszközök, autók és alkatrészek jó minőségű gyártásának köszönhető. Bár tagadhatatlan a japán termékek nemzetközileg is pozitív megítélése, az ország ezek ellenére elvesztette a gazdasági előnyét Kínával és Koreával szemben. (asialinkbusiness.com.au)

3.1.2. Fogyasztói árindex

Manapság Japán gazdasága hírhedt az alacsony inflációról és a gyakori deflációról, ez azonban nem mindig volt így. Az 1970-es évek elején bekövetkezett olajválság hatására 1974-ben 23,22%-os szintig ugrott fel a fogyasztói árindex értéke, majd fokozatos csökkenést követően 1987-ben majdnem 0-ra, 0,13%-ra esett le az értéke, végül a 90-es évek elején fordult át először deflációba. Ezt követően a mai napig Japán fogyasztói árindex értéke -2% és 3% között oszcillál, ami egy leküzdhetetlen nehézségnek bizonyul. (www.macrotrends.net)



4. ábra: Japán fogyasztói árindex értékének változása 1980 és 2021 között Forrás: saját szerkesztés (a <https://www.macrotrends.net/countries/JPN/japan/inflation-rate-cpi> adatai felhasználva)

3.1.3. Öregedő társadalom és a munkaképes állomány csökkenése

Japán népessége jelenleg 125 millió fő, és ez évről évre rohamosan csökken. A japán Statisztikai Hivatal adatai alapján csupán 11 év alatt körülbelül 3 millió fővel lett kevesebb az ország népessége. (www.stat.go.jp [1]) Ez a helyzet várhatóan csak romlani fog az alacsony születésszámok miatt. Az 1970-es években a baby boom időszakában (1971-1974) évente több mint 2 millió gyermek született, ez az érték 2019-re 870 ezer főre esett vissza és várhatóan 2040-ben már csak 740 ezer körül lesz a születések száma. (www.mhlw.go.jp, 2019)

Jelenleg az ország népességének 29,1%-a, azaz több mint 3,5 millió fő 65 éven felüli. Japán kimagaslóan a világ legidősebb országa. Várhatóan ez az érték már 2040-ben a 4 millió főhöz fog közelíteni. (www.stat.go.jp [2]) Ezen trendek miatt Japán dolgozóképes népessége rohamos tempóban csökken.

3.1.4. Buborékgazdaság

Japán gazdaságán a mai napig maradandó nyomot hagyott a kilencvenes években kipukkadt eszközpiaci buborék. Ennek kialakulásához számos tényező járult hozzá és rossz döntések sorozata eredményezte az ebből való felállás több mint 3 évtizedes elhúzódását.

Bár Japánban adaptálták a lebegő árfolyamot, a Japán Nemzeti Bank továbbra is mesterségesen beavatkozott a pénznem stabilitása érdekében, amivel pénzbőséget idézett elő. Mindeközben a Pénzügyminisztérium expanzív fiskális politikát alkalmazott a kereskedelmi többlet csökkentése érdekében, azonban ennek hatásaként a megnövekedett megtakarítások soha nem látott mértékben az ingatlan- és az értékpapírpiacon áramlottak. A Japán Nemzeti Bank nem foglalkozott a részvények és az ingatlanok folyamatosan növekvő áraival és nem hozott ellensúlyozó intézkedéseket. Végül a japán gazdaság kereskedelmi fölényéből adódó problémák megoldásaként 1985-ben megkötésre került a Plaza-egyezményt és ennek következtében a yen hirtelen felértékelődött. Ez negatív hatással volt az ország áruexportjára és ezzel együtt egy nagy lökést adott a tőkeexportnak is. Ezt legjobban az mutatja, hogy 1985 és 1989 között körülbelül nyolcszorosára emelkedett a Kelet-Ázsiába irányuló japán közvetlen külföldi beruházások értéke. Mindezen tényezők együttes hatására alakult ki Japán buborékgazdasága. (MURAKÖZY L., 2017)

Az ingatlanok és a részvények árainak növekedése egy soha véget nem érő spirálnak tűnt a buborék felfújódása alatt. Mind magánszemélyek, mind vállalatok ezen eszközök jövőbeli felértékelődését várva, spekuláns indíttatásból hitelfelvételek segítségével tömeges ingatlan és értékpapír vásárlásba bocsátkoztak. A legnagyobb problémát az okozta, hogy a hitelek fedezetül is ezen felfújt értékű eszközök szolgáltak és nem a jövőbeli várható pénzáramlás. (HOSONO M., 1999)

Amikor a Japán Nemzeti Bank észrevette a kialakult helyzet súlyosságát, fokozatos lépések helyett drasztikus megoldáshoz folyamodott. 1989 és 1990 között a duplájára emelte a kamatlábát, melynek hatására 1990 januárjában a tokiói tőzsde azonnali zuhanásnak indult és ezzel kipukkant a gazdasági buborék. Ennek hatása minden egyes gazdasági szereplőt érintett

az országon belül, mivel a vállalatok és magánszemélyek által birtokolt részvények és ingatlanok értéke azonnali zuhanásnak indult, a megtakarítások elértéktelenedtek és a pénzügyi intézmények portfóliója be nem hajtható hitellel terítődött be, aminek következtében többen is csődbementek. (VASZKUN B., 2012)

A gazdasági buborék kipukkanása után meglepő volt a reakció hiánya. 1991-ben annak ellenére, hogy a részvény és ingatlanárak erős esésen mentek keresztül, a hivatalos japán jelentések szerint minden a legnagyobb rendben volt. „A világ gazdasága nagy felfordulásokkal kellett, hogy szembenézzon az 1990-es fiskális évben, (...) néhány ipari ország, mint például az Egyesült Államok belépett a gazdasági recesszió időszakába. Japán gazdasága viszont, a fent említett nehéz körülmények ellenére is már hosszú ideje növekvő tendenciát mutat, bár csökkenő mértékben.” (VASZKUN B., 2010)

Lassú reakció idő miatt csak sokára kezdődtek el a válságintézkedések, a rossz hitelek leírása és a bankok újratőkésítése. Ez a lassú reakció idő az egyik fő tényező, ami a gyors felépülést meggátolta és hosszú évtizedes recessziót eredményezett. (VASZKUN B., 2012)

3.2. Japán üzleti kultúrája

Japánban egészen sajátos a vállalatok szervezeti kultúrája, ami minden vállalat működésére, köztük a mobil- és okostelefon gyártókra is hatással van. Számukra a legfontosabb dolog a harmónia fenntartása a munkahelyeken és csapatok szoros együttműködése. Náluk nem az tud sikereket elérni, aki makacs és önző módon előre törtet, hanem az, aki a csapat szerves tagjaként tudja támogatni a vállalatot és elfogadja a felsővezetőség döntéseit. (rc.persol-group.co.jp, 2020)

Japán üzleti kultúrájának részletes bemutatása érdekében kitérek a japán vállalatokat általában jellemző hierarchikus felépítésre és azok szintjeire, továbbá a vállalati mottó fontosságára is. Mindezen kívül bemutatom az életen át tartó foglalkoztatás és a szenioritás alapú bérrendszer jelenségét is.

3.2.1. Japán vállalati hierarchia felépítése

A japán szervezetek struktúrájára a vezetői piramis a jellemző, mely hasonlít a nyugati országok vállalatainak felépítéséhez. A japán szervezetek tagjai: az elnök, alelnök, igazgatók, osztályvezetők, részlegvezetők, irodavezetők, csoportvezetők és végül a piramis legalján az alkalmazottak helyezkednek el. (5. ábra) Legalul helyezkednek el a legfiatalabb és

legtapasztalatlanabb munkavállalók, akik a mindennapi feladatok ellátásáért felelősek. A vállalat tetején pedig általában a legidősebb és legtapasztaltabb munkatárs ül a vezető székben. (kigyolog.com)



5. ábra: Japán vállalati hierarchia szintjei Forrás: saját szerkesztés (a <https://kigyolog.com/article.php?id=844> adatai alapján)

A japán vállalatok sikeres működésének alapja a szoros személyes kapcsolatokban gyökerezik, melyeket nem csak munkaidőben, de munkaidőn kívül is különböző rendezvények, továbbképzések és csapatépítések keretében ápolnak. Ez azért kap ilyen nagy hangsúlyt, mert ez az építőköve a vállalaton belüli megfelelő kommunikáció, információáramlás és harmónia elérésének. (MOHR R. ÉS TSAI, 2019)

A csoport tagjai, azaz a beosztottak és a vezető közötti kapcsolatot mindig egy erős kölcsönös függőség jellemzi. A vezető feladata, hogy a csoportra vigyázzon és támogassa őket, viszont ez fordítva is igaz, mert a csoportnak kell arra ügyelnie, hogy a vezetőjük nehegy arcvesztést szenvedjen, ami Japánban az egyik legnagyobb szégyennek számít. (MOHR R. ÉS TSAI, 2019)

A személyes kapcsolatok kiépítése a vállalatoknál egy hosszú és rendkívül bonyolult folyamat, mivel a dolgozóknak nem csak a saját csoportjukon belüli hierarchia szabályait kell elsajátítaniuk, de ezen felül a vállalaton belül csoportokhoz való viszonyát és a

partnervállalatokhoz való kapcsolódását is át kell látnia. Erre azért van szükség, mert a japán társadalom kollektivistá gondolkozásmódjából fakadóan minden dolgozó csoportérdekből dolgozik, azonban a munkahelyükön egyszerre több csoport tagjai is. Ez problémákat tud okozni, amennyiben a döntéshozatal folyamán a csoportok között érdekütközés alakul ki. (MOHR R. ÉS TSAI, 2019)

3.2.2. Japán vállalati kultúra

A japán vállalatokon belüli gondolkozás- és viselkedésmódot elsősorban a vállalati mottó vagy szlogen határozza meg. Területtől függetlenül, az országon belül azok a vállalkozások tudtak sikeresek lenni, melyek egyedi vállalati kultúrával rendelkeztek. Ez azért van, mert a vállalati kultúrák alapozzák meg a cégeken belüli értékrendeket, az alkalmazottaktól elvárt azonos nézőpontot, gondolkodás- és viselkedésmódot, melyek segítségével meg tudják határozni a vállalat üzleti tevékenységének irányvonalát. A vállalaton belül kialakuló feszültségeket és problémákat túlnyomó részben azzal orvosolják, hogy a dolgozóknak azonosulniuk kell a vállalati kultúrában meghatározott értékszempéléttel a harmónia és egyetértés elérése érdekében. (WATANABE T. 1991)

A felsővezetés nagy energiát fektet abba, hogy a vállalati kultúra teljes mértékben áthassa a vállalatot és hogy ezt minden dolgozó megismerje. Az új elnökök azon dolgozók közül kerülnek kiválasztásra, akik már hosszú ideje szolgálják a vállalatot és már kellően azonosulnak annak kultúrájával. (WATANABE T. 1991)

Elmondható továbbá, hogy sok amerikai és európai vállalattal szemben a japán vezetőség elsősorban hosszú távú és kockázatmentesebb célokat tűz ki. Rövidtávú célkitűzésnek számítanak például a részvények árának szinten tartása vagy emelése, az árfolyam nyereség maximalizálása vagy a befektetésarányos megtérülés (ROI) javítása. Ezek azonban kockázatos nyereségszerzési lehetőségek, ezért csak nagyon ritkán találhatók csak meg japán vállalatoknál. Ők inkább a vállalat hosszú távú és biztos növekedésére törekednek, melyet az alábbi módokon próbálnak elérni:

- értékesítések növelése és üzleti terjeszkedés
- kutatás fejlesztés segítségével új területekre való terjeszkedés
- termelékenység javítása
- nemzetközi gazdálkodás erősítése (WATANABE T. 1991)

3.2.3. Életen át tartó foglalkoztatás

A vállalatok működésének jellemzői a hűbéri viszonyokhoz nyúlnak vissza, amikor a szegénység és kedvezőtlen gazdasági helyzet miatt a munkáltatók tudták, hogy egy dolgozó elbocsátása a megélhetését veszélyeztetné. Ezért az lett az általános menedzsmenti szokás, hogy a munkavállalóknak egész életükre munkát nyújtanak megbízható jövedelemmel. Ebben a környezetben a dolgozóknak nem érdeke a munkahely váltás, hanem jellemzően az egész életüket egy cégnél töltik. Ezt a jelenséget nevezzük egy életen át tartó foglalkoztatásnak, vagy japánul *shuushin koyou*³-nak. (VASZKUN B., 2010)

Ezt Iwata Kikou a könyvében az alábbi módon definiálta:

„Íratlan szabály, hogy amennyiben nem lép fel valamilyen rendkívüli esemény, a dolgozók számára az első elhelyezkedésüktől fogva a foglalkoztatási korhatárig biztosítva van a munkahely. Ez az életen át tartó foglalkoztatás nagy vállalatok esetében általános jelenség, azonban kis- és középvállalkozásoknál már nem mindig teljesül, mivel ők részmunkaidős dolgozókat és ideiglenes munkavállaló is alkalmaznak, akikre nem vonatkozik ez a rendszer.” (IWATA K., 2005. 95.o.)

Az egész életen át tartó biztonságért cserébe teljes mértékű lojalitást és elkötelezettséget várnak el a vállalatok a dolgozóiktól és elítélendő, ha valaki ezzel visszaélve mégis munkahelyet szeretne váltani. A vállalat által a dolgozóinak nyújtott gondoskodás sok értelemben családi, azaz szülő és gyermek kapcsolatok jegyeire hasonlít. (MOHR R. ÉS TSAI, 2019)

Mivel minden cég alapvetően úgy tervez a dolgozóival kapcsolatban, hogy az egyetem befejezése után várhatóan egészen a nyugdíjkorhatár elérésig a cégnél fog maradni, így nagyon óvatosak, részletesek és körültekintőek az új munkavállalók felvételi folyamata során. Az értékelési szempontokba beletartozik a felsőoktatási eredmények vizsgálata, a családi háttér ellenőrzése és a többkörös írásbeli és személyi interjúk kiértékelése is. Nyugati cégekkel ellentétben, a japán munkaadók elsősorban nem a jelentkező jelenlegi képességeit és az adott pozícióra való alkalmasságát vizsgálja, hanem a pályázó jövőbeli potenciálját igyekszik felderíteni. (YU S. O., 2020)

³ 終身雇用 (shuushin koyou): egy életen át tartó foglalkoztatás, arra a jelenségre utal, amikor az emberek egyetem befejezésétől egészen nyugdíjas éveikig egy munkahelyen dolgoznak.

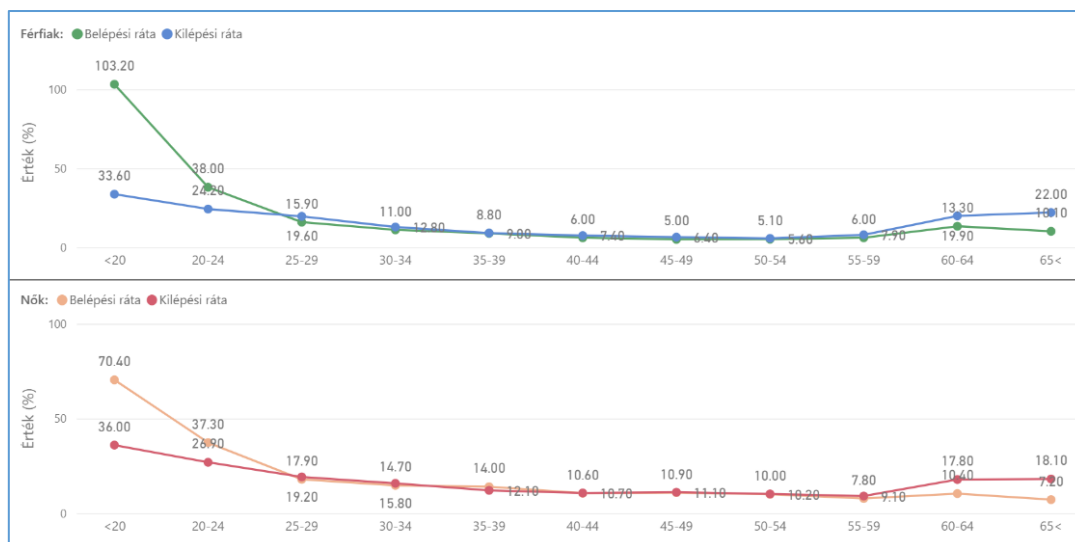
Ezen rendszer használata azért előnyös a japán vállalkozások számára, mivel a dolgozók nem csak lojálisak lesznek, de ráadásul az egyetemista diák éveikből egyenesen egy olyan környezetbe csöppennek, ahol a munkáltató az adott vállalat értékrendjei és filozófiája mentén tudja „felnevelni” őket. Ezzel is növelik a dolgozók közti csapatszellemet, harmóniát és a lojalitást a vállalaton belül. Továbbá, a diákok tömeges felvételével alacsonyan tudják tartani a toborzási költségeket a vállalatok. (media.bizreach.biz, 2022)

A munkaerő alacsony fluktuációja miatt nehéz a vállalatok számára a megfelelő minőségű munkaerő fenntartása, mivel az életen át tartó foglalkoztatás értelmében nem igazán válhatnak meg egyik rosszul teljesítő dolgozójuktól sem. Ez a dolgozók motivációjára és produktivására is negatív hatással van, mivel ők is tudják, hogy szinte akármilyen teljesítményt is érnek el, az nem lesz nagy hatással a munkavállalói státuszukra és a bérezésükre. A vállalat dönt továbbá az adott dolgozó karrierútjáról, beosztásáról és az áthelyezéseiről. Ezeket a dolgozók a japán társadalmi nyomások miatt nem igazán utasíthatják vissza, ami tehetetlenség érzetét okozhatja és tovább rontja a tanulási és fejlődési vágyukat. Illetve, amit a vállalatok megspóroltak a toborzási költségeken, az a sok hosszadalmas belső képzés (OJT⁴) miatt a személyi jellegű költségeknél jelenik meg. (media.bizreach.biz, 2022)

A Japán Üzleti Szövetség vezetője és a Hitachi egykori elnöke, Nakanishi Hiroaki 2019-ben azt nyilatkozta, hogy a japán rendszer túl van terhelve és már nem lesz fenntartható az életen át tartó foglalkoztatás, mivel a nagyvállalatok sem tudják már garantálni az állandó és biztos munkahelyeket. Ezt a kijelentését a Toyota igazgatója, Toyoda Akio is megerősítette. (media.bizreach.biz, 2022)

Emiatt is kulcsfontosságú lenne, hogy Japán megújuljon és változtasson az életen át tartó foglalkoztatás rendszerén is, azonban ez jelenleg még nem tapasztalható. Ezt legjobban a japán Egészségügyi Minisztérium által kimutatott országos munkaerő fluktuáció adatok igazolják, azaz a belépési és a kilépési forgalom. (6. ábra)

⁴ OJT (On the Job Training): Munkahely helyszínén tartott képzés a munkavégzéssel kapcsolatos készségek elsajátítása érdekében



6. ábra: Munkaerő fluktuáció 2021-ben korcsoportok és nemek megoszlásában Forrás: saját szerkesztés (a https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/dl/kekka_gaiyo-03.pdf adatait felhasználva)

Az életen át tartó foglalkoztatás továbbra is meghatározó jelenlétét a Persol Group is kimutatta a 2019-es ázsiai munkaerő-piac felmérésében. A kutatásuk során minden országból 1000 főt kérdeztek az országuk munkahelyi helyzetéről. Arra a kérdésre, hogy „Szeretne-e Ön munkahelyet változtatni?” a kitöltők csupán 25%-a válaszolt igennel, ami a vizsgált országok között a legalacsonyabb volt. Még kevesebb volt azon japán kitöltők száma (15,5%), akik ott szeretnék hagyni a jelenlegi munkahelyüket, és helyette saját vállalkozásba kezdenének. Ezzel az eredménnyel Japán 11.4% ponttal marad el az utolsó előtti ázsiai országtól, Szingapúrtól. (rc.persol-group.co.jp, 2020)

Továbbá, ugyanezen felmérés keretében a japán válaszadók több, mint fele válaszolt úgy, munkahely váltás esetén csökkenne a fizetésük hosszú és rövid távon, nehezebb lenne előléptetést elérni az új munkahelyen és összességében a munkahely váltást kerülendőnek tartják. (rc.persol-group.co.jp, 2020)

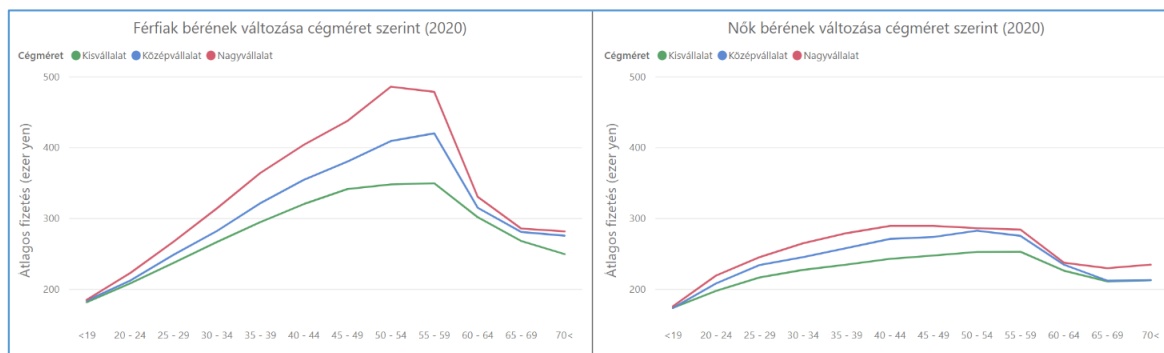
3.2.4. Szenioritás vagy szolgálati idő szerinti bérrendszer

Japán bérrendszere még a háború utáni időkből származik. Amikor Japán gazdasága elkezdett növekedni, az első lépés a minimumbér bevezetése volt, annak érdekében, hogy a dolgozók ki tudják elégíteni az alapvető szükségleteiket. Majd ezt követően az erős infláció miatt a munkáltatók rá voltak kényszerítve az évenként kétszeri béremelésre. Már a kezdetektől fogva a bérek nagyságát nem a dolgozók teljesítményéhez, hanem az igényeikhez igazították. Bérsávok kialakításánál több tényezőt is figyelembe vesznek, ilyen például a munkavállaló tanulmányi háttere, a cégnél eltöltött éveinek száma, életkora, neme, feletteseinek nyújtott

haszna és a családi kötelezettségei – az utóbbi pont továbbra is a bérek szükség vezérelt mivoltára utalva. (VASZKUN B., 2010)

Ezen gondolkozásmód alapján alakult ki a japán cégeknél a szenioritás vagy szolgálati idő szerinti bérrendszer⁵, ami még a mai napig is a legtöbb cégnél használatban van. Az elnevezés és a fent leírtak alapján megállapítható, hogy a vállalatnál eltöltött évek száma és a bérszint között pozitív korreláció van.

Vezetőválasztás szempontjából kulcsfontosságú ez a rendszer, mivel vezetőt szinte mindig cégen belül választanak rangidősség alapján. Ennek az az oka, hogy akivel már sokáig együtt dolgoztak, annak volt idejük gondosan felmérni a képességeit és hozzáállását, illetve feltehetően ő tudja majd a továbbiakban az alatta elhelyezkedő kollegákat együttműködésre ösztönözni. (MOHR R. ÉS TSAI, 2019)



7. ábra: Japán dolgozók béreinek változása 2020-ban nemek és a cégméretek megoszlásában Forrás: saját szerkesztés (a Ministry of Health, Labour and Welfare <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2020/dl/04.pdf> adatait felhasználva)

A japán Egészségügyi Minisztérium kimutatása (7. ábra) is jól mutatja a szenioritás rendszer meglétét Japánban. Megfigyelhető, hogy bár mind két nemnél a folyamatos béremelkedés jellemző, ennek mértékében markáns különbségek vannak. Többek között ennek fő oka lehet, hogy a nők közül jelentősen több a nem hagyományos, teljes munkaidőben dolgozók száma. (gender.go.jp)

A dolgozók bérei évről évre folyamatosan szinte megállás nélkül növekednek, azonban 50-55 éves kor után hirtelen visszaesnek. Ezen jelenség magyarázatára Iwata Kikou könyvében találtam meg a választ:

„Annak ellenére, hogy a dolgozók béreinek a vállalatnál eltöltött évek számával arányosan kellene növekedniük, ezek mégis általában a dolgozók 50. életéve körül

⁵ 年功序列賃金制 (nen'kou joretsu chingin sei): szenioritás vagy szolgálati idő szerinti bérrendszer

tetőznek, majd ezt követően csökkenő tendenciát mutatnak. Ennek az az oka, hogy sokszor nagyjából 55 éves kortól 60 éves korig, tehát nyugdíjba vonulásig a dolgozókat áthelyezik az alacsonyabb bérezésű leányvállalatokhoz vagy más társvállalatokhoz.”
(IWATA K., 2005. 96.o.)

Ez a gyakorlat a jövőben valószínűleg a dolgozó 50. életévéről feljebb fog csúszni, mivel 2021 áprilisa óta már 70 évre emelték a nyugdíjkorhatárt az országban. (www.mhlw.go.jp, 2021)

Japán munkahelyeken létezik a teljesítmény alapú bérezés is, azonban ennek mértéke elenyésző. Ez abból adódik, hogy a japán vállalatok azt feltételezik, hogy a vállalatnál eltöltött minden egyes év után a dolgozók egyre több készséget és szakértelmet sajátítanak el, amit az évenként növekvő fizetéssel díjaznak. Természetesen olyan dolgozók is vannak, akikre ez az alapfeltételezés nem igaz, ám a japán törvények miatt nehéz az ilyen dolgozók elbocsátása és a szenioritás alapú bérrendszerből való kizárása nem lehetséges. (IWATA K., 2005)

A teljesítményalapú bérezést először a 90-es években próbálták bevezetni Japánban, amikor a folytonos defláció miatt nem tudták a cégek vállalni a folyamatosan növekvő költségeiket. Ez a rugalmasság kedvezett a dolgozóknak is, könnyebb volt munkát váltani és a teljesítmény alapú bérezés sokakra ösztönző hatással volt. Ez azonban megviselte az idősebb munkavállalókat, mert ők nem ehhez szoktak karrierjük során, így igazságtalannak tartották ezt a hirtelen változást. Ez komoly generációs ellentétekhez vezetett, ezért a teljesítményalapú bérezés mértéke ismét csökkentésre került. (IWATA K., 2005)

Jelenleg változó, hogy a japán vállalatoknál van-e teljesítmény alapú bérezés és milyen súlyozással. A Persol Group munkaerő-piaci felmérése alapján más ázsiai országok esetében a válaszadók többsége úgy érezte, hogy a feletteseik a munkahelyi teljesítményük alapján értékelték őket. Japán kitöltők viszont a felettesek vezetői magatartására vonatkozó szempontok közül a teljesítményalapú értékelést tették az utolsó helyre és a válaszadók csupán 32%-nál van jelen. (rc.persol-group.co.jp, 2020)

Az életig tartó foglalkoztatás és a szenioritás alapú bérrendszer a japán gazdasági buborék kipukkanásáig úgy tűnt, hogy jól működnek. Azonban a buborék kipukkanása után, 1990-es évek elején megszűnt az ezen rendszerek alapját jelentő folytonos gazdasági növekedés. Ebből egyértelműen megállapítható, hogy amikor a japánok megalkották vállalatok működésének

alapjait, nem vették figyelembe az őket érthető külső tényezőket, csak és kizárólag a belső tényezőkre fókuszáltak. (VASZKUN B., 2010)

3.3. Vezetési és menedzsment kontroll sajátosságok

Japán vállalatok döntésmechanismusa az *ie*⁶-rendszerre mutat vissza, ahol a faluközösségek százszázalékos konszenzusos döntés alapján működtek. A döntéshozatal első lépése minden esetben az álláspontok közelítése. Egy döntés senkit sem érhet váratlanul, ezért az ötleteket előzetesen egyeztetni kell és a döntéshozók visszajelzései alapján ezeket fokozatosan formálni szükséges. Fontos, hogy az elutasító álláspontok még ebben az előkészítő fázisban derüljenek ki és nem a nyilvánosság előtt, mert az tekintélyvesztést eredményezhet. (MOHR R. ÉS TSAI, 2019)

A kollektívizmus, a harmónia és a közös felelősségvállalás kultúráján alapuló döntéshozatalok közül ebben a fejezetben *ringi* és *nemawashi* is bemutatásra kerül. Továbbá a japánoknak köszönhetünk még sok más jelenleg nemzetközileg is használatban lévő eljárási technikát, mint például a *kaizen*, *just in time* és a *lean*, illetve számos külföldön megalakult eljárást is ők inspiráltak, mint például az ötlépéses probléma megoldó modell, a Deming-ciklus és a hat szigma, azaz DMAIC-folyamat. (SMALLEY, A., 2019)

3.3.1. Ringi

A hagyományos döntéshozatali rendszer Japánban a *ringi*⁷. Alapjai a Meiji restauráció (1868-1912) korából erednek és azóta is használatban van. A tradicionális *ringi* rendszerben a menedzsment egyes szintjeihez tartozó jogkörök és felelősségek nincsenek pontosan definiálva. Emiatt, ha esetleg egy projekt elbukik, akkor nem lehet szankciót kivetni se az ötlet kezdeményezőire, se a végrehajtókra. (RUDY J., 2008)

A *ringi* rendszert általában olyan szituációban vetik be, amikor a munkavállaló a saját jogkörében nem hozhat döntést, így felsővezetőségi jóváhagyásra van szüksége, azonban mégsem olyan sürgető a probléma, hogy egy tárgyalást kellene összehívni. Például:

- Külső vállalkozással való szerződéskötés véglegesítése
- Irodaszerek beszerzése
- Cégen belüli rendezvények várható költségének benyújtása

⁶ 家 (*ie*): szó szerint házat jelent, a szöveg kontextusában pedig a tradicionális japán család rendszerre utal

⁷ 稟議 (*ringi*): körkörös bottom-up döntéshozatal. A szó két karakterből áll, melyben a „rin” kérelembenyújtás vagy felterjesztés, a „gi” pedig megbeszélés, konzultáció jelentést hordoz.

- Üzleti út és egyéb események programtervének változtatása

Am a tág megfogalmazásból adódóan cégtől függően más szabályozások vannak érvényben a ringi módszerrel kapcsolatban. (ISHII K., dstmp.shachihata.co.jp)

A ringi módszer nagy előnyének a költségminimalizálást tartják a japánok. A ringi segítségével egy papírral ki lehet váltani a hosszú tárgyalásokat, így sok időt és személyi jellegű kiadást megspórolhatnak. Másik nagy előnyének a dokumentálást és könnyen visszakereshetőséget tartják, ami a ringi írásbeliségéből adódik. (ISHII K., dstmp.shachihata.co.jp)

A ringi módszernek nagy hátránya, hogy hosszú időbe telik, mire megszületik a döntés és a benyújtott kérelemre engedélyt ad a felsővezetőség. Így nem ritka, hogy a ringi módszer miatt üzleti lehetőségtől esnek el japán cégek. Másik hátránya, hogy felsőbb szinteken egy kérdéskörért több ember is felel és megoszlik köztük a felelősség. Amennyiben bármilyen probléma adódik később az általuk elfogadott kéréssel kapcsolatban, gyakran elodázzák a felelősséget. (ISHII K., dstmp.shachihata.co.jp)

3.3.2. Nemawashi

Japán cégeknél a kultúrából adódó kollektívizmus miatt és a vállalatban belüli harmónia biztosítása érdekében minden döntésnek közös egyetértés alapján kell létrejönnie. A döntéshozatal akár a fentebb említett ringi formájában, akár más kevésbé hivatalos formában történik, sok kötetlen és négy szemközti megbeszélést igényel a felek között. A konszenzusos döntéshozatal megerősítését célzó folyamatot japánul *nemawashi*⁸-nak nevezik. (SASAKI R. ÉS TSAI, 2019)

A japánokkal való sikeres együttműködés alapfeltétele a nyílt konfliktusok elkerülése – mind tárgyalásokon, mind levelezésekben –, melynek tökéletes eszköze a nemawashi. A zökkenőmentes megbeszélések biztosítása és az előnyös végeredmény elérése érdekében a tényleges tárgyalás összehívása előtt az összes érintettel szóban ismertetik az adott ügyet, mindenkitől jóváhagyást és visszajelzést kérnek. Ezen találkozások során minden résztvevőnek lehetősége van arra, hogy kis bizalmas közegben külön véleményezze a felmerült ötletet és hozzátegye a saját látásmódját, majd kompromisszummal vagy rábeszéléssel jutnak előzetes konszenzusra a döntéshozatal résztvevői. Így, a tárgyalásoknál – az európai és amerikai

⁸ 根回し (nemawashi): szó szerinti gyökereztetést jelent, kertészetben arra a folyamatban utal, amikor egy növény vagy fa gyökereit az átültetés sikere érdekében megfelelően előkészítik (SASAKI R., 2019)

szokásokkal ellentétben – nem aktív nyílt vitán keresztül kerül sor a döntéshozatalra, hanem már az összes résztvevő jóváhagyásával és egyetértésével gyorsan és zökkenőmentesen zajlik le. Ebből jól látható, hogy a japán tárgyalásoknak nem az célja, hogy különböző véleményeket ütköztessenek az emberek, hanem a tárgyalások összehívása inkább csak formalitás, ahol a már előre eltervezett kimenet kollektív jóváhagyására kerül sor. (HIDASI J. ÉS TSAI, 2015)

Sokszor éri a japánokat azonban kritika emiatt a háttérben zajló privát megbeszélések miatt. Nem japán származású munkatársak gyakran érzik úgy, hogy a japánok a nemawashi módszerét trükközés, csalás vagy lobbizás céljából használják. Azonban erre azért van szükség, mert a japán emberek számára nehéz a saját véleményüket és érzelmeiket nyíltan és közvetlenül megfogalmazniuk, főleg, ha az a csoport konszenzusával ellentétben áll, így a nézeteiket vagy nem osztják meg mással, vagy közvetett nyelvi technikát használnak. (DAVIES R. J. 2002)

A közvetett nyelvi technikák szerves részét képezik a japán kommunikációnak és az üzleti életnek is, ám ez a külföldiekkel való tárgyalásoknál komoly problémákat okozhat. A ködös kifejezések segítenek a barátságos légkör fenntartásában, megelőzik a konfliktusok kialakulását és segítenek a harmónia fenntartásában is. Úgy tartják, hogy a közvetlen nyers kijelentések könnyen sértőek lehetnek a másik fél számára – például, ha egyenesen nemet mondanak egy kérésre –, ezért, a másik fél érzéseinek tiszteletben tartása érdekében homályos kifejezésekkel és félszavakkal válaszolnak neki. Ezek valódi jelentése a beszélő által használt kifejezések apró részleteiből és a kialakult légkör⁹ figyelembevételével fejthetőek meg. (DAVIES R. J. 2002)

Úgy gondolom, hogy hasonló, közvetett nyelvi technikák néha a magyar nyelvben is megjelennek, amikor udvariasságból tompítunk a mondanivalónkon. Így nem teljesen ismeretlen számunkra ez a fogalom, viszont hatalmas különbség van a két nyelvben használt ködösítés mértékében és gyakoriságában, ezért végső soron ez vezethet félreértésekhez.

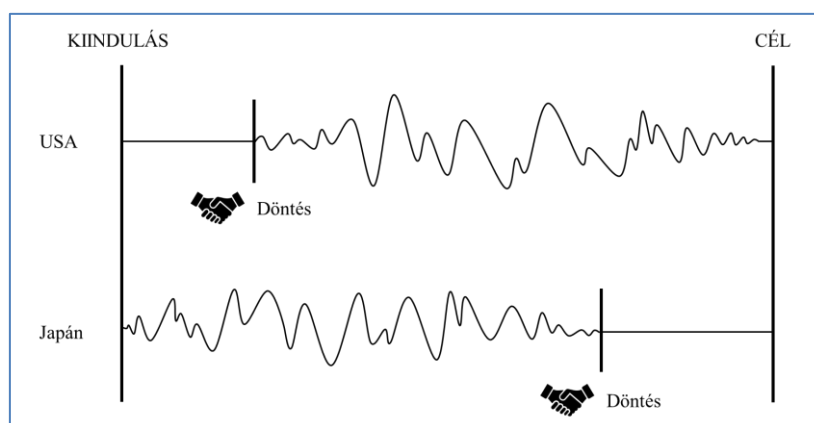
Az elhúzódó ringi és nemawashi folyamatokból, továbbá a japán nyelvben használt erősen közvetett kommunikációból kiindulva megállapítható, hogy a japán vállalatok döntéshozatala jelentősen időigényesebb, mint európai vagy amerikai versenytársaké. Számunkra indokolatlannak tűnhet ez a japánok által folytatott végtelenül körülményes és hosszadalmas eljárás.

⁹ 空気を読む (Kuuki wo yomu): japán nyelvben gyakran használt kifejezés, szószerint a levegő olvasását jelenti, a gyakorlatban pedig arra vonatkozik, hogy valaki képes a sorok között olvasni és felmérni az adott helyzetben az emberek valódi érzelmét

A mai folyamatosan változó üzleti világ gyors és határozott döntéseket követel meg a cégektől. Emiatt könnyen azt lehet érezni, hogy az ebben a fejezetben említett japán döntéshozatali mechanizmusoknak semmilyen előnye sincsen. A japán döntéshozatal valóban nagyon hosszadalmas és körülményes, azonban a döntéshozatalokat követő végrehajtás terén hatalmas előnnyel rendelkezik a japán vállalatok.

A Japánban alkalmazott döntéshozatali folyamatok egyik legnagyobb előnye a zavartalan és gyors végrehajtás. Erre azért van lehetőségük, mivel a döntéshozatal előtt már nagyon alaposan felkészültek ezen stádium szinte minden nehézségére, a döntésről minden érintett értesült már és a közös konszenzusnak köszönhetően a legtöbben egyet is értenek ezzel. Továbbá, a hosszas előkészület során a résztvevők között erősebb és bizalmasabb kapcsolat alakulhatott ki, amely tovább növeli a végrehajtás gördülékenységét. (SASAKI R., 2019)

Ez a gondolkozásmód a szöges ellentéte az Amerikában és az Európában megtapasztalható döntéshozatali és végrehajtási folyamatnak. (8. ábra)



8. ábra: Amerikai és japán cégek döntésmechanismusa közötti eltérés leegyszerűsített szemléltetése
Forrás: saját szerkesztés Sasaki R., 2019. 11.o. ábrája alapján

3.4. Japán telefontyártó cégek helyzete és a külföldi konkurencia megjelenése

Japán a fejlett technológiájáról, gyors fejlődéséről és a második világháború utáni gazdasági csodáról híres, azonban napjainkban elsősorban már nem ez jellemzi az országot. Ennek a gazdasági lassulásnak és az elhúzódó recesszióknak több oka is van, amelyeket már említettem a dolgozatomban. Azonban külön ki szeretném emelni, hogy a gazdasági csoda idején Japán törekvései legtöbb esetben arra irányultak, hogy a világ többi nagyhatalmát utolérjék és felzárkózzanak hozzájuk. Teljesen más kihívásokkal jár azonban más országok utolérése és más nehézségekkel jár az élen maradás, illetve az ott történő előrehaladás. A globalizáció előrehaladtával Japán exportorientált, de továbbra is erősen zárkózott és elszigetelt gazdasági

modellje nem volt már működőképes. Így az egykor virágzó és gyorsan növekvő Japán a lassú növekedés, stagnálás és defláció csapdájába került. (MURAKÖZY L., 2017)

Ezen fejezet alapján látni fogjuk, hogy ugyanezek a folyamatok és trendek játszódtak le a japán telefoniparban is. Eleinte az egész világot megelőző technológiai fejlesztés jellemezte, azonban idővel külső hatások miatt a japán gyártók elvesztették ezt a lendületet, jelenleg folyamatos stagnálás és piaci részesedés vesztes jellemző rájuk és úgy tűnik, hogy nem képesek újból talpra állni.

3.4.1. Japán mobiltelefon gyártó cégek egykori helyzete

Számtalan új digitális fejlesztést és innovációt köszönhetünk a japánoknak, ami megalapozta a ma használatos elektronikai eszközöket. Az ezredfordulónál és az azt megelőző évtizedben az elektronikai ipar fejlettségének tekintetében a japánoknak túlzás nélkül több évtizedes előnyük volt a világ többi országával szemben.

A világ első kamerával felszerelt telefonkészülékét, a J-SH04 mobiltelefont a Sharp alkotta meg már 2000-ben. (<http://global.sharp>) A rákövetkező évben pedig már Matsushita (jelenlegi nevén Panasonic) kiadta a világ első 3G telefonját, a P2101V készüléket. Az előlapi kamerájának köszönhetően ez a készülék már a manapság elterjedt videó hívást is lehetővé tette. (www.theflipside.info) 2006-ban pedig megjelent az AQUOS család első modellje a 905SH telefon, melyet szintén a Sharp készített. Ennek a készüléknek az volt a különlegessége, hogy felnyitható telefon léte a képernyője vízszintes állapotba forgatható volt és a korábbi innovációkon (pl: internet és applikációk használatán) túl még japán TV-csatornák adásának fogására is képes volt. Így, a japán felhasználók már 2006-ban elforgatható képernyőjű telefonnal rendelkeztek, amelyen a kor fejlesztéseihez képest jó minőségben tudtak elektronikus tartalmakat fogyasztani. (<http://global.sharp>)

Mai fejlett technológiák mindennapi használata miatt már nehéz átérezni, vagy visszagondolni, hogy ezen készülékek (9. ábra) megalkotása az akkori időkben mekkora értéknek számítottak. Fontos megjegyezni, hogy ezen technológiákat a japán gyártók közel egy évtizeddel az okostelefonok megjelenése előtt alkották meg és a nyugaton ezen funkciók csak évekkel később váltak elérhetővé.

Sajnálatos módon, annak ellenére, hogy ezek a készülékek a maguk idejében igen lenyűgözőek és tagadhatatlanul a ma használt technológiák úttörői voltak, a legtöbb ember hazánkban soha nem hallott róluk. Ennek az a legfőbb oka, hogy a japán gyártók termékeik

túlnyomó többségét kizárólag csak belföldön, Japánban értékesítették. (atmarkit.itmedia.co.jp, 2007)



9. ábra: J-SH04, P2101V és 905SH mobiltelefon készülékek. Forrás: <http://global.sharp> és www.theflipside.info

Ezt a Japánban és a világon használt technológiai különbségek okozták. Míg szinte az egész világon GSM/EDGE technológiát használtak, addig a japán telefonszolgáltatók a saját egyedi rendszereiket alkották meg. (atmarkit.itmedia.co.jp, 2007)

A GSM (Global System for Mobile communications) szabvány a 2G-s telefonkészülékek esetében volt használt a világ szinte összes országában és ez tette lehetővé, hogy a gyártók azonos szabványon alapuló kompatibilis termékeket készítsenek. A felhasználók számára ez biztosította az egymással való szabad kommunikációt, mind hanghívás, mind SMS üzenet formájában akár nemzetközileg is. (MIKKO S. ÉS TSAI, 2011)

Japán nem nyitott a nemzetközi technológia felé, hanem megalkotta a saját zárt ökoszisztémáját. A japán mobiltelefon gyártók olyan készülékeket gyártottak, amelyek a japán technológiával kompatibilisek, így elvesztették versenyképességüket a nemzetközi piacon és elsősorban csak hazai piacra korlátozódott a keresletük. Fogyasztói oldalról az okozott nehézséget, hogy a Japánban megvásárolt készülékek a japán technológiákkal működtek, így az országot elhagyva használhatatlanná váltak. (atmarkit.itmedia.co.jp, 2007)

Az egyik ilyen híres technológia az i-mode volt. Ennek köszönhetően már 2003-ban képesek voltak a japán felhasználók a mobiltelefonjukkal fizetni a boltokban és az automatáknál, sőt a televízió és zenelejátszó készülékekkel összekötve akár távirányítóként is használhatóak voltak. (NATSUNO T., 2003)

Japán fogyasztókat ezen technológiák Japánon belüli korlátozottsága sokáig nem zavarta, mivel a telefonok kiválóan működtek, megbízhatóak, illetve jó minőségűek voltak és minden szükségletüket kielégítették. Ekkoriban még a tengeren túli utazások száma is jóval kevesebb volt, mint napjainkban, de úgy tartották, hogy ha külföldön mégis telefonra lenne szükségük, akkor az utazás idejére tudnak bérelni egy telefont átmenetileg a reptéren, ezzel is orvosolva a problémát. (atmarkit.itmedia.co.jp, 2007)

Ez a zárt telefonpiac nagyon kedvező helyzetet teremtett a japán mobiltelefon gyártók számára, mivel nekik elég volt csak a hazai piacon a fogyasztók igényeit felmérni és annak megfelelni. Itt a hazai piacon természetesen erős verseny volt a vállalatok között és mindig igyekeztek valami új technológia bevezetésével elnyerni a fogyasztók tetszését. Azonban szinte egyáltalán nem kellett tartaniuk attól, hogy esetleg egy külföldi vállalat megjelenne a piacon a zárt ökoszisztémájuk miatt.

3.4.2. Kína és Korea megerősödése

Már az 1980-as évek előtt nagyon erőteljes nemzetközi versengés volt megfigyelhető a kereskedelem és a közvetlen beruházási projektek tekintetében. Azonban ebben az időben ez a „nemzetközi” versengés csak az ázsiai országok, a nyugati blokkba tartozó országok és Észak-Amerika között játszódott le. A Szovjetunió felbomlása és a kínai gazdasági reformok bevezetése után a keleti országok is átálltak a piacgazdaságra, melynek következtében ők is csatlakoztak a globális versenybe. (IWATA K., 2005)

A globalizáció és az ezzel járó változásokhoz való alkalmazkodás hatalmas kihívást jelentett Japán számára. Bár az ország a kilencvenes évekre világkereskedelmi nagyhatalommá vált és felzárkózott az élenjáró gazdaságokhoz, mégis az elzárkózás jellemezte. Ez első-sorban két helyen jelent meg: Japánban meglepően kevés volt a külföldi cégek részesedése (körülbelül 2%, míg más fejlett országokban 15% körüli volt ennek az értéke) és ezzel egyidejűleg drasztikusan alacsony volt a tőkebehozatal, melynek értéke a japán tőkekivitel csupán tizede volt. (MURAKÖZY L., 2017)

Fejlődő országgént Kína aktívan fogadott el közvetlen külföldi beruházásokat fejlett országoktól. Ez nem csak a gyártási technológia átvételét és elsajátítását jelentette, hanem emellett Kínának sikerült hozzájutnia értékes tudáshoz is (pl: vezetési módszerekhez, know-how-hoz, marketing technikákhoz stb.). (IWATA K., 2005)

Az 1980-as évek második felében a yen erőteljes drágulása miatt Japán jelentős összegeket fektetett Kínába. Az árfolyam mozgások miatt a japán dolgozók bérei nagy léptékekben drágultak, így Japán számára gazdaságosabb volt kiszervezni a gyártási folyamatait Kínába, ahol olcsóbb volt a munkaerő. Ugyan ez a beruházás gazdaságos volt, az erősen visszamaradott technológia miatt sok defektes termék, azaz selejt keletkezett és a gyártás minősége megbízhatatlanná vált. Idővel azonban ez a helyzet jelentősen javult és Kína egyre több külföldi befektetőt vonzott magához. Ettől a ponttól kezdve a vállalatok felső vezetői már nem csak a hazai piacot, hanem döntéshozatalaik során a világ összes országát figyelembe vették. (IWATA K., 2005)

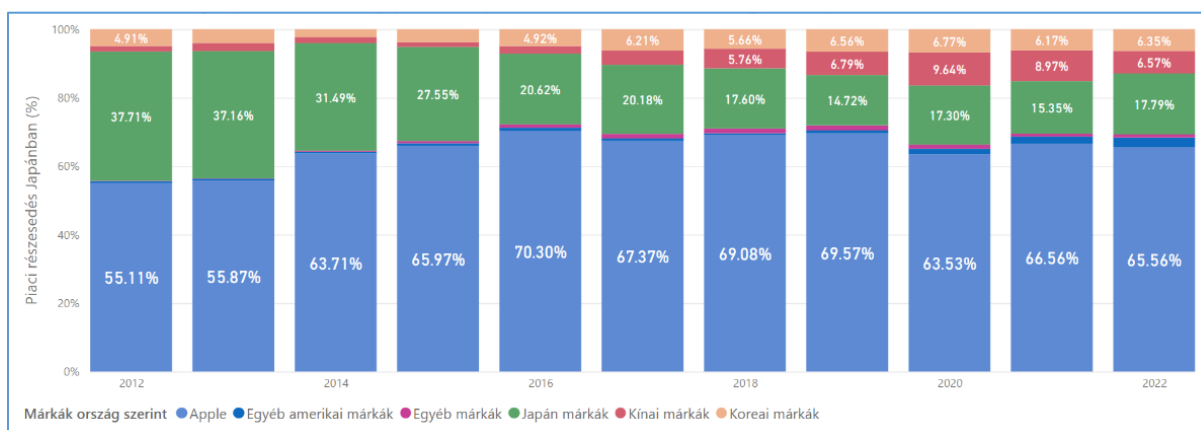
A japánok helyzetét tovább rontotta a gazdasági buborék kipukkanása. Ennek hatására Japán elvesztette az uralmát a kereskedelem és az ipari termelés felett és emiatt a világ inkább a felemelkedő országok, például Dél-Korea és Kína felé fordultak, akik olcsó munkaerőt és jó minőségű termékeket kínáltak. (VASZKUN B., 2012)

Sőt, Dél-Korea esetében kifejezetten segített a kereskedelmi liberalizációjuknak a japán gazdasági buborék kialakulásáért felelős 1985-ös Plaza egyezmény. Az 1980-as évek második fele Korea történelmében szinte először árstabilitást, viszonylag alacsony inflációt és kiegyensúlyozott, de gyors gazdasági növekedést hozott az ország számára. Az export és az import egyaránt dinamikusán bővült, ez segítette a fejlett technológia beáramlását is, melyben az Egyesült Államok és Japán játszottak kulcsszerepet. Mindez természetesen hozzájárult a koreai feldolgozóipar fellendüléséhez, mely 1960-ban még csak az ország GDP-jének 12,1%-át tette ki, de 1987-re már 31,6%-os értékre nőtt. (MURAKÖZY L., 2020)

Ezen két ország megerősödése nagy hatással volt a japán gyártóiparra. Ennek az az oka, hogy Japán gazdasági sikereihez nagy részben hozzájárult a nagyvállalatok és a kisüzemek közötti szerves munkamegosztás. A kiélezett nemzetközi versenyben azonban a vállalatok képtelenek voltak a belföldi beszállítóik magas árait megfizetni, mivel ez a fennmaradásukat és a túlélésüket veszélyeztette. Így, a vállalatok folyamatosan áthelyezték és kiszervezték a gyártásukat külföldre, – jellemzően környező Ázsiai országokba – a költségeik csökkentése céljából. Illetve profitmaximalizálás érdekében az árbevételükből befolyt vagyont sem Japánban fektették be. A japán nemzetközi vállalatok sikeres világpiaci szereplése és terjeszkedése miatt a külföldi kiszervezés veszélyeit már csak túl későn ismerték fel. (MURAKÖZY L., 2017)

3.4.3. iPhone betörése a Japán piacra

Ma már a japán fogyasztók többsége telefonvásárlásnál nem a hazai, hanem a külföldi márkákat, azon belül is az Apple termékeit keresi. Az amerikai vállalat már több, mint egy évtizede uralja a japán telefonipart és a japán gyártók részesedése ezzel ellentétben folyamatosan csökken. (10. ábra) De vajon hogyan sikerült az iPhone-nal egy olyan telített és zárt iparba betörni, mint a japán telefonipar? Továbbá, hogyan sikerült a bizonytalanságkerülő japán fogyasztókat arra ösztönözni, hogy a megbízható hazai termékeket hátrahagyva áttérjenek egy külföldi termék használatára?



10. ábra: Különböző márkák átlagos piaci részesedése a japán telefoniparban 2012 és 2022 között, a márkák származási országának csoportosításában Forrás: saját szerkesztés (a <https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/japan> adatait felhasználva)

Korábbi fejezetekben bemutatott módon az ezredforduló előtt és a 2000-es évek elején nagyon színes volt a japán mobiltelefonok palettája. Minden készülék az akkori csúcstechnológiával volt ellátva és a hazai felhasználók minden lehetséges igényét kielégítette. Ezek a technológiák ugyan csak belföldön voltak használhatóak, mivel Japánban nem használták a nemzetközileg elfogadott GSM szabvány, de ez a korlátozás a japán fogyasztókat nem zavarta.

Mindez azonban az iPhone 2007-es megjelenésével egy pillanat alatt megváltozott. Az Apple által gyártott érintőképernyős okostelefon hatalmas szenzációnak számított világszerte és felkeltette a japán fogyasztók figyelmét is. Sokan elégedetlenségnek adtak hangot, amiért a készülék nem volt közvetlen elérhető és nem értették, hogy az akkori 2G-s iPhone készülék az országba importálva miért nem működik. Ekkor már a felhasználók a japán telefonipar zártságát hátránynak érezték és elégedetlenek voltak az ország GSM/EDGE inkompatibilitásával. (atmarkit.itmedia.co.jp, 2007)

Hosszú várakozás után végül az Apple először 2008. július 11-én jelent meg Japánban az iPhone 3G modellel, az egyik legnagyobb telefonszolgáltatón, a Softbank-on keresztül, aki egyedüli joggal értékesíthette az iPhone okostelefonokat. A Softbank Group 1981-ben alapult és 2004-ben jött létre Softbank Mobile (röv: Softbank) néven a telekommunikációval foglalkozó leányvállalata. A Softbank Group és Softbank Mobile megalapítója Son Masayoshi és ő felelt az iPhone bevezetéséért is. (www.apple.com)

Ezt a kiváltságos helyzetet a Softbank annak köszönheti, hogy a két vállalat vezérigazgatója, Son Masayoshi és Steve Jobs nagyon közeli kapcsolatban voltak egymással. A japán vállalat vezérigazgatója még 2005-ben vette fel a kapcsolatot Jobs-szal, amikor elmondta neki, hogy ő a zenelejátszókészülékek és a mobiltelefonok ötvözésében látja a jövőt. Ezt követően mesélt neki először Jobs az iPhone megalkotásának terveiről. (toyokokeizai.net, 2015)

ITmedia¹⁰ 2008-as tudósítása szerint az iPhone megjelenését megelőző éjszakát hatalmas nyüzsgés jellemezte és fesztiválszerű hangulat uralkodott a sorban állók tömege miatt. A készüléket úgy reklámozták, hogy ez a számítógépek és a mobiltelefonok összeolvadása, és ez akkor még futurisztikus hatást keltett. Továbbá, lenyűgöző volt a japán felhasználók számára, hogy a képernyő két ujjal nagyítható volt és a képernyő mérete miatt sokkal kényelmesebb volt az iPhone-on olvasni, illetve könnyebb volt a GPS-el közlekedni. A termék sikerét mi sem mutatja jobban, mint hogy a túl magas kereslet miatt rövidesen hiánycikk lett az iPhone Japánban. Az Apple volt az első külföldi gyártó, aki a japán telefoniparban ilyen sikereket tudott elérni. (www.itmedia.co.jp, 2008)

A kezdeti sikerek ellenére már 2008 szeptemberére sokat veszített az Apple a lendületéből és az eladott iPhone készülékek száma egyre csak csökkenő tendenciát mutatott. Több tényező miatt is azt hitték, hogy az iPhone nem tud majd széles körökben elterjedni. Először is, a készülék üzemeltetéséhez számítógépre is szükség volt, ami szokatlan volt a japán fogyasztók számára. Továbbá, az akkori japán levelező rendszerrel¹¹ nem volt kompatibilis és a felhasználókat rákényszerítette az email használatára. A felhasználók a kamera felbontásával sem voltak megelégedve, mert az elmaradt az akkori japán mobiltelefonok teljesítményétől. Ráadásul, hiába támogatta a készülék a japán nyelv bevitelét, ennek használatakor romlott a telefon teljesítménye és reakcióideje. (www.itmedia.co.jp, 2017)

¹⁰ Softbank Group hírközlő leányvállalata

¹¹ キャリアメール (kyaria meeru): régi japán levelező rendszer, szó szerint „karrier mail”-t jelent

A Softbank vezetője, Son Masayoshi a Jobs-szal való közeli kapcsolat ápolása és az Apple-lel kötött szerződésben meghatározott értékesítési volumen kvóta teljesítésének érdekében tudta, hogy gyorsan kell cselekednie a folyamatosan romló tendencia megállításáért. (www.nikkei.com, 2011)

Az eladási mennyiségek növelésének érdekében a Softbank egy rendkívül agresszív kampányba fogott, mely az „iPhone for everybody”, azaz „iPhone-t mindenkinek” nevet viselte. Ez a kampány azt takarta, hogy amennyiben vevő 2 éves hűségidőre szerződést köt a Softbankkal, rendkívül kedvező áron tud hozzájutni az Apple telefonkészülékhez. A termékek árának kifizetése havi törlesztéssel történt, ami iPhone 3G 16GB-os modell esetében havi 480 yen-t és a 8GB-os modell esetében havi 0 yen-t jelentett. Ezek az akciós árak valójában a Softbank által nyújtott havi kedvezmények és az iPhone készülékek havidíjának különbségeként jöttek ki. (www.softbank.jp [1])

Így, mivel gyakorlatilag bárki ingyen hozzá tudott jutni az iPhone készülékekhez, ez lett Japánban a legolcsóbban megvásárolható telefon. A japán telefongyártók hiába próbáltak meg versenyezni az iPhone-nal a hazai piacon, egyikőjük sem tudott egy olyan kampányt bevezetni, amely keretében ingyen tudta volna a termékeit árulni a vevők számára.

A kampány páratlan sikere miatt többször is meghosszabbításra került és végül 2010. január 31-én ért véget. (www.softbank.jp [2]) A TCA¹² felmérései alapján az iPhone megjelenése előtti időszakból (2008. július 1) egészen az „iPhone for everybody” kampány végéig (2010. február 1.) több mint 2,5 millióval nőtt a Softbank meglévő szerződéseinek száma, ami 13,82%-os növekedést jelent. (www.tca.or.jp)

Így sikerült az Apple-nek betörnie a japán telefonpiacra és az ezt követő évek kampány sorozatával örökre elnyerték a japán felhasználók hűségét. 2011-ben vezették be az „Ingyen iPhone-t a családoknak” kampányt, amely 0 yen-es havidíj mellett kínált iPhone készülékeket a családtagoknak. (www.softbank.jp [3]) Majd 2015-től indítottak egy több éven át tartó készülék csere rendszert, amely segítségével a felhasználók régebbi iPhone modelljeiket ingyen vagy nagyon kedvező áron cserélhették le újabb modellekre. (www.softbank.jp [4])

Az iPhone népszerűségével azonban együtt járt a japán gyártók és a japán technológiák hanyatlása is. A 3G-s iPhone készülékek már működtek Japánban, azonban nem támogatták a korábban nagyra becsült japán technológiákat, mint például az i-mode-ot. Mivel az általuk

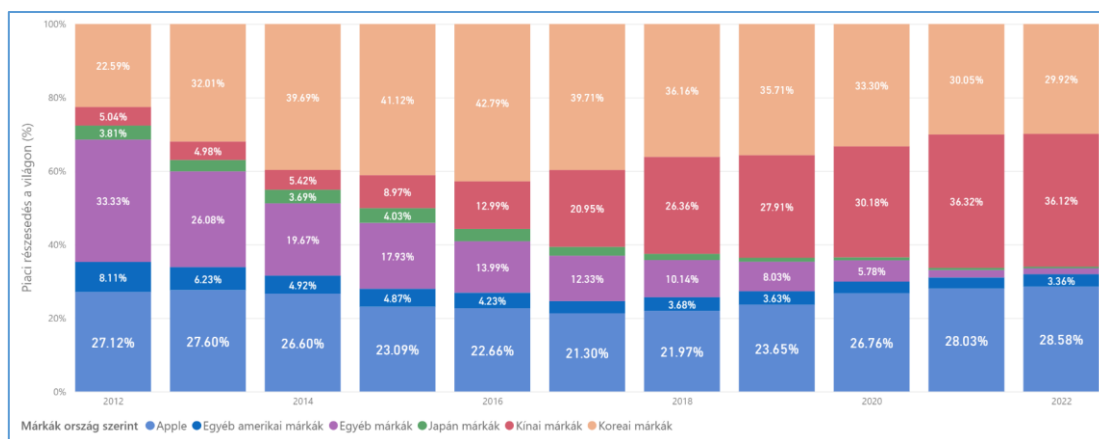
¹² 一般社団法人 電気通信事業者協会: Telecommunications Carriers Association (TCA)

kínált funkciókat kiváltották az iPhone okos funkciói és az App Store-ban található alkalmazások, így a fogyasztók már nem igényelték őket és a japán telefongyártók lemaradtak a versenyben.

Steve Jobs-nak azonban a japán piacra való belépéssel nem feltétlenül a japán gyártók legyőzése vagy a versenyből való kizárása volt a célja. Sőt, Jobs nagyon is felnézett a japán gyártókra, és olyannyira tisztelte őket, hogy 2001-ben felajánlotta a Sony akkori elnökének, Ando Kunitake-nek, hogy az Apple által fejlesztett Mac OS X operációs rendszert futtassák az általuk gyártott VAIO laptopokon, ami páratlan ajánlatnak számított. A Sony vezetője akkor elutasította ezt az ajánlatot és ez valószínűleg végzetes hiba volt, mivel 2014-ben az alacsony eladás számok miatt kénytelen volt megválni a VAIO laptopok értékesítésétől. (Sohrab O., sonyreconsidered.com, 2014)

3.4.4. Japán telefongyártó cégek jelenlegi helyzete

A nemzetközi telefonipar piaci részesedésének ábráját vizsgálva (11. ábra), egyértelműen megállapítható, hogy a legtöbb Japán gyártó nem volt képes tovább terjeszkedni külföldi piacokra a technológiai különbségek eltűnése és a japán telefonipar kinyílása után. 2015 óta folyamatosan csökken a japán márkák évi átlagos üzleti részesedése és 2022-ben jelenleg 0,45% körül van az összes japán telefongyártó kumulált piaci részesedése.



11. ábra: Különböző márkák átlagos piaci részesedése a nemzetközi telefoniparban 2012 és 2022 között, a márkák származási országának csoportosításában Forrás: saját szerkesztés (a <https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/worldwide> adatait felhasználva)

Sőt, az előző fejezetekben leírtak alapján az is megfigyelhető, hogy nem csak a nemzetközi piacon, de belföldön is hasonló trendek figyelhetők meg. (10. ábra) Japánon belüli piaci részesedésük 2012 óta szinte megállás nélkül csökken és ma már csak a piac körülbelül 17,79%-át uralják a japán gyártók, ami eltölpül az Apple több mint 65%-os részesedése mellett. A

problémát fokozza, hogy ezen az elképesztően kicsi piacon nem csak egy-két gyártó, hanem jelenleg négy gyártó is aktívan verseng: Sony, Sharp, Fujitsu és Kyocera. Ők folyamatosan újabb modelleket adnak ki és a készülékeik már a manapság divatos és sokak által keresett 5G hálózat használatára is képesek. Régen sokkal több japán gyártó is volt, viszont a legtöbb egykor verhetetlen óriásnak tartott japán cég mára már kivonult az iparból.

A Mitsubishi Electric 2008 március elején jelentette be, hogy kiszáll a telefoniparból a megerősödött nemzetközi verseny miatt, ami 17 milliárd yen – azaz 2022. november 5-i árfolyam alapján körülbelül 46,86 milliárd forint – veszteséggel járt. Ugyanebben az évben a Sanyo is abbahagyta a telefonkészülékek gyártását és végül összeolvadt a Kyocera-val. (HORIKOSHI I., xtech.nikkei.com, 2008)

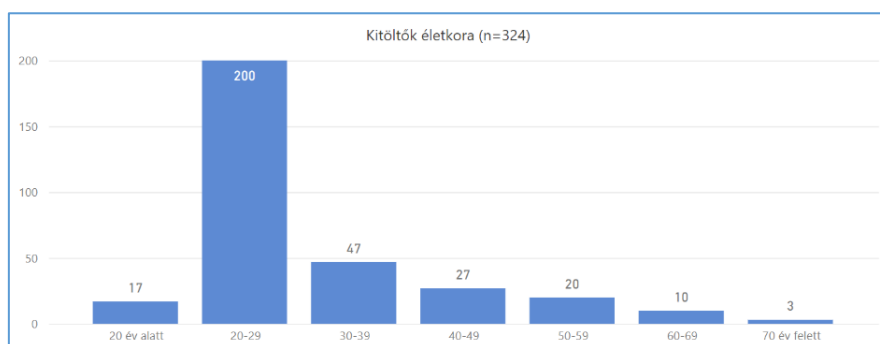
Jelentős összegű veszteségek miatt és a termelési költségek csökkentése érdekében a Casio Computer és a Hitachi összeolvadtak és így jött létre a Casio Hitachi Mobile Communications (CHMC). Az összeolvadás ellenére sem tudtak sikereket elérni, így a CHCM végül beleolvadt a NEC-be és a három vállalat 2010-ben alkotta meg a NEC Casio Mobile Communications-t. Ekkoriban a vállalatok vezetői úgy nyilatkoztak, hogy ez a hármas összeolvadás lesz majd a kulcsa a japán telefonkészülékek nemzetközi piacra való betörésének. (toyokeizai.net, 2009) Ez a kijelentés azonban utólag nagyon optimistának bizonyult, mivel csupán 3 évvel később a NEC Casio Mobile Communications is kilépett a telefonpiacról. (SANO M., xtech.nikkei.com, 2013)

Rövidesen a már fentebb említett cégek példáját a Toshiba is követte, aki a telefon gyártással foglalkozó részlegét a Fujitsu-nek adta el. (www.nikkei.com, 2012) Végül Sharp-nál is történt egy nagy változás 2016-ban, amikor a tajvani Foxconn elnöke, Tai Zheng-Wu lett a vezetője. Ezen változás ellenére továbbra is megmaradt a Sharp márkanéve és a vállalat központja továbbra is Japánban maradt. (Ooishi M., xtech.nikkei.com, 2017)

Jól látható, hogy ezek a nagy változások mind az iPhone megjelenése utáni években történtek és félelmetes, hogy milyen ütemben tűntek el a telefongyártók sorra a japán piacról. Az iPhone innováció miatt szinte az egyik napról a másikra veszítették el a jelentőségüket a japánok által évtizedeken keresztül fejlesztett sajátos technológiák. Innentől kezdve már Japánban a külföldi vállalatok, mint például az Apple és a Google irányították az innovációt és ők élvezték ennek anyagi gyümölcseit is.

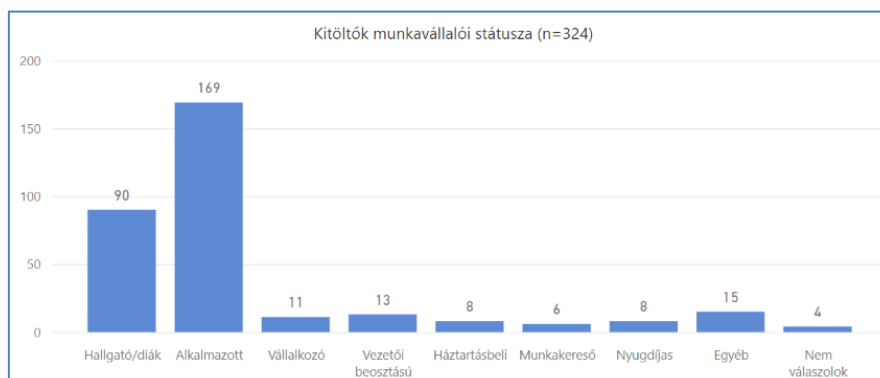
4. Fogyasztói kérdőív eredménye

Ebben a fejezetben kerül bemutatásra az általam készített kérdőív eredménye, melynek köszönhetően sikerült egy átfogó képet alkotnom arról, hogy milyen jelenleg a magyar és a japán fogyasztók viszonya a japán márkájú telefonokkal és a konkurens termékekkel. Kérdőívemet a vizsgálat során összesen 324 fő töltötte ki, melyből 156 magyar és 168 japán kitöltés volt. Mivel az összes kitöltések száma 1000 fő alatti lett, ezért nem reprezentatív a kérdőívem a teljes sokaságra.



12. ábra: Fogyasztói kérdőív kitöltők életkorának megoszlása Forrás: saját szerkesztés

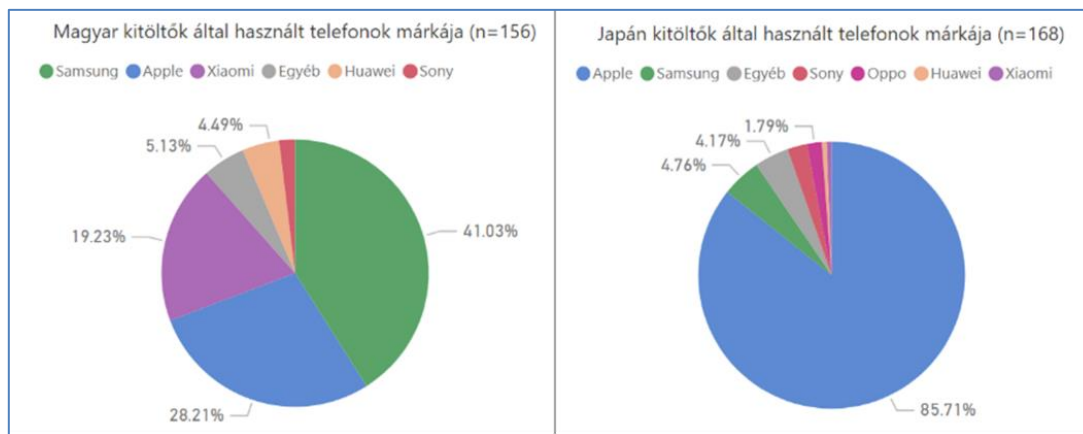
A válaszadók 58,33%-a nő, 41,05%-a férfi volt és 0,62%-a pedig nem kívánt nyilatkozni. Az életkorok megoszlását tekintve, minden korcsoportból kaptam választ, azonban a kitöltők túlnyomó része (61,73%) a huszonéves korosztályba tartozott. (12. ábra) Munkavállalói státusz szempontjából a válaszok nagyjából fele alkalmazott beosztásban dolgozóktól és több negyede hallgatóktól érkezett. (13. ábra) Korcsoportok és munkavállalói státuszok megoszlása megközelítőleg azonos volt mindkét nyelvű kérdőív esetében.



13. ábra: Fogyasztói kérdőív kitöltők munkavállalói státuszának megoszlása Forrás: saját szerkesztés

A két kérdőív közötti első legnagyobb különbséget a kitöltők által jelenleg használt telefonoknál észleltem. (14. ábra) Magyar felhasználóknál erős volt a szórás a használt

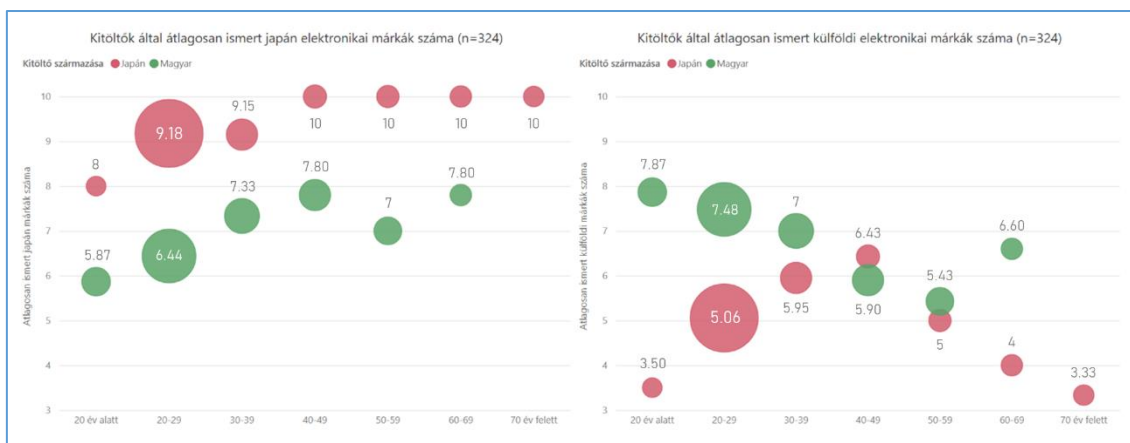
telefonmárkák között, még ezzel szemben a japán kitöltők 85,71%-a iPhone-t használ. Sony telefont jelenleg a japán kitöltők közül négyen, a magyar felhasználók közül pedig három fő használ. Azon márkákat, amelyek összesen kevesebb mint 5 fő által kerültek kiválasztásra, „Egyéb” kategóriába soroltam a vizualizáció átláthatóságának javítása érdekében. A kapott adataim nagyon szoros kapcsolatban vannak a korábban bemutatásra került japán és nemzetközi telefonipar piaci részesedés ábráival. Az esetleges eltéréseket, például a japán piacon az Apple termékek kimagasló nagyságát a korcsoportok nem egyenletes eloszlása okozza.



14. ábra: Magyar és japán felhasználók által használt telefonkészülékek márkájának megoszlása
Forrás: saját szerkesztés

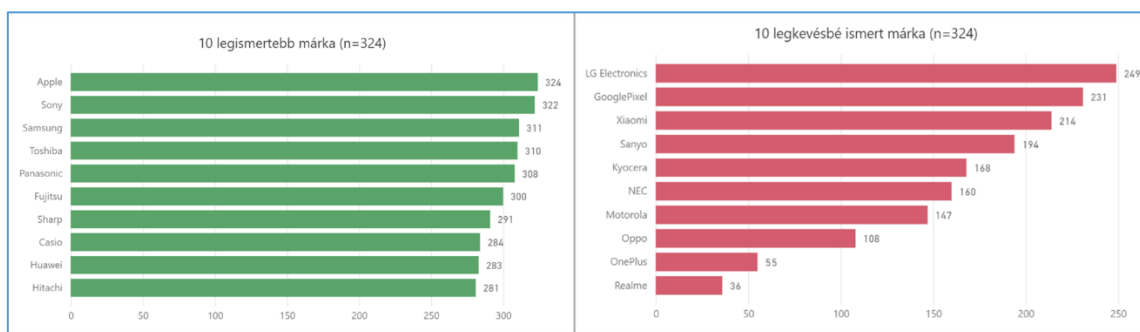
Jelenleg iPhone készüléket használó összesen 188 kitöltő közül 74 fő – 22 magyar és 52 japán – gondolt arra az utóbbi három hónapban, hogy lecserélné a készülékét. Ebből 13 fő a márkával való elégedetlenség miatt másik márkára váltana, 4 fő a készüléke elhasználódottsága miatt keresne új telefont, de még nem döntött a márkát illetően, illetve 57 fő – 13 magyar és 44 japán – azonos márkán belül új szériára szeretne váltani. Ebből megállapítható, hogy az Apple felhasználói jelenleg kifejezetten márkahűek és új telefon vásárlása esetén elsősorban az Apple termékeit keresik. Más márkák esetében a Samsung kivételével jelentősen alacsonyabb a márkahűség mértéke. Sony termékekre érkezett kevés válaszok száma miatt nehéz érdemleges megállapítást tenni a márkáról, azonban csupán 2 fő válaszolt úgy, hogy ezt a márkát keresné legközelebbi vásárlása során.

Arra vonatkozóan is gyűjtöttem adatot, hogy a kitöltők átlagosan hány japán, illetve külföldi (amerikai, koreai és kínai) márkák ismernek. Ezt úgy tettem meg, hogy a kitöltőket arra kértem, hogy kérdőívben szereplő 10 japán és 10 külföldi márka közül pipálják be azokat, amelyeket ismernek. Jelentős különbségek voltak a magyar és a japán kérdőívek között, mivel a magyarok átlagosan 6,81 japán és 7,02 külföldi márkát ismertek, még a japán kitöltők átlagosan 9,26 japán és csupán 5,14 külföldi márkát jelöltek meg.



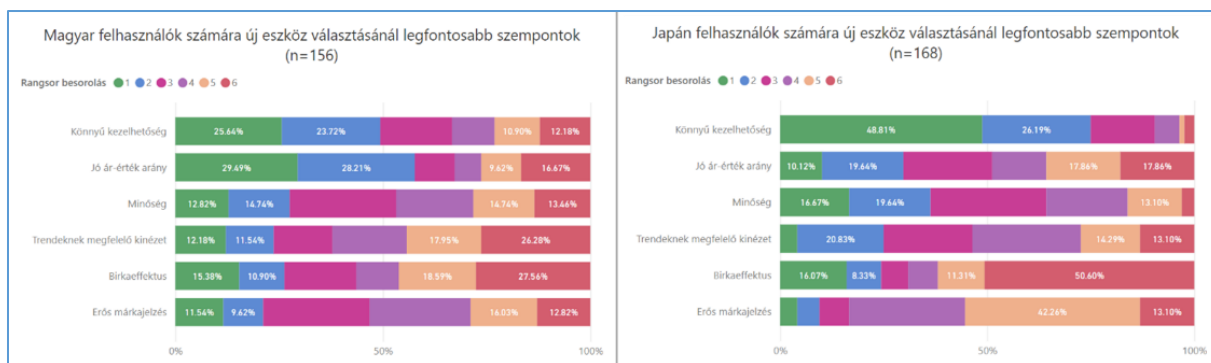
15. ábra: Kitöltők által átlagosan ismert japán és külföldi elektronikai márkák a korcsoportok eloszlásában
Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltam, hogy milyen kapcsolat van az átlagosan ismert márkák száma és a kitöltők életkora között. (15. ábra) Ezt egy pont diagramon ábrázoltam, ahol a pontok nagysága a kitöltők számának függvényében változik. Azt tapasztaltam, hogy mind a magyar, mind a japán kitöltők esetében igaz az a hipotézisem, hogy az idősebb korosztályból átlagosan több japán márkát ismernek a fogyasztók. A japán és magyar kitöltők közötti különbséget az elsősorban csak Japánban tevénykedő cégek, mint például a Kyocera és a NEC okoztak. Külföldi márkák esetében már nem ilyen egyértelműen alakultak a trendek, azonban a legtöbb korcsoportnál megfigyelhető, hogy a magyar kitöltők átlagosan több külföldi márkát ismernek, mint a japánok. A kérdőívek közötti markáns különbséget az okozta, hogy a japán kitöltők közül sokkal kevesebben ismertek kínai márkákat, mint például a Xiaomi, OnePlus vagy a Realme.



16. ábra: Kérdőívben szerepelt márkák ismeretségi sorrendje Forrás: saját szerkesztés

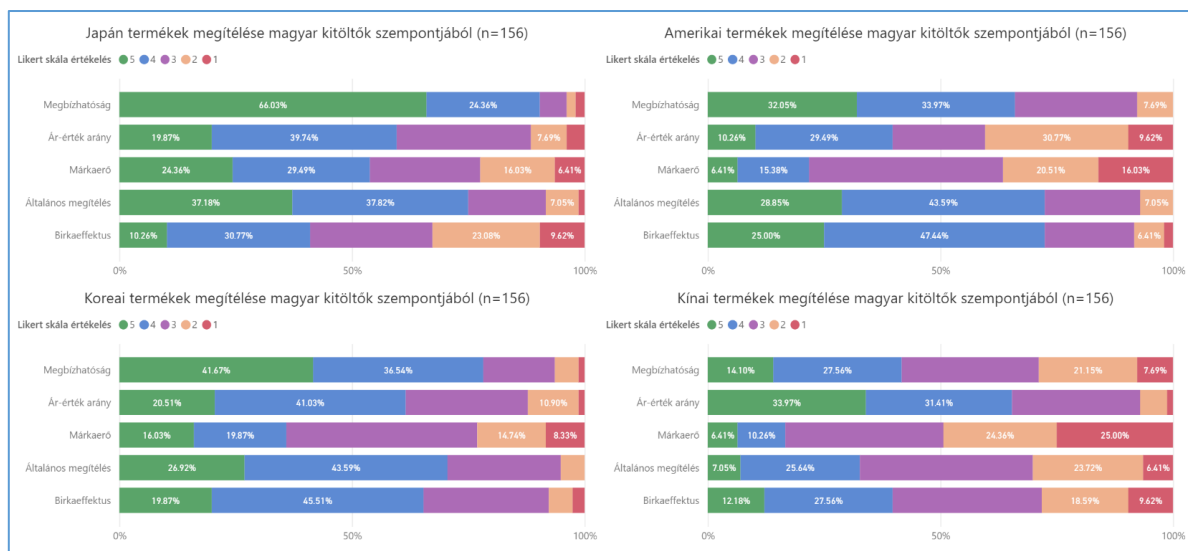
Beérkezett válaszok alapján nem csak azt vizsgáltam meg, hogy átlagosan hány márkát ismernek a kitöltők, hanem azt is elemeztem, hogy melyek voltak a legismertebb, illetve legkevésbé ismert márkák. (16. ábra) Az Apple-t volt az a márkák, amit minden japán és magyar kitöltő is ismert, ezt követte a Sony és a Samsung. A listát pedig 3 kínai márkák, az Oppo, a OnePlus és a Realme zárta.



17. ábra: Új eszköz választásánál a legfontosabb szempontok magyar és japán válaszadók bontásában
Forrás: saját szerkesztés

Kitöltőket megkértem, hogy rakják sorrendbe milyen szempontok alapján választanak egy új telefonkészüléket. (17. ábra) A kiértékelés szempontjából az első két és az utolsó két rangot veszem figyelembe, még a köztes (3. és 4.) rangoktól eltekintek. Megállapítható, hogy a magyar kitöltők számára a jó ár-érték arány és a könnyű kezelhetőség, azaz felhasználóbarát felület volt a legfontosabb szempont. Ezzel szemben nem befolyásolja őket, hogy a körülöttük lévő emberek milyen készüléket használnak (nyájhatás) és az aktuális trendeket sem veszik figyelembe. Japán felhasználók számára egyértelműen a felhasználóbarátság a legfontosabb, mivel a kitöltők 75%-a ezt a rangsor első vagy második elemeként választotta ki. A második legfontosabb szempont a jó minőség volt, azonban ennek értéke eltölpül a könnyű kezelhetőség mellett. Kérdőív eredményéből egyértelműen megállapítható, hogy a japán fogyasztókra nincsen hatással az erős márkajelzés és a nyájhatás a választásaik során. Ezutóbbit meglepőnek tartom, mivel ellentétben áll a japánokra jellemző kollektivisták szemléletmóddal. Ebből én azt a következtetést tudom levonni, hogy a japán kitöltők nem érzékelik a nyájhatás esetleges meglétét és befolyásoló erejét a döntéseik során. De a kapott válaszok utalhatnak a japán társadalom változására is.

Különböző országból származó márkák megítélésének feltérképezése érdekében a kitöltőket arra is kértem, hogy Likert skálán értékeljék az adott pontokat országonként, ahol az 5-ös érték a legjobb értékelést, azaz teljes mértékű egyetértést és az 1-es érték a legrosszabb értékelést, azaz teljes mértékű egyet nem értést jelent. A köztes, semleges válaszok pontos értékétől itt is eltekintek, csak ezek körülbelüli mértékét és esetleges torzító hatását veszem figyelembe.



18. ábra: Különböző országok márkájának megítélése magyar kitöltők szempontjából Forrás: saját szerkesztés

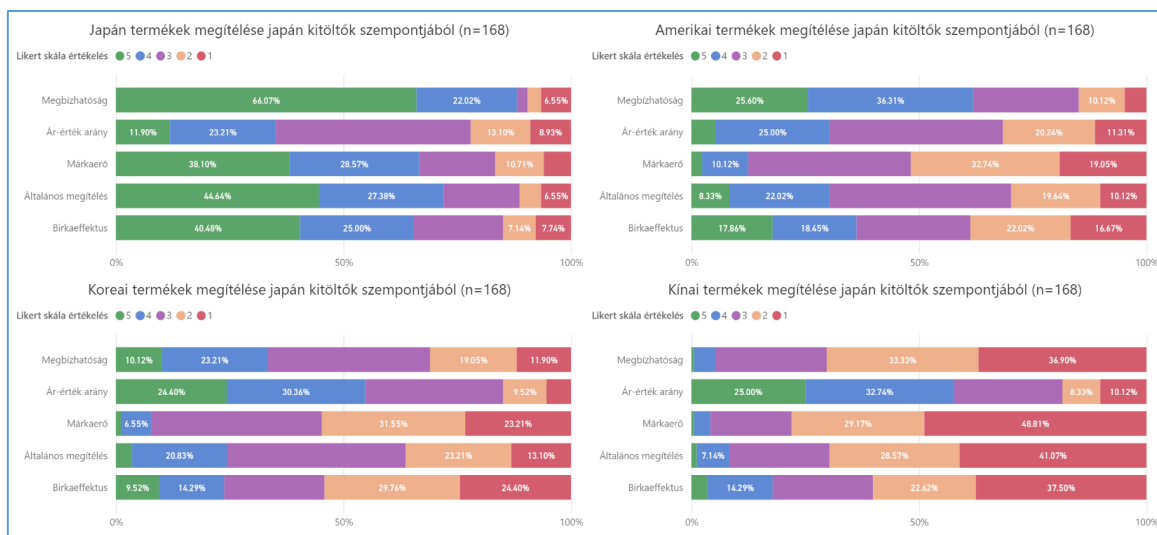
Magyar válaszadók szerint (18. ábra) a japán termékek átlagosan 4,51 ponttal a legmegbízhatóbbak és 4 pontos átlaggal nekik a legjobb általános megítélésük is. Ezzel szemben a japán termékek ár-érték aránya és márkaereje csak közepes, átlagosan 3,5 pont körüli értékelést kaptak, de még így is a japán termékek lettek átlagosan a legerősebbek. Azonban a négy ország közül Japán termékei kapták a leggyengébb besorolást nyájhatás tekintetében.

Ezutóbbi szempontból az amerikai termékek teljesítettek legjobban 3,87 pontos átlaggal. Az amerikai elektronikai termékeknél csak az ár-érték arány kapott gyengébb besorolást, illetve a márkaerő, de ennek értékét erősen torzítja a tartózkodó válaszok túlnyomó aránya.

Koreai termékek megítélése nagyon pozitív, a márkaerőt kivéve – amit ez esetben is jelentősen torzítnak a semleges válaszok – minden szempontból átlagosan 3,7 és 4,1 pont közötti értékeléseket kapott.

Kínai termékek kapták átlagosan a leggyengébb besorolást szinte minden kategóriában 2,5 és 3,2 pont közötti átlagos értékeléssel, azonban a kínai termékeknek a legjobb az ár-érték aránya.

Minden szempont figyelembevételével a japán termékek kapták átlagosan a legmagasabb értékelést 3,75 ponttal, őket követték a koreai termékek 3,74 ponttal, majd az amerikai termékek 3,49 ponttal és végül a kínai termékek kapták átlagosan a leggyengébb besorolást, ami átlag 3,15 pontot jelent.



19. ábra: Különböző országok márkájának megítélése japán kitöltők szempontjából Forrás: saját szerkesztés

Japán válaszadók (17. ábra) által kialakított sorrend bár hasonlít a magyarokéra, sokkal szélsőségesebb értékelések érkeztek. Ők a saját márkáikra adták átlagosan messze a legjobb értékelést minden szempontból – 4,4 és 3,8 pont közötti átlaggal –, kivéve az ár-érték arányra, melyre sokan tartózkodó választ adtak.

Szerintük a koreai márkák teljesítenek a legjobban ár-érték arány tekintetében, de minden más szempontból a koreai márkáknak adták a második legrosszabb besorolást – átlagosan 2,3 és 3 pont körüli értékkel –, melyeket azonban jelentősen torzítnak a közömbös válaszok túlnyomó száma.

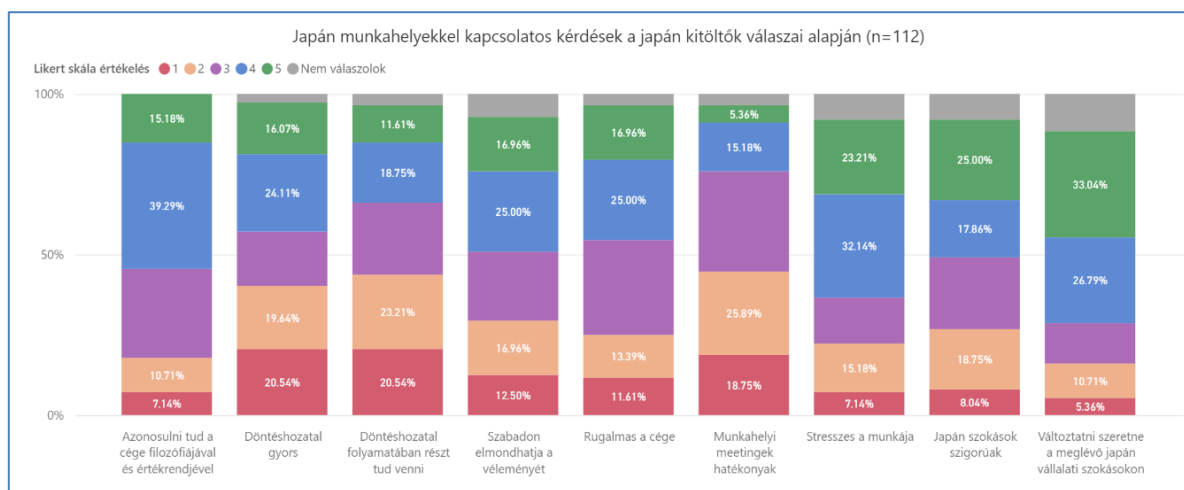
Kínai termékek 3,54 pontos ár-érték arány átlaggal csupán 0,05 ponttal maradtak le a koreai termékektől, azonban minden más kategóriában ők kapták messze a legrosszabb értékeléseket.

Amerikai termékek minden szempontból másodikak lettek, de a pozitív válaszok kevésége és a semleges válaszok túlnyomó értéke miatt átlagosan jelentősen alacsonyabb pontokat kaptak, mint a magyar válaszadóktól.

Így megállapítható, hogy összességében a japán válaszadók is a japán márkákat tartják a legjobbnak az átlagos 3,84 pontos értékelés miatt, ezt követik az amerikai márkák 3 ponttal, majd a koreaiak 2,85 ponttal és végül náluk is a kínai márkák zárják a sort, de csak 2,31 pontos átlaggal. Így megállapítható, hogy a japán felhasználók nem igazán nyitnak a koreai és a kínai termékek felé, aminek többek között történelmi okai is vannak.

Ahhoz, hogy a japán munkahelyek általános működéséről is kapjak egy átfogó képet, és hogy azt össze tudjam vetni a dolgozat elméleti részével, a munka világával kapcsolatban is

tettem fel kérdéseket. (18. ábra) Ezekre összesen 112 japán válaszadótól érkezett adat. A kérdések a magyar kérdőívben is megtalálhatóak voltak, azonban a beérkezett válaszok száma elenyésző, így azok nem elemezhetőek. Ebben az esetben is a semleges és a nemleges válaszok pontos értékét nem vizsgálom.



20. ábra: Japán munkahelyekkel kapcsolatos kérdések a japán kitöltők válaszai alapján Forrás: saját szerkesztés

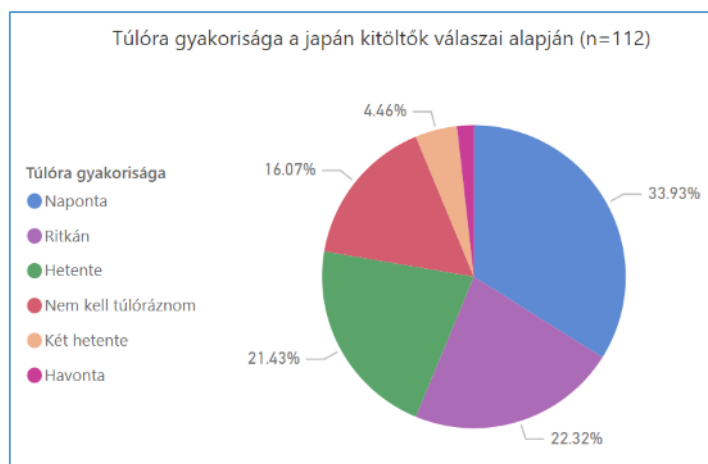
Japán vállalati kultúra alfejezetben mutattam be, hogy japán vállalatok esetében kulcsfontosságú a vállalati mottó vagy szlogen, melynek segítségével határozzák meg a vállalat filozófiát, illetve értékrendjét és az ezekkel való azonosulás alapvető elvárás a dolgozókkal szemben. A válaszadók több mint fele válaszolt úgy, hogy azonosulni tud a cége filozófiájával és értékrendjével, így megállapítható, hogy ez a gyakorlatban is teljesül.

Döntéshozatal gyorsaságával kapcsolatban nagyon megosztó válaszokat kaptam, ami valószínűleg a kérdés relativitásából adódik. Nehéz lehet megválaszolni, hogy egy vállalat döntéshozatala gyors-e vagy lassú, ha az adott kitöltőnek nincsen esetleg összehasonlítási alapja. Fontosnak tartom azonban kiemelni, hogy a válaszadók közül csak kevesen tudnak a döntéshozatal folyamatában részt venni. Tehát az elméleti részben bemutatott ringi és nemawashi folyamatokban ők nem tudnak döntő szerepet játszani. Ezzel szemben viszont, csak kevesen érezték úgy, hogy ne tudnák nyíltan elmondani a véleményüket munkatársaiknak.

Mindemellett a válaszadók majdnem fele úgy gondolja, hogy a cége rugalmasan tud reagálni a piac változásaira, de sok bizonytalan válasz is érkezett erre a kérdésre. Ez nem teljesen van összhangban a Kína és Korea megerősödése alfejezetben leírtakkal, amikor is a japán vállalatok nem tudtak reagálni a globalizáció nyújtotta kihívásokra. Továbbá, az iPhone a japán telefonpiacra való betörésével együtt járó felhasználói igények változásának sem tudtak eleget

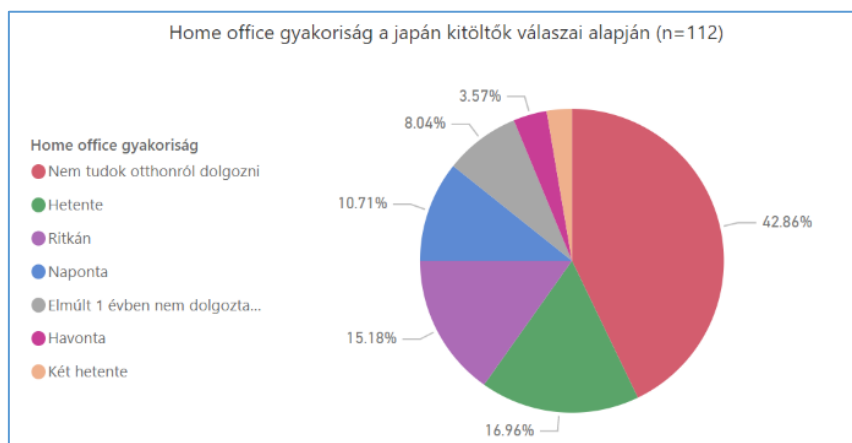
tenni és ez az egyik oka, amiért a mai napig nem tudják letaszítani az iPhone-t a trónjáról saját hazájukban.

Munkahelyi meetingeket, amiket Japánban első sorban a már előre eltervezett kimenet kollektív jóváhagyására hívnak össze, csak nagyon kevés válaszadó érez hatékonynak. Ezzel együtt a kitöltők többsége stresszesnek érzi magát a munkahelyén, amit véleményem szerint a rájuk vonatkozó magas elvárások, mint például a hosszú munkaórák és a társadalmi nyomások okoznak. Sok válaszadó érzi a japán szokásokat szigorúnak és több, mint 59%-uk változtatni is szeretne ezeken.



21. ábra: Túlóra gyakorisága a japán kitöltők válaszai alapján Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók 55,36%-a vállal túlórát napi vagy heti szinten, (19. ábra) ami megfelel a Hofstede 6-D modell engedékenységi dimenzióban leírtaknak. 2020 óta elterjedt a világon az otthonról való munkavégzés lehetősége, illetve a hagyományos munkarend és a home office ötvözéséből a hibrid munkavégzés is sokak számára elérhető lett. Ezen lehetőséggel viszont a japán kitöltők 58,04%-a egyáltalán nem, vagy csak ritkán tud élni. (20. ábra)



22. ábra: Home office munkavégzés gyakorisága a japán kitöltők válaszai alapján Forrás: saját szerkesztés

5. Lehetséges megoldások a japán telefongyártók üzleti részesedésének növelésére

A jelenleg még versenyben lévő japán telefongyártók (Sony, Sharp, Kyocera és Fujitsu) az új termékek gyártása ellenére is folyamatosan vesztenek a piaci részesedésükből. Ezen probléma elemzésére és a megoldások felderítése érdekében a SWOT elemzést választottam.

5.1. Erősségek

A vizsgált japán cégek mindegyike már közel 100 éves múlttal és tapasztalattal rendelkezik. Hosszas fennmaradásuk miatt megbízhatóak a befektetők és a vásárlók szempontjából is. A fogyasztói kérdőív eredménye alapján az elektronikus termékeiknek alapvetően jó a megítélése mind a japán, mind a magyar felhasználók között és ez feltételezhetően nemzetközi távlatban is igaz.

Jelenleg, internetes források alapján a japán telefonkészülékek használatának az alábbi előnyei és erősségei vannak:

- Felhasználó barát, könnyű kezelhetőség
- Könnyen olvasható nagy betűtípus
- Tartós, nem törékeny, legtöbb esetben víz és porálló készülék
- Megbízható japán nyelvű támogatás
- Garantált kompatibilitás a japán telefonszolgáltatókkal (simchange.jp)

Japán és az ott található vállalatok már történelmileg és földrajzilag is bebizonyították, hogy képesek a gyors változásokra és a dinamikus fejlesztésekre. Mindemellett, az ezredforduló környékén az innováció úttörőiként technológiailag közel egy évtizeddel megelőzték a világ többi országát a kreatív ötleteikkel. Bár nincsenek a japán telefongyártó cégek egyszerű helyzetben, én lehetségesnek tartom, hogy képesek lesznek ismét megújulni és jelentősen növelni a piaci részesedésüket.

5.2. Gyengeségek

A japán telefongyártók egyik legnagyobb gyengesége, hogy niche területekre pozícionálják magukat és az értékesítéseik szinte egésze ezekre korlátozódik le. Jelenleg első sorban az idős és a nagyon fiatal felhasználókat célozzák meg a készülékeikkel és az ő igényeikhez igazítják

azokat. Japán drasztikusan öregedő társadalmában fontos, hogy legyenek olyan gyártók, akik az idősebb felhasználók igényeit is kielégítik, azaz akik letisztult, egyszerűen kezelhető és olcsóbb készülékeket árulnak. Továbbá, a hosszú munkaidő miatt mivel a legtöbb szülő nem tud a gyermekéért menni, gyakori látvány Japánban, hogy kisiskolás gyerekek teljesen egyedül közlekednek. Az ilyen helyzetben lévő szülőknek szüksége van arra, hogy gyermekeiknek egy olcsó telefonkészüléket vásárolva bármikor kommunikálni tudjanak velük napközben.

Ilyen jellegű igények kielégítésére természetesen az iPhone alkalmatlan, ezért zseniális lépésnek tartom, hogy a japán gyártók hamar felismerték és le is csaptak ezekre az egyedi piacokra. A probléma ezzel csak az, hogy ezen piacok mérete rettentően kicsi és jelenleg a japán gyártók mind itt versenyeznek egymással, míg az Apple egymagában kényelmesen elterül a piac nagy részén. Ez olyan hatást kelt, mintha a japán gyártók beletörődtek volna már, hogy az Apple egy legyőzhetetlen óriás, akivel szemben nincsen esélyük, ezért visszavonultak olyan területekre, ahol nem kell vele versenyezniük.

Az egyetlen terület, ahol a japán gyártók még úgymond harcba szállnak az Apple-lel, az a munkahelyi telefonok értékesítése. Bár ilyen célra az olcsóbb iPhone készülékek is jó választásnak minősülnek, mégis elterjedtek a minden korosztály által könnyen kezelhető és strapabíró japán mobil- és okostelefonok. Az én volt munkahelyemen is a Kyocera által a vállalatok számára gyártott Digno mobiltelefon volt használatban.

Ezen kis méretű niche területekre való túlzott fókuszálás azért is hátrányos a japán telefongyártók számára, mivel a termékfejlesztés és a reklámozás során a legtöbb korosztályt kihagyják, így ők nem fognak tudni azonosulni az eladni kívánt készülékkel és a márkával. Például, saját megítélésem szerint fiatal felnőttek kevésbé lesznek hajlandóak egy olyan márkájú terméket vásárolni, aminek köztudottan az idősebb korosztály a fő célközönsége. Illetve, a japán telefongyártók nem csak korosztály szempontjából, de földrajzilag is lekorlátozzák magukat, mivel szinte kizárólag csak belföldön árusítanak. A piaci részesedésük növelése szempontjából ez a nemzetközi piacokon való limitált szereplés is jelentős hátrányt jelent számukra.

A másik nagy probléma a kicsi és a nagyon speciális piacok megcélzásán kívül a nem megfelelő marketing kommunikáció, azaz a hirdetések és kampányok hiánya. Japánban töltött egy évem alatt csak nagyon ritkán találkoztam japán telefon hirdetéssel, legyen szó akár nagy plakátokról, akár internetes hirdetésekről. Véleményem szerint a japán gyártóknak számtalan

még ki nem használt lehetősége lenne a fiatalabb fogyasztók – diákok és fiatal felnőttek – megszólítására.

Harmadik jelentős gyengeség a japán vállalatokra jellemző lassú döntéshozatal és kockázatok kerülése. A már korábban leírtak alapján az alaposan megfontolt döntéseknek előnye a gyors és zökkenőmentes végrehajtás, azonban ezen előnyért hatalmas árat fizetnek a japán vállalatok. Napjainkban gyors döntésekre van szükség és a nemzetközi piacon gyakran nincs arra lehetőség, hogy egy-egy döntést egy vagy akár több éves alapos előkészület előzzön meg. A szakirodalmi források is alátámasztották, hogy ezen gyakorlat miatt bizony a japán vállalatok több üzleti lehetőségtől is elestek.

Internetes források alapján több hátránya is van a japán telefonok használatának. Először is, nagyon kevés választékkal szolgálnak, így a bizonyos specifikációkat kereső vásárlók nagy valószínűséggel nem fognak az igényeiknek megfelelő készüléket találni. Ezt az okozza, hogy a japán telefonok kis mennyiségben, kizárólag a japán vásárlók számára készülnek, viszont emiatt a gyártóknak az árak alacsonyan tartása is kihívásnak bizonyul. Előfordulhat, hogy hasonló felszereltségű külföldi készülékhez, például kínai gyártótól olcsóbban hozzá tudnak jutni a felhasználók. (mobile.line.me) Személyes tapasztalatok alapján én azt észleltem még, hogy Japánban rendkívül gyakoriak a kártyafüggő telefonok, amik külföldi SIM kártyával nem működnek.

5.3. *Lehetőségek*

Úgy gondolom, hogy a japán telefongyártó cégek üzleti részesedésének a növelésére az egyik legjobb módszer a kék óceán helyzet elérése lenne. Ez olyan egyedi termékkel vagy technológiával való megjelenést jelentene a piacon, amivel még kielégítetlen igényre nyújtának megoldást és ki tudnának tűnni a többi gyártó közül.

Kim, W. Chan és Renée Mauborgne könyve alapján két-féle piac létezik: a vörös tenger és a kék óceán. A vörös tengerben az ipari határok meg vannak szabva, az itt elhelyezkedő vállalatok folyamatos harccal próbálják meg felülmúlni a riválisaikat és minél nagyobb részt akarnak kiszakítani a meglévő keresletből. Ahogy a piac elkezd túlszűfoltta válni, a nyereség és a növekedési kilátások folyamatosan csökkennek. Ennek a véres küzdelemmel teli piacnak azonban van egy ellentéte, a kék-óceán. Őket a kiaknázatlan piaci tér és a rendkívül jövedelmező növekedés lehetősége határozza meg. (KIM, W.C. ÉS RENÉE M., 2005)

Kék-óceán helyzet elérése érdekében nem feltétlenül kell olyan nagy mértékű újítást bevezetni, mint a 2007-es érintőképernyős iPhone megalkotása, hanem ennél akár már kisebb változtatás is elég lehet. Azonban nagyon fontos, hogy ezeket a fejlesztéseket valódi felhasználói igények kielégítése vezérelje, hiszen ez a kulcsa a sikeres értékesítésnek.

Úgy gondolom, hogy erre tökéletes példa lehet a pár éve megjelent Samsung márkájú összecsukható okostelefonok. A telefonok méretének folyamatos növekedése miatt egyre gyakoribb panasz a fogyasztók körében, hogy a telefonjuk nem fér el a nadrág vagy kabát zsebükből és így kényelmetlen hordozni őket. Továbbá, sokakban nosztalgikus érzéseket kelt az összecsukható telefonok gondolata. Így, ezt az erős érzelmet megragadva és egy konkrét igényt kielégítve szerintem a Samsung képes volt kék óceán helyzetbe kerülni az okostelefon piacon.

A japán telefongyártók piaci részesedése növelhető lenne a marketing kommunikáció fejlesztésével is. Például, az egyik internet nyújtotta promóciós lehetőség, ami segíteni tudná a japán gyártókat abban, hogy a termékeiket több korosztállyal is megismertessék, az az internetes hírességekkel való kampányolás. Nemzetközi piacon már hosszú évek óta megfigyelhető, hogy a világ legkülönbözőbb vállalatai szponzorálnak Youtube-on és más közösségi oldalakon közismert személyeket egy rövid reklámért vagy termékelhelyezésért cserébe. Ezzel a lehetőséggel jelenleg a kozmetikai ipar és ruhaipar kivételével szinte egyik japán gyártó sem él, pedig ez szerintem nagyon hatékony módszer lenne új fogyasztók bevonására.

Továbbá, Japánban hatalmas sikernek örvendenek az animék és ezek népszerűségét az élelmiszeripar kiválóan alkalmazza a kampányaiban. 2020-ban, amikor Japánban tartózkodtam, a Kimetsu no Yaiba című anime állt a figyelem középpontjában és minden elképzelhető étel és ital csomagolását ennek a sorozatnak a karakterei, illetve jellegzetes színeik borították be. Legyen szó akár süteményről, gumicukorról, instant levesről, fűszeralapról, kávéról vagy gyümölcsös üdítőről, a szó szoros értelmében minden lehetséges terméken ott voltak a japánok által közkedvelt karakterek.

Japán telefongyártók azonban nem próbálták meg kihasználni ezt a trendet a termékeik népszerűsítése érdekében. Ezzel szemben, a kínai OnePlus telefongyártó felismerte az animált karakterekkel való kampányolás nyújtotta előnyöket. Már több kollaborációja is volt Kínában a 2020 óta nemzetközileg is elismert Genshin nevű játékkal. Ezen kampányok keretében már meglévő telefonkészülékek hátlapját cserélték le az adott karakterek színpalettájához illő

kinézetre, ráadásul a készülékek mellé egy ajándécsomagot is kapott a vásárló. Ezek általában telefontokot, posztert, játékon belül beváltható kuponkódot és még sok egyéb tárgyat tartalmaztak, amin mind megtalálhatóak voltak a vásárló által kedvelt karakter.

Animált sorozatok és játékok egyre több rajongónak örvendenek, már nem csak Ázsiában, de nyugaton is. A fiatalabb felhasználók megszólítása érdekében szerintem nagyon hatásos lehetne egy ilyen reklám és felfoghatatlannak tartom, hogy ezt a japán telefongyártók miért nem ragadják meg ezt a lehetőséget. Egy ilyen promócióval nem csak egy hatásos kampányt tudnának indítani, de várhatóan akár a termék egyediségének köszönhetően kék óceán helyzetet is el tudnának érni.

A piaci részesedés növelésén kívül azért is elengedhetetlen lenne más korcsoportok megszólítása, mivel az új és modernebb technológiákkal többnyire a fiatalabb felhasználókat tudnák megragadni. Ennek az az oka, hogy az idősek és a gyermekek számára az a legfontosabb, hogy esetleges készülék váltás esetén is minden funkciót ugyanonnan és ugyanúgy tudjanak elérni.

A japán telefongyártó vállalatok versenyképességének növelése érdekében további lehetőséget látnék a vállalati döntéshozatal dinamizálásában. A gyengeségeknél leírt módon a japán nagyvállalatokat a lassú döntéshozatal és a kockázatok minimalása jellemzi, ami ront a versenyképességükön. Véleményem szerint erre jó megoldás lenne, ha a nagy és stabil cégek a fiatal és innovatív start-up cégekkel együtt tudnának működni. Ők segíthetnének a nagyvállalatok fentebb említett problémáin és ezen felül új innovációkat, ötleteket és üzleti megoldásokat is magukkal tudnának hozni. Ezen együttműködések során kialakulhatnak esetleg új spin-off vállalatok, illetve új, fiatalabb korcsoportokat megcélzó márkák is.

Végül, de nem utolsó sorban fel szeretném hívni a figyelmet a dollár és a yen árfolyamának az importra való kedvezőtlen változására. 2022. októberében több mint 30 év után ugrott először a dollár árfolyama 150 yen felé. Ez rendkívül nagy változásnak számít, ha figyelembe vesszük, hogy 2008-ban, az iPhone betörésekor az árfolyam tartósan 100 yen körül volt és 2011-ben közel egy éven keresztül 75 és 80 yen között ingadozott. (www.google.com/finance) Emiatt a japán fogyasztók drágábban fognak hozzájutni az importcikkekhez és ez az iPhone árára is hatással van. A yen gyengülése miatt az Apple kénytelen volt árat emelni a termékein 2022 júliusában is és szeptemberében is, ami miatt a vásárlók már inkább a régebbi modelleket vagy használt készülékeket keresik, amelyek még megfizethető az áron elérhetőek. (www.asahi.com, 2022)

Véleményem szerint hatalmas lehetőség rejlik ebben a helyzetben a japán telefongyártók számára, mivel az Apple a termékei árának jelentős megemelkedése miatt várhatóan veszteni fog a japán telefonipari részesedéséből. Míg az Apple-t az árfolyam változás áremelésre kényszeríti, addig a belföldi gyártók viszonylag stabilan tudják tartani az áraikat és így kedvezőbb ár-érték arányt tudnának kínálni a japán fogyasztók számára. El kellene kerülni, hogy a felszabaduló piaci részt esetleg koreai vagy kínai gyártók töltsék be.

5.4. Veszélyek

A japán gyártók telefonpiacon belüli sikerét véleményem szerint első sorban az erős nemzetközi verseny veszélyezteti. Jelenleg rengeteg konkurens cég versenyez egymással a japán és a nemzetközi piacon. A japán gyártóknak már nem adatik meg az a luxus, hogy zárt piacon belül, maguk között versenyezzenek, hanem kénytelenek a nyílt piacon szembe szállni a versenytársaikkal.

Másik nagy veszélynek a koronavírus járvány és az orosz-ukrán háború következtében megsérült szállítói láncokat és a kialakul alapanyaghiányt gondolom. Az elektronikai iparban több mint egy évig küzdöttek a gyártók a chiphiánnyal, és kiszámíthatatlan, hogy melyik eddig bármikor könnyen elérhető termék, illetve alapanyag válhat majd hiánycikké. Ez a bizonytalan helyzet jelentősen ronthat a termékek gyártási ütemén.

Továbbá, a japán vállalatok fejlődését hátráltatja az ország jelenlegi gazdasági helyzete. A defláció, illetve a túl alacsony infláció a japán fogyasztókat a megtakarításaik felhalmozására készíti, ezzel a vállalatok árbevétele és profitja csökken, vagyis gazdasági recessziót idéz elő. Emellett veszélyt jelent Japán öregedő társadalma is, ami a munkaképes állomány csökkenése miatt munkaerőhiánnyal fenyegeti a vállalkozásokat. Ezen felül a dolgozók motivátlansága és alacsony szintű hatékonysága is negatív hatással van az elektronikai vállalatok termelékenységére. A dolgozók motiválása érdekében jó megoldás lehet a teljesítmény alapú bérezés szélesebb körben történő alkalmazása.

6. Összefoglalás

A dolgozatomban feltártam, hogy milyen tényezők vezettek az egykor verhetetlen japán elektronikai márkák, azon belül is a telefonipar hanyatlásához. Az egyik ilyen tényező a gazdasági buborék kipukkanása volt, amely jelentősen lelassította és meggyengítette a japán vállalatokat, így lemaradtak a nemzetközi versenyben.

Fellendülésüknek gátat szab Japán kedvezőtlen gazdasági helyzete – a gyakori defláció és az öregedő társadalom miatt –, illetve a japán vállalatok üzleti kultúráját képző életen át tartó foglalkoztatás és a szenioritás alapú bérezés. Ezen két rendszer a folytonos gazdasági növekedés premisszájára épül, azonban az elhúzódó recesszióval küzdő Japánban már nem fenntartható ezek működése. Hátrányuk a munkahelyi fluktuáció és a munkapiaci verseny alacsony mértéke, továbbá rontanak a munkavállalók motivációján és tanulási vágyán is.

Megállapítottam, hogy a japán nagyvállalatokat a lassú és alaposan megfontolt döntéshozatal jellemzi, a kockázatok minimálása és a vezetők arcvesztésének megakadályozása érdekében. Egyedi döntésmechanizmusuk több előnnyel is jár, azonban jelentősen ront a japán cégek versenyképességén és potenciális üzleti lehetőségektől való elesés veszélyét is tartalmazza.

Bemutattam, hogy az ezredforduló előtt és a 2000-es évek elején a japán telefongyártók milyen előrehaladott technológiákat alkottak, amivel a mai okostelefonok úttörői voltak. Hatalmas hátrányuk volt azonban, hogy ezen fejlesztéseket csak belföldön, egy rendkívül zárt piacon belül értékesítették. A nemzetközi piacon való kis mértékű részvételük miatt kiszolgáltatott helyzetbe kerültek, és amikor Japán piaca is kinyílt a külföldi gyártók számára, a hazai gyártók elvesztették a piaci részesedésük szinte teljes egészét.

A nemzetközi piacokat többségét koreai, kínai és amerikai termékek fedték le, még Japán belföldi telefonpiacán az iPhone vette át az uralmat. Ez a trend még napjainkban is változatlanul fennáll és megfigyelhető, hogy a japán gyártók az új termékek folyamatos gyártása mellett is fokozatosan vesztenek a piaci részesedésükből. Ennek fő okaiként a niche területekre történő pozicionálást és a gyenge marketing kommunikációt azonosítottam.

SWOT elemzés segítségével bemutattam, hogy a fentebb említett gyengeségek ellensúlyozására milyen lehetőségeik lennének a japán telefongyártó cégeknek. Ezekből kiemelném a kék óceán helyzet elérésére való törekvés fontosságát és az internet nyújtotta kampányolási lehetőségek kihasználását a fiatal és középkorú felhasználók elérése érdekében.

Jelenlegi trendek felmérése érdekében magyar és japán nyelvű kérdőíven keresztül gyűjtöttem primer adatokat átlag fogyasztóktól. Ennek eredményeképpen azt tapasztaltam, hogy a kitöltők többsége a japán termékekkel továbbra is a jó minőséget és a megbízhatóságot azonosítja, azonban telefon vásárlásnál mégsem ezeket a termékeket részesítik előnyben.

Az elektronikai gyártók ismeretsége szempontjából beigazolódott, hogy a magyar fogyasztók közül a 40 év fölöttiek, tehát azok, akik átérték Japán előző évszázadi sikereit, átlagosan több gyártót ismernek. Japán kitöltők esetében a korosztályonkénti eltérés mértéke jelentősen alacsonyabb volt.

Habár a kitöltött kérdőívek alapján bebizonyosodott, hogy a japán fogyasztók túlnyomó többsége (85,71%-a) jelenleg iPhone készüléket használ, ennek oka válaszaik alapján nem a hipotézisben megfogalmazott nyájhatás eredménye.

Összeségben úgy érzem, hogy minden kutatási kérdésemre választ tudtam találni, melyben nagy segítséget jelentett a magyar szakirodalom mellett a nemzetközi – angol és japán nyelvű – források feldolgozása. Megítélésem szerint a dolgozatom megírása jelentős szakmai fejlődést jelentett számomra és az egyetemi évek során elsajátított elméleti tudásokat a kutatásom és elemzésem során a gyakorlatban is alkalmazni tudtam.

7. Irodalomjegyzék

Tudományos szakirodalom

DAVIES, R. J. – IKENO, O. (2002). The Japanese Mind: Understanding Contemporary Japanese Culture. Tokyo, Japan: Tuttle Publishing.

HIDAS J. – SATO N. – SZÉKÁCS A. (2015). Nemawashi a japán kommunikációban. In: Solt Katalin (szerk.) Alkalmazott tudományok II. fóruma: Konferenciakötet. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 247–266. p.

HOSONO M. (1999). Understanding Economic News in an Easy Way [Japanese Edition] (*Keizai no nyuusu ga omoshiroi hodo wakaru hon [Nipponkeizai-hen]*). Tokyo, Japan: Chuukei Shuppan. ISBN4-8061-1288-7

IWATA K. (2005). Learn Japanese Economics (*Nihon keizai wo manabu*). Tokyo, Japan: Chikumashobo Ltd. ISBN4-480-06212-2 C0233

KIM, W.C. – RENÉE M. (2005). Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

MIKKO S. – GUILLAUME S. – DR. RIDDINGTON, E. (2011). GSM/EDGE Evolution and Performance. John Wiley & Sons, Ltd. ISBN: 9780470746851

MOHR R. – OSVÁTH G. – SATO N. – SZÉKÁCS A. (2019). Japán, kínai és koreai üzleti kultúra. Távol-keleti menedzsment interkulturális és gyakorlati nézőpontból. Budapesti Gazdasági Egyetem, Keleti Üzleti Akadémiai Központ

MURAKÖZY L. (2017). A japán rejtély - Útteremtő csodák és végzetes zsákutcák. Akadémiai Kiadó. ISBN: 978 963 454 000 7. Digitális kiadás: <https://mersz.hu/kiadvany/202/info/> (Utolsó letöltés: 2022.10.29.)

MURAKÖZY L. (2020). A koreai rejtély - Remetéből világpolgár. Akadémiai Kiadó. ISBN: 978 963 454 568 2. Digitális kiadás: <https://mersz.hu/kiadvany/727/info/> (Utolsó letöltés: 2022.11.02.)

NATSUNO T. (2003). The i-mode Wireless Ecosystem. John Wiley & Sons Ltd. ISBN 0-470-85908-3

RUDY, J. (2008). Traditional Japanese Management. Transfer inovácií 11/2008, Comenius University in Bratislava. Digitális kiadás: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/11-2008/pdf/34-38.pdf> (Utolsó letöltés: 2022.09.14.)

SASAKI R. – DICKEY, D. (2019). Üzleti kommunikáció a japánokkal. JETRO Budapest

SMALLEY, A. (2019). Lean problémamegoldók kézikönyve. Lean Enterprise Institute Hungary. ISBN 978-615-5887-01-7

VASZKUN B. (2010). Crises and Employment in Japan: Maintaining Stable Employment in a Crisis Context. South-East Europe: International Relations Quarterly, Vol. 1. No. 3 (Autumn 2010/3)

VASZKUN B. (2012). A japán társadalmi klaszterek szerepe és kihasználásnak lehetőségei a versenyképesség megtartásában. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ.

WATANABE T. (1991). Demystifying Japanese Management (*Nihonteki keiei no henbou*). Tokyo, Japan: Gakuseisha Publishing Co., Ltd.

YU S. O. (2020). A modern távol-keleti vállalatvezetés művészete. Pallas Athéné Könyvkiadó Kft., Budapest ISBN 978-615-5884-86-3

Egyéb források

APPLE. Softbank and Apple to Bring iPhone 3G to Japan on July 11.

<https://www.apple.com/jp/newsroom/2008/06/09Softbank-and-Apple-to-Bring-iPhone-3G-to-Japan-on-July-11/> (Feltöltés dátuma: 2008.06.10., Utolsó letöltés: 2022.10.19.)

ASAHI SHINBUN DIGITAL. (2022). Are you prepared for an iPhone price hike? Second-hand goods in the background since „the aim is after November” (*iPhone neage wa youi shuutou? Haikei ni chuuko-hin „nerai-me wa juuichigatsu ikou”*) https://www.asahi.com/articles/ASQ983JMJQ98ULFA003.html#comment_area (Feltöltés dátuma: 2022.09.08., Utolsó letöltés: 2022.11.06.)

ASIALINK BUSINESS. Japan’s economy. <https://asialinkbusiness.com.au/japan/getting-started-in-japan/japans-economy> (Utolsó letöltés: 2022.10.24.)

ATMARKIT. (2007). Why can’t we use the iPhone in Japan? (*Naze iPhone wa nihon de tsukaenai no?*). https://atmarkit.itmedia.co.jp/ait/articles/0702/26/news096_5.html (Feltöltés dátuma: 2007.02.26., Utolsó letöltés: 2022.11.02.)

BIZREACH WITH HR. (2022). What is lifetime employment? Commentary on the historical background, merits and demerits, and the future of the system (*Shuushin koyou to wa? Rekishi haikai ya meritto demeritto, seido no kongo ni tsuite kaisetsu*). <https://media.bizreach.biz/19390/#co-index-10> (Feltöltés dátuma: 2022.05.13., Utolsó letöltés: 2022.11.05.)

FLIPSIDE. Panasonic P2101V. <https://www.theflipside.info/p2102v.php> (Utolsó letöltés: 2022.10.06.)

GENDER EQUALITY BUREAU CABINET OFFICE. (2021). Changes in the proportion of non-regular workers by age group (*Nenrei kaikyuu-betsu hiseikikoyou roudousha no wariai no suii*). https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-07.html (Utolsó letöltés: 2022.10.30.)

GOOGLE FINANCE. United States Dollar to Japanese yen <https://www.google.com/finance/quote/USD->

<JPY?sa=X&ved=2ahUKEwiy5a6Uhp7AhUOrKQKHWLaCjwQmY0JegQIBhAc&window=MAX> (Utolsó letöltés: 2022.11.04.)

HOFSTEDE. Country Comparison (Hungary and Japan). <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hungary,japan/> (Utolsó letöltés: 2022.10.02.)

HORIKOSHI I. (2008). Mitsubishi Electric withdraws from the mobile phone terminal business, canceling the introduction of the next model for DoCoMo (*Mitsubishidenki ga keitaidenwa tanmatsu jigyou kara tetai, Dokomo-muke jikishu wa tounyuu chuushi*) <https://xtech.nikkei.com/it/article/NEWS/20080303/295270/> (Feltöltés dátuma: 2008.03.03., Utolsó letöltés: 2022.11.05.)

ISHII K. What is Ringi? Explaining the merits and demerits of the system, its necessity and points of application (*Ringi to wa? Seido no merito, demeritto ya hitsuyousei, shinsei no pointo wo kaisetsu*). <https://dstmp.shachihata.co.jp/column/01200303/> (Utolsó letöltés: 2022.08.26.)

ITMEDIA. (2008) Did the iPhone 3G really „fail”? (*Hontouni iPhone 3G wa „shippai shita” no ka*). <https://www.itmedia.co.jp/mobile/articles/0810/09/news038.html> (Feltöltés dátuma: 2008.10.09., Utolsó letöltés: 2022.10.19.)

ITMEDIA. (2017) Remembering iPhone: The „iPhone 3G” mobile phone that landed in Japan has become an „Internet machine” (*Nihonjouriku wo hatashita „iPhone 3G” keitai ga „intanettomashin” ni*). <https://www.itmedia.co.jp/mobile/articles/1708/10/news036.html> (Feltöltés dátuma: 2017.08.10., Utolsó letöltés: 2022.10.19.)

KIGYOLOG. (2022) Introducing job titles and their roles (*Yakushoku to wa? Sore zore no yakuwari wa? Ichimoku de wakaruru jun'i ichiran mo goshoukai!*). <https://kigyolog.com/article.php?id=844> (Feltöltés dátuma: 2022.06.16., Utolsó letöltés: 2022.11.03.)

LINE MOBILE. Domestic cheap smartphones and their unique characteristics (*Kokusan no kakuyasu sumaho tte aru no? Kokusan nara dewa no tokuchou ni tsuite kaisetsu!*). <https://mobile.line.me/guide/article/0073.html> (Feltöltés dátuma: 2021.03.31., Utolsó letöltés: 2022.10.27.)

MINISTRY OF HEALTH, LABOUR AND WELFARE. (2019). Changes in the number of births and the total fertility rate (*Shusshousuu, goukei tokushu shusseiritsu no suii*). <https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/19/backdata/01-01-01-07.html> (Utolsó letöltés: 2022.10.30.)

MINISTRY OF HEALTH, LABOUR AND WELFARE. (2021). Overview of revisions to the Act on Stabilization of Employment of Elderly People (*Kounenreishakoyou anteihou kaisei no gaiyou*). <https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000694689.pdf> (Utolsó letöltés: 2022.10.08.)

NIKKEI KEIZAI SHINBUN. (2011). Behind the scenes of the iPhone competition Mr. Son can not win against the world trend (*iPhone soudatsu-sen no butaiura Son-shi mo sekai no nagare ni katezu*). <https://www.nikkei.com/article/DGXBZO35007950S1A920C1000000/> (Feltöltés dátuma: 2011.09.22., Utolsó letöltés: 2022.11.05.)

NIKKEI KEIZAI SHINBUN. (2012). Toshiba withdraws from mobile phones, sells development company shares to Fujitsu (*Toushiba, keitaidenwa kara tettai kaihatsu kaisha kabu wo fujitsu ni baikyaku*). https://www.nikkei.com/article/DGXNASDD020SC_S2A400C1TJ0000/ (Feltöltés dátuma: 2012.04.02., Utolsó letöltés: 2022.11.05.)

OOISHI M. (2017). „How can you change so much in one year?", Thinking about Sharp now (*„I-nen de koko made kawareru no ka”, sha-pu no ima wo kou omou*). <https://xtech.nikkei.com/dm/atcl/column/15/198610/032100201/> (Feltöltés dátuma: 2017.03.22., Utolsó letöltés: 2022.11.05.)

PERSOL GROUP (2020) APAC Labor Market Survey 2019 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/hr-data/files/labor-market-survey.pdf> (Utolsó letöltés: 2022.11.04.)

SANO M. (2013). NEC Casio withdraws from smartphones, two-top strategy pushes down market share (*NEC Kashio ga sumaho kara tettai, shea teika ni tsuutoppu senryaku ga dameoshi*) <https://xtech.nikkei.com/it/article/COLUMN/20130827/500309/> (Feltöltés dátuma: 2013.09.10., Utolsó letöltés: 2022.11.05.)

SHARP. Industry's First Camera-Equipped Mobile Phone <J-SH04>. http://global.sharp/corporate/info/his/only_one/item/t34.html (Utolsó letöltés: 2022.09.13.)

SHARP. AQUOS Phone <905SH>. https://global.sharp/corporate/info/his/only_one/item/t39.html (Utolsó letöltés: 2022.09.13.)

SIM CHANGE. Seven recommended smartphones from domestic manufacturers in 2022 (*[2022-nen] Kokusan sumaho, kokunaime-ka- sumaho no osusume 7-sen*). <https://simchange.jp/smartphone-by-japan/> (Feltöltés dátuma: 2022.05.11., Utolsó letöltés: 2022.10.27.)

SOFTBANK. [1] „iPhone for everybody campaign” reception period extended until September 30 (*„iPhone for everybody kyanpe-n” no uketsukekigen wo kugatsu sanjuunichi made enchou*). https://www.softbank.jp/corp/group/sbm/news/press/2009/20090526_02/ (Feltöltés dátuma: 2009.05.26., Utolsó letöltés: 2022.10.19.)

SOFTBANK. [2] Extending the „iPhone for everybody campaign” (*„iPhone for everybody kyanpe-n” wo enchou*). https://www.softbank.jp/corp/group/sbm/news/press/2009/20090916_02/ (Feltöltés dátuma: 2009.09.16., Utolsó letöltés: 2022.10.19.)

SOFTBANK. [3] Launched "Free iPhone for the Family Campaign" (*„Shin are kore sore kyanpe-n” toshite „iPhone kazoku muryou kyanpe-n” wo kaishi*). https://www.softbank.jp/corp/group/sbm/news/press/2011/20111128_02/ (Feltöltés dátuma: 2011.11.28., Utolsó letöltés: 2022.10.23.)

SOFTBANK. [4] Free model change campaign (*Tada de kishu henkoe kyanpe-n*). <https://www.softbank.jp/mobile/campaigns/list/tada-kisyuhen/> (Utolsó letöltés: 2022.10.23.)

SOHRAB O. (2014). Steve Jobs Wanted Mac OS X Running on Sony VAIOs?. <https://sonyreconsidered.com/steve-jobs-wanted-mac-os-x-running-on-sony-vaio-d4d8e30685ed> (Feltöltés dátuma: 2014.02.05., Utolsó letöltés: 2022.11.04.)

STATISTICS BUREAU OF JAPAN. [1] (2022). Population estimate (*Jinkou suikei*). <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/new.html> (Feltöltés dátuma: 2022.10.20., Utolsó letöltés: 2022.10.30.)

STATISTICS BUREAU OF JAPAN. [2] (2022). Elderly population (*Koureisha no jinkou*). <https://www.stat.go.jp/data/topics/topi1321.html> (Utolsó letöltés: 2022.10.30.)

TELECOMMUNICATIONS CARRIERS ASSOCIATION (TCA). Number of Subscribers. <https://www.tca.or.jp/english/database/download.html> „FY 2008 (2008.4 -2009.3) EXCEL File” és „FY 2009 (2009.4 -2010.3) EXCEL File” adatait felhasználva (Utolsó letöltés: 2022.10.24.)

TOYOKEIZAI. (2009). Casio Computer will integrate its mobile phone terminal business into a new company with NEC and Hitachi, aiming to reduce development costs and material purchase costs (*Kashiokeisanki wa keitaidenwa tanmatsu jigyou wo NEC, Hitachi to no shingaisha ni tougou, kaihatsu-hi ya shizai kounyuu-hi no teigen nado nerau*) <https://toyokeizai.net/articles/-/11008> (Feltöltés dátuma: 2009.09.15., Utolsó letöltés: 2022.11.05.)

TOYOKEIZAI. (2015). How Son Masayoshi Seduced Jobs (*Son Masayoshi wa ikani shite Jobs wo kudoita ka*). <https://toyokeizai.net/articles/-/70225> (Feltöltés dátuma: 2015.06.09., Utolsó letöltés: 2022.10.19.)

8. Melléklet

I. Melléklet: Fogyasztói kérdőív tartalma magyarul és japánul

Magyar kérdőív	Japán kérdőív
Válaszadóra vonatkozó rövid kérdések. あなた自身についてお伺いします。以下の質問にご回答ください。	
Az Ön neme: • Férfi • Nő • Nem nyilatkozom	性別を教えてください。 • 男性 • 女性 • 回答しない
Az Ön életkora: • 20 év alatt • 20-29 • 30-39 • 40-49 • 50-59 • 60-69 • 70 év felett	現在の年齢を教えてください。 • 10代 • 20代 • 30代 • 40代 • 50代 • 60代 • 70代以上
Legmagasabb iskolai végzettsége: • Általános iskola • Szakközépiskola • Gimnázium • Egyetem / főiskola • Nem válaszolok	最終学歴を教えてください。 • 中学校卒業 • 専門学校卒業 • 高校卒業 • 大学卒業 • 回答なし
Jelenleg mi a munkavállalói státusza? • Alkalmazott • Vezető beosztású • Vállalkozó • Munkakereső • Hallgató/diák • Háztartásbeli • Nyugdíjas • Egyéb • Nem válaszolok	役職を教えてください。 • 会社員 • 役職者 • 起業家 • 求職中 • 学生 • 主婦 • 年金退職者 • その他 • 回答なし
Elektronikai iparral kapcsolatos általános kérdések 家電業界に関する基本質問	
Kérem, válassza ki a legördülő listából, hogy milyen márkájú telefont használ jelenleg.	現在利用中の携帯電話のブランド名をドロップダウン・リストからお選びください。

Az elmúlt 3 hónap során megfordult-e már az Ön fejében, hogy lecserélje a készülékét? • Igen • Nem	過去3ヶ月以内に現在の携帯電話を変えた いと思いましたが。 • はい • いいえ
Amennyiben az előző kérdésre „Igen”-nel válaszolt, mi az oka? • Új szériára szeretnék váltani azonos márkán belül • Elégedetlen vagyok a jelenlegi készülékemmel, ezért más márkára váltok • Régi a készülék és le szeretném váltani, de még nem tudom milyen márkára • Egyéb	前の設問の回答に「はい」と答えた方は、理由を教えてください。 • 同じブランドの新製品に買い替えたい • 現在の携帯電話で不満をし、他のブランドに買い替えたい • 携帯電話が古いので、買い替えたいがブランドはまだ決まっていない • その他
Kérem, rakja sorrendbe 1-től 6-ig, hogy egy új telefonkészülék vásárlásánál mik Ön számára a legfontosabb szempontok: • felhasználóbarátság, könnyű kezelhetőség • lehető legjobb minőség • környezetében lévő emberek (barátok, ismerősök) is ugyanazt használják • erős márkajelzés • jó ár-érték arány • jelenlegi trendeknek megfelelő kinézet	携帯電話を購入する際にあなたが重視することを1位～6位まで、優先順位をつけてください。 • 使いやすさ • 最高のクオリティー • 周りの人（家族や友人）が同じブランドを使っている • 人気のある商標 • コスパの良さ • おしゃれなデザイン
Japán elektronikai cégekkel kapcsolatos kérdések 日本家電メーカーに関する質問	
Az alábbiak közül melyik japán márkákat/cégeket ismeri Ön? Sony, Fujitsu, NEC, Panasonic, Sharp, Hitachi, Kyocera, Casio, Toshiba, Sanyo	下記のリストからご存じのブランドや企業をお選びください。 ソニー、富士通、NEC、パナソニック、シャープ、日立、京セラ、カシオ、東芝、三洋電機
Mennyire elégedett Ön általában a japán márkákkal és a termékeikkel? Kérem, értékeljen minden sort 1-től 5-ig tartó skálán. Sorok: • Mennyire tartja megbízhatónak a termékeiket? • Mennyire jó az ár-érték arányuk? • Mennyire lenne hajlandó egy terméket japán márkajelzés miatt megvásárolni? • Ön szerint mennyire jó ezeknek a márkáknak az általános megítélése?	日本の家電メーカーの商品に満足していますか。以下の文章は、あなたの考え方にどの程度あてはまりますか。最も近い選択肢を1つ選んでください。 • 信頼性が高いと思う • コスパがいいと思う • 日本製の商標が付いている商品を買いたくなる • 日本製品の評判がいいと思う

• Mennyire igaz, hogy a környezetében lévő emberek ilyen terméket használnak? Oszlopok: 1. Egyáltalán nem, 2. Nem igazán, 3. Semleges, 4. Kismértékben igen, 5. Teljes mértékben	• 周りの人が日本製の家電製品を利用している 1. あてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. あてはまる
Más külföldi márkákkal és cégekkel kapcsolatos kérdések 海外の家電メーカーに関する質問	
Az alábbiak közül melyik márkákat/cégeket ismeri Ön? Apple, Samsung, LG, Xiaomi, Huawei, Oppo, Motorola, Realme, OnePlus, Google Pixel	下記のリストからご存じのブランドや企業をお選びください。 アップル、サムスン、シャオミ、エルジー・エレクトロニクス、ファーウェイ、オッポ、モトローラ、リアルミー、ワンプラス、グーグルピクセル
Mennyire elégedett Ön általánosságban az amerikai márkákkal és a termékeikkel? (pl.: Apple, Google Pixel, Motorola stb.) Kérem értékeljen minden sort 1-től 5-ig tartó skálán. Sorok: • Mennyire tartja megbízhatónak a termékeiket? • Mennyire jó az ár-érték arányuk? • Mennyire lenne hajlandó egy terméket japán márkajelzés miatt megvásárolni? • Ön szerint mennyire jó ezeknek a márkáknak az általános megítélése? • Mennyire igaz, hogy a környezetében lévő emberek ilyen terméket használnak? Oszlopok: 1. Egyáltalán nem, 2. Nem igazán, 3. Semleges, 4. Kismértékben igen, 5. Teljes mértékben	アメリカの家電メーカー（例：アップル、グーグルピクセル、モトローラなど）の商品に満足していますか。以下の文章は、あなたの考え方にどの程度あてはまりますか。最も近い選択肢を1つ選んでください。 • 信頼性が高いと思う • コスパがいいと思う • アメリカ製の商標が付いている商品を買いたくなる • アメリカ製品の評判がいいと思う • 周りの人がアメリカ製の家電製品を利用している 1. あてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. あてはまる
Mennyire elégedett Ön általánosságban az koreai márkákkal és a termékeikkel? (pl.: Samsung, LG stb.) Kérem értékeljen minden sort 1-től 5-ig tartó skálán. Sorok: • Mennyire tartja megbízhatónak a termékeiket? • Mennyire jó az ár-érték arányuk? • Mennyire lenne hajlandó egy terméket japán márkajelzés miatt megvásárolni? • Ön szerint mennyire jó ezeknek a márkáknak az általános megítélése?	韓国の家電メーカー（例：サムスン、エルジーなど）の商品に満足していますか。以下の文章は、あなたの考え方にどの程度あてはまりますか。最も近い選択肢を1つ選んでください。 • 信頼性が高いと思う • コスパがいいと思う • 韓国製の商標が付いている商品を買いたくなる • 韓国製品の評判がいいと思う

• Mennyire igaz, hogy a környezetében lévő emberek ilyen terméket használnak? Oszlopok: 1. Egyáltalán nem, 2. Nem igazán, 3. Semleges, 4. Kismértékben igen, 5. Teljes mértékben	• 周りの人が韓国製の家電製品を利用している 1. あてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. あてはまる
Mennyire elégedett Ön általánosságban az kínai márkákkal és a termékeikkel? (pl.: Huawei, Xiaomi stb.) Kérem értékeljen minden sort 1-től 5-ig tartó skálán. Sorok: • Mennyire tartja megbízhatónak a termékeiket? • Mennyire jó az ár-érték arányuk? • Mennyire lenne hajlandó egy terméket japán márkajelzés miatt megvásárolni? • Ön szerint mennyire jó ezeknek a márkáknak az általános megítélése? • Mennyire igaz, hogy a környezetében lévő emberek ilyen terméket használnak? Oszlopok: 1. Egyáltalán nem, 2. Nem igazán, 3. Semleges, 4. Kismértékben igen, 5. Teljes mértékben	中国の家電メーカー（例：ファーウェイ、シャオミなど）の商品に満足していますか。以下の文章は、あなたの考え方にどの程度あてはまりますか。最も近い選択肢を1つ選んでください。 • 信頼性が高いと思う • コスパがいいと思う • 中国製の商標が付いている商品を買いたくなる • 中国製品の評判がいいと思う • 周りの人が中国製の家電製品を利用している 1. あてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. あてはまる
Japan munkahelyekkel kapcsolatos kérdések 日本の職場文化に関する質問	
Dolgozott már Ön japán cégnél (akár Magyarországon, akár külföldön)? • Igen • Nem	日本の企業で働いた経験がありますか。（アルバイトやインターン以外） • はい • いいえ
Kérem értékelje ötös skálán az alábbi szempontokat a japán cégnél szerzett tapasztalatai alapján, ahol 1=egyáltalán nem, 5=teljes mértékben jelent! Amennyiben jelenleg nem japán cégnél dolgozik, kérem a múltbeli tapasztalatai alapján válaszoljon. • Ön milyen szinten tud azonosulni a cége filozófiájával és értékrendjével? • Mennyire érzi stresszesnek a munkáját? • Mennyire érzi gyorsnak a döntéshozatalt a munkahelyén? • Mennyire tud Ön részt venni a munkahelyén a döntéshozatalban? • Mennyire érzi azt, hogy szabadon elmondhatja a véleményét?	以下の文章は、あなたの考え方にどの程度あてはまりますか。最も近い選択肢を1つ選んでください。 現在、日本の企業で働いていない方は、日本の企業で得た過去の体験についてお答えください。 • 会社の経営理念や経営哲学に共感できる • 仕事のせいでストレスが溜まる • 社内の意思決定が速い • 会社の意思決定に参加できる • 自分の意見を社内で自由に共有できる

• Mennyire érzi hatékonyak a munkahelyi meetingeket? • Mennyire rugalmasan tud reagálni a cége a gazdasági helyzet, illetve a vevők igényeinek változására? • Ön mennyire érzi szigorúnak a japán szokásokat? • Ön szeretne változtatni a meglévő japán vállalati szokásokon?	• 社内のミーティングや会議の効率性が高い • 会社は経済の動向や顧客のニーズの変化に柔軟に対応できる • 日本の職場慣習が厳しいと感じる • 日本の職場文化が変わってほしいと思う
Milyen gyakorisággal kell Önnek túlóráznia? • Naponta • Hetente • Két hetente • Havonta • Ritkán • Nem kell túlóráznom	残業の頻度はどの程度ですか。 • 毎日 • 毎週 • 隔週 • 毎月 • 時々 • 残業をしない
Elmúlt 1 évben milyen gyakorisággal tudott otthonról, home office-ban dolgozni? • Naponta • Hetente • Két hetente • Havonta • Ritkán • Nem tudok otthonról dolgozni • Elmúlt 1 évben nem dolgoztam japán cégnél	過去1年以内にどの程度で在宅勤務をされましたか。 • 毎日 • 毎週 • 隔週 • 毎月 • 時々 • 在宅勤務をしない • 過去1年に日本企業で働いたことがない
Kérdőív vége 調査終了	
Köszönöm szépen a kitöltést! Amennyiben van a témával kapcsolatos bármilyen egyéb megjegyzése, észrevétele vagy véleménye, kérem ossza meg velem: (opcionális)	ご協力いただき、誠にありがとうございます。もしこのアンケート全般についてご意見や感想などがございましたら、自由にご記入ください。（任意）