

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

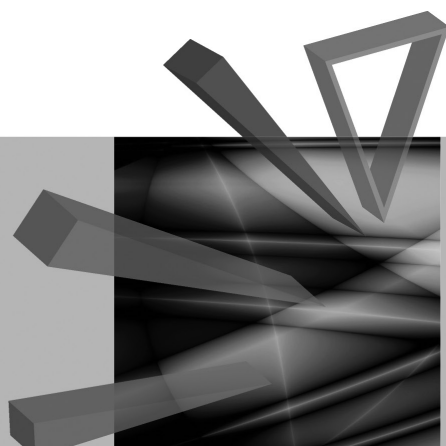
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

315

Integracja i kryzysy na lokalnych i globalnych rynkach we współczesnym świecie

Tom 1



Redaktorzy naukowi

Jan Rymarczyk

Małgorzata Domiter

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-400-4 (tom 1)

ISBN 978-83-7695-327-4 (całość)

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Franciszek Adamczuk , Współpraca gospodarcza na pograniczu polsko-czeskim – aspekty przestrzenne i instytucjonalne.....	13
Marzena Adamczyk , Rola Rady Stabilności Finansowej w zapobieganiu kryzysom finansowym.....	24
Eric Ambukita , Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie wielkopolskim	33
Anna Barwińska-Małajowicz , Absolwenci szkół wyższych w kontekście (nie)dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb pracodawców. Analiza porównawcza na przykładzie wybranych regionów w Polsce i Niemczech	43
Zbigniew Bentyn , Kryzys polityczny i jego logistyczne konsekwencje dla międzynarodowej sieci dostaw	54
Zbigniew Binek , Minimalizacja kosztów wprowadzenia euro w Polsce – doświadczenia krajów wchodzących do Unii Europejskiej w 2004 roku oraz rozwiązania własne	64
Joanna Bogolębska , Doświadczenia gospodarki światowej ze stanami globalnych nierównowag płatniczych w kontekście ich kryzysogenności.....	74
Jarosław Brach , Pozycja polskich międzynarodowych drogowych przewoźników ładunków na europejskim rynku drogowego międzynarodowego transportu towarowego – przyczyny sukcesu	85
Magdalena Broszkiewicz , Kreowanie wartości dla akcjonariuszy jako instrument rozwoju i kształtowania atrakcyjności inwestycyjnej współczesnych rynków kapitałowych.....	105
Dominika Brzęczek-Nester , Pozycja konkurencyjna polskiego przetwórstwa przemysłowego w kontekście wyników handlu zagranicznego w latach 2006-2011	115
Katarzyna Brzozowska , Wpływ kryzysu finansowego na otoczenie regulacyjne biznesu we Włoszech	125
Katarzyna Bujan , <i>Cash pooling</i> jako instrument zarządzania płynnością finansową w transnarodowych korporacjach	135
Ignacy H. Chrzanowski , NAFTA jako alternatywna forma integracji gospodarczej. Z perspektywy krajów postkomunistycznych	144
Anna Chrzęściewska , Determinanty rozwoju bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Indiach.....	157
Anna Czech , Kryzysy energetyczne we współczesnym świecie	167
Wioletta Czemiel-Grzybowska , Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Europie w warunkach kryzysu	175

Katarzyna Czerewacz-Filipowicz , Polityka antykryzysowa Federacji Rosyjskiej na obszarze Euroazjatyckiej Wspólnoty Gospodarczej	184
Małgorzata Czermińska , Swobody rynku wewnętrznego oraz wspólna polityka konkurencji Unii Europejskiej a konkurencyjność przedsiębiorstw...	195
Małgorzata Domiter , Znaczenie globalnych reguł prowadzenia wymiany handlowej ze szczególnym uwzględnieniem KNU dla krajów rozwijających się	208
Jerzy Dudziński , Uwagi o działalności inwestorów finansowych na rynkach towarowych.....	223
Bartosz Fortuński , Czy energetyka światowa integruje się z założeniami polityki energetycznej Unii Europejskiej?.....	234
Elżbieta Golemska , Nowe metody zarządzania logistyką międzynarodową w procesie umiędzynarodawiania polskich przedsiębiorstw	244
Eugeniusz Gostomski , Proces tworzenia unii bankowej w krajach Eurolandu	256
Małgorzata Graćik-Zajackowski , <i>Fair trade</i> : szansa czy zagrożenie dla rozwoju krajów Południa?	267
Tomasz Gutowski , Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako główny sposób inwestowania korporacji transnarodowych w Polsce	277
Marcin Haberla, Sebastian Bobowski , Od uniwersytetu średniowiecznego do uniwersytetu trzeciej generacji	287
Rafał Hryniewiecki , Dyplomacja energetyczna – pomiędzy teorią a praktyką	298
Małgorzata Janicka , Liberalizacja przepływów kapitałowych wobec ewolucji międzynarodowego systemu walutowego	308
Anna H. Jankowiak , Japoński model komunikacji biznesowej a otwarcie japońskiej gospodarki na globalizację	319
Dorota Jankowska, Agnieszka Majka , Zmiany na lokalnych rynkach pracy województwa podkarpackiego w aspekcie przeobrażeń trójsektorowej struktury zatrudnienia	327
Dorota Jarema , Odpowiedź ASEM na światowy kryzys finansowy	337
Bohdan Jeliński , Fundamentalne konsekwencje kryzysu gospodarki globalnej	346
Ewa Klima, Magdalena Rosińska-Bukowska , Kryzys finansowy 2008 – analiza percepcji kryzysu przez społeczeństwo europejskie	357
Barbara Klimas , Kryzys państwa opiekuńczego i trudności w ograniczaniu społecznych funkcji państwa	368
Artur Klimek , Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych z krajów wschodzących do Polski	378
Karolina Klupś , Przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych na Ukrainie oraz ukraińskich inwestycji zagranicznych w latach 2004-2013	388
Agnieszka Kłysik-Uryszek , Wpływ kryzysu na aktywność międzynarodową przedsiębiorstw polskich	400
Agnieszka Konopelko , Polityka Unii Europejskiej wobec krajów regionu Kaukazu Południowego w kontekście globalnego kryzysu finansowego ..	410

Radosław Koszewski , Wykorzystanie zbiorów rozmytych w selekcji kandydatów do aliansu	421
Patrycja Krawczyk , Wpływ kryzysu rynków finansowych i bankowych w XXI wieku na ocenę ratingową wybranych państw	429
Anetta Kuna-Marszałek , Budowa powiązań nauki z biznesem – przegląd badań.....	439
Jarosław Kuśpit , Efekty ekonomiczne Europejskiej Polityki Sąsiedztwa Unii Europejskiej wobec państw Europy Wschodniej w okresie kryzysu gospodarczego	450
Aleksandra Kuźmińska-Haberla , Kraj pochodzenia produktu we współczesnej gospodarce.....	459
Małgorzata Stefania Lewandowska, Tomasz Gołębiowski , Innowacyjność a konkurencyjność międzynarodowa polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Wyniki badań.....	469
Marek Maciejewski , Wiarygodność kredytowa państw w obliczu kryzysu finansów publicznych	480
Agnieszka Majka , Zróżnicowanie atrakcyjności inwestycyjnej powiatów województwa podkarpackiego.....	493
Dominika Malchar-Michalska , Międzynarodowy handel zbożem w krajach o niskim dochodzie i deficycie żywnościowym w obliczu światowego wzrostu cen żywności w latach 2006-2011	502
Arkadiusz Malkowski , Rola zarządzania strategicznego w budowaniu konkurencyjnego regionu transgranicznego na przykładzie Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013	513
Arkadiusz Malkowski, Agnieszka Malkowska , Creating a competitive region on the example of Pomerania Euroregion	523
Witold Małachowski , Polityka antykryzysowa Niemiec a integracja europejska	533
Jakub Marszałek , Emisja obligacji zamiennych w warunkach światowego kryzysu finansowego	545
Grzegorz Mazur , Nowy kształt powszechnego systemu preferencji celnych Unii Europejskiej	555
Lidia Mesjasz , Doświadczenia historyczne w zakresie niewypłacalności państw – wnioski dla współczesnej polityki gospodarczej.....	566
Joanna Michalczyk , Główne przesłanki bezpieczeństwa żywnościowego Polski i próba jego pomiaru.....	577
Wawrzyniec Michalczyk , Znaczenie wymiany wewnątrzgałęziowej w polskim handlu zagranicznym towarami rolno-spożywczymi	592
Bartosz Michalski , Zaawansowanie technologiczne polskiego eksportu w pierwszej dekadzie XXI wieku	607

Tomasz Michałowski , Kryzys zadłużeniowy w strefie euro a trwałość relacji kursowej euro/frank CFA.....	619
Ewa Mińska-Struzik , Bariery rozwoju eksportu w polskich przedsiębiorstwach wysokiej techniki – wyniki badań własnych	630

Summaries

Franciszek Adameczuk , Economic cooperation in Polish-Czech border – spatial and institutional aspects.....	23
Marzena Adamczyk , The role of Financial Stability Board in preventing financial crises	32
Eric Ambukita , Foreign direct investment in Wielkopolska Voivodeship	42
Anna Barwińska-Małajowicz , High schools graduates in the context of (not) adjusting of educational offer to the employer expectations. Comparative analysis on the example of chosen regions in Poland and Germany	53
Zbigniew Bentyn , The political crisis and its logistic implications for international supply network	63
Zbigniew Binek , Minimizing the costs of introduction of euro in Poland – experience of countries entering the European Union in 2004 and own solutions.....	72
Joanna Bogolebska , The experience of global economy with global imbalances as a crisis-breeding element.....	84
Jarosław Brach , The position of Polish international road freight carriers on the European market of international road freight hauling – reasons behind the success	104
Magdalena Broszkiewicz , Creating value for shareholders as an instrument of growth and development of the investment attractiveness of modern capital markets.....	114
Dominika Brzęczek-Nester , Competitive position of Polish manufacturing in the context of foreign trade performance in the period 2006-2011	124
Katarzyna Brzozowska , The impact of financial crisis on the regulation environment in Italy	134
Katarzyna Bujan , <i>Cash pooling</i> as a tool for liquidity management in transnational corporations	143
Ignacy H. Chrzanowski , NAFTA as an alternative form of economic integration. From the perspective of the post-communist countries.....	156
Anna Chrzęściewska , Determinants of foreign direct investment development in India.....	166
Anna Czech , Energy crises in contemporary world.....	174
Wioletta Czemieli-Grzybowska , Sources of financing small and medium enterprises in Europe during the crisis	183
Katarzyna Czerewacz-Filipowicz , Anti-crisis policy of the Russian Federation in the area of the Eurasian Economic Community	194

Małgorzata Czermińska , Freedom of the internal market and the common EU competition policy and competitiveness of companies.....	207
Małgorzata Domiter , The importance of global trading rules with special regard to the Most Favoured Nation clause for developing countries.....	222
Jerzy Dudziński , Remarks on financial investors' engagement on commodity markets.....	233
Bartosz Fortuński , Is the global energy integrates with EU energy policy objectives?	243
Elżbieta Golemska , New methods of logistics management in the internationalization of Polish firms.....	255
Eugeniusz Gostomski , The process of creating the banking union in the eurozone	266
Małgorzata Grącik-Zajaczkowski , Fair trade: an opportunity or a threat for the development of the South?	276
Tomasz Gutowski , Foreign direct investments as the main way of transnational corporations' investments in Poland.....	286
Marcin Haberla, Sebastian Bobowski , From the medieval university to the university of the third generation.....	297
Rafał Hryniewiecki , Energy diplomacy – theoretical framework and practical applications	307
Małgorzata Janicka , The liberalization of capital flows in the presence of the evolution of the international monetary system.....	318
Anna H. Jankowiak , Japanese business communication model and the opening of the Japanese economy to the process of globalization	327
Dorota Jankowska, Agnieszka Majka , Changes on the local labor markets of the Podkarpackie Voivodeship in terms of the transformation of the three-sector structure of employment.....	336
Dorota Jarema , ASEM response to the global financial crisis	345
Bohdan Jeliński , Main consequences of global economy crisis	356
Ewa Klima, Magdalena Rosińska-Bukowska , The crisis of 2008 – analysis of European society's perception of the phenomenon.....	367
Barbara Klimas , Crisis of the welfare state and difficulties in limiting the social functions of the state.....	377
Artur Klimek , Inflows of foreign direct investment from emerging economies to Poland.....	387
Karolina Klupś , Foreign direct investment in Ukraine and the Ukrainian foreign investment flows in the years 2004-2013	399
Agnieszka Kłysik-Uryszek , Impact of economic crisis on Polish outward FDI	409
Agnieszka Konopelko , The European Union policy towards the countries of the South Caucasus region in the context of the global financial crisis.....	420
Radosław Koszewski , The use of fuzzy sets in the selection of candidates to an alliance	428

Patrycja Krawczyk , Impact of the crisis on financial and banking markets in the 21 st century on the rating of selected countries.....	438
Anetta Kuna-Marszałek , Building cooperation between science and business – literature review	449
Jarosław Kuśpit , Economic effects of the European Neighborhood Policy of the European Union towards the countries of Eastern Europe during the economic crisis	458
Aleksandra Kuźmińska-Haberla , Country of origin of a product in the modern economy	468
Małgorzata Stefania Lewandowska, Tomasz Gołębiowski , Innovativeness and international competitiveness of Polish industry. Research outcomes	479
Marek Maciejewski , The reliability of the states in the face of public finance crisis	492
Agnieszka Majka , Diversification of investment attractiveness of counties in the Podkarpackie Voivodeship.....	501
Dominika Malchar-Michalska , International cereal trade in Low-Income Food-Deficit Countries in the context of the world food price surge 2006-2011 ..	512
Arkadiusz Malkowski , Strategic management in building the competitive region on the example of Cross-border Co-operation Operational Programme of the Republic of Poland and the Czech Republic 2007-2013....	522
Arkadiusz Malkowski, Agnieszka Malkowska , Budowa konkurencyjnego regionu na przykładzie Euroregionu Pomerania.....	532
Witold Malachowski , Anti-crisis policy of Germany and European integration	544
Jakub Marszałek , Convertible bonds issuance in the time of world financial crisis	554
Grzegorz Mazur , A new shape of the Generalised System of Preferences of the European Union	565
Lidia Mesjasz , State insolvency – historical experience and lessons for current economic policy.....	576
Joanna Michalczyk , Main determinants of Poland’s food security and an attempt of its measuring	591
Wawrzyniec Michalczyk , The importance of intra-industry exchange in Polish foreign trade in agri-food products	606
Bartosz Michalski , Technological advancement of Polish exports in the first decade of the 21 st century	618
Tomasz Michałowski , Debt crisis in the eurozone and the sustainability of the euro/CFA franc rate.....	629
Ewa Mińska-Struzik , Barriers for exporting activities in Polish high-tech enterprises – own study results	640

Anna H. Jankowiak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

JAPOŃSKI MODEL KOMUNIKACJI BIZNESOWEJ A OTWARCIE JAPOŃSKIEJ GOSPODARKI NA GLOBALIZACJĘ

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie japońskiego modelu komunikacji biznesowej oraz jego wpływu na otwartość japońskiej gospodarki na proces globalizacji. Japonia jest niezwykle ciekawym przypadkiem kraju wyspiarskiego, uboższego w surowce, w pewnym stopniu zamkniętego na wymianę i inwestycje zagraniczne, który jest jednocześnie jedną z najbardziej rozwiniętych gospodarek świata. Kultura tego kraju, narzucone i przestrzegane skrupulatnie normy społeczne mogą stanowić barierę dla procesu globalizacji, lecz z drugiej strony wieloletnie zamknięcie na świat może być przyczyną przyspieszenia procesu globalizacji w Kraju Kwitnącej Wiśni.

Słowa kluczowe: model komunikacji biznesowej, różnice kulturowe, etykieta biznesowa.

1. Wstęp

Globalizacja, jako zjawisko przebiegające w gospodarce światowej, umożliwiła komunikację na niespotykaną wcześniej skalę, obejmując swoim zasięgiem strefy biznesową, społeczną, kulturową i polityczną. Ułatwiła porozumiewanie się jednostkom oddalonym o tysiące kilometrów, zbliżając je do siebie, skracając dystans. Kultury i narody wzajemnie się przenikają, przejmując swoje cechy i znosząc istniejące bariery. Jedne kultury są bardziej podatne na proces globalizacji, inne natomiast nadal kładą silny nacisk na własną tożsamość. Na proces globalizacji nakładają się różnorodność i wielorakość, wynikające z ogromnego zróżnicowania poszczególnych kultur i państw. Odmienność rasowa, etniczna, demograficzna, społeczna, edukacyjna i ekonomiczna wpływa na proces komunikacji, tak niezbędny w globalizacji i prowadzeniu biznesu na skalę międzynarodową. Kluczowe zatem staje się poznanie innych kultur, szczególnie tych odmiennych od rodzimych, i pozbycie się stereotypów, które zniekształcają obraz danego społeczeństwa.

Komunikacja¹ to podstawa kontaktów międzyludzkich o charakterze zarówno społecznym, towarzyskim, jak i biznesowym. Większość relacji między ludźmi opiera się na komunikacji zarówno tej werbalnej, jak i niewerbalnej, na którą ludzie poświęcają znaczną część swojego czasu. Komunikacja jest procesem na tyle złożonym, że warto poświęcić jej dużo uwagi, co przynosi wymierne efekty w kontaktach z innymi ludźmi. Proces ten jest szczególnie ważny w globalnym świecie, w którym komunikacja odbywa się z całym światem poprzez telefony, e-maile, komunikatory internetowe itd. Rozwój technologii otworzył przed ludźmi nowe możliwości komunikacji, lecz bez względu na środek, przekaz zawsze jest podobny, opierający się na mówieniu, słuchaniu, pisaniu – informowaniu.

2. Japoński model komunikacji biznesowej i jego wpływ na proces negocjacji

Japońska komunikacja biznesowa jest niezwykle zróżnicowana, gdyż nakładają się na nią odmienne i jakże charakterystyczne dla Japonii czynniki kulturowe. Poznanie i stałe zgłębianie kultury japońskiej może przyczynić się do powodzenia w biznesie i handlu z Japończykami, a bez minimum wiedzy na temat kraju nawiązanie relacji biznesowo-partnerskich z podmiotem japońskim jest praktycznie niemożliwe. Niewątpliwie na japoński model komunikacji w biznesie nakłada się konfucjański system wartości, popularny również w większości krajów azjatyckich. U podstaw tego systemu znajdują się następujące elementy:

- Kolektywność – rozwój i egzystencja jednostki odbywają się tylko w otoczeniu grupy, która jest dla każdego oparciem i punktem odniesienia. Nie są ważne potrzeby indywidualnej jednostki, lecz grupy jako całości. Przynależność do określonej grupy pomaga niejako zdefiniować swoją rolę i konsekwentnie realizować ją w życiu.
- Dom – relacje między jednostkami opierają się na podobnych podstawach jak relacje panujące w domu, rodzinie. Hierarchia rodzinna i związana z nią odpowiedzialność jest podstawą do ukształtowania innych ról społecznych.
- Lojalność i obowiązkowość – działania w grupie kolektywnie wymuszają lojalność i przestrzeganie przyjętych wcześniej zasad. Ustanowiona hierarchia jest niezmienna, a funkcjonująca w niej jednostka jest jej całkowicie podporządkowana.
- Szacunek do innych – kluczowe jest traktowanie pozostałych ludzi w sposób możliwie najlepszy, jak siebie samego.

¹ Komunikacja może być rozumiana jako proces organizowania wiadomości w celu stworzenia znaczenia, zatem kluczowymi aspektami dla tego procesu są wiadomości (słowa, dźwięki, działania, gesty itd.), organizowanie (zarządzanie i kierowanie ludźmi, procesami i materiałami) oraz znaczenie (interpretacja wiadomości) – zob. S.P. Morreale, B.H. Spitzburg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, PWN, Warszawa 2008, s. 31.

- Szacunek do pracy – celem życia jest stałe zdobywanie wiedzy i rozwój własnej osoby, co ma służyć dobru ogółu. Ciężka praca i skromność są na stałe wpisane w charakter członków społeczeństwa japońskiego².

Relacje wzajemne w kulturze Japonii są oparte na powszechnym szacunku, co jest kształtowane już od najmłodszych lat w rodzinie. Więzy między dziećmi a rodzicami oparte są na wdzięczności, swoistym długu dzieci wobec rodziców, którzy dali im życie oraz opiekowali się nimi przez wiele lat. To właśnie poszanowanie innych członków społeczeństwa, ich prawa do życia i pracy, jest podstawą modelu prowadzenia interesów z przedstawicielami japońskiego biznesu i polityki. Szacunek przejawia się w niemal każdej sytuacji społecznej. Podczas podróży środkami miejskiej komunikacji „źle widziane” jest rozmawianie przez telefon lub z drugą osobą, gdyż Japończycy nie chcą narażać współtowarzyszy na kłopot biernego uczestnictwa w konwersacji. Szanują czas wolny innych osób, a głośna rozmowa przeszkadzałaby w kontemplowaniu, czytaniu lub odpoczynku. To tylko jeden przykład dbałości o komfort pozostałych uczestników życia społecznego, lecz pokazujący głęboką pokorę i stonowanie Japończyków.

Komunikacja jako proces opiera się na komunikacji werbalnej i niewerbalnej, co w kulturach azjatyckich jest szczególnie trudne do rozpoznania. Przekaz werbalny jest czynnikiem silnie oddziałującym na możliwości prowadzenia biznesu międzynarodowego zarówno przez samych Japończyków, jak i cudzoziemców w Japonii. Ma on wpływ na proces negocjacji, dostosowywanie marketingu i reklamy, czyli na proces sprzedaży, tak ważny dla firm wchodzących na badany rynek. Język japoński³ opiera się na dużej kontekstowości, dlatego też mogą powstawać nieporozumienia w odczytywaniu symboli i znaczeń, powszechnie obecnych w życiu codziennym Japonii. Różny jest także szyk zdania w tym języku, którego prawidłowa kolejność to podmiot, dopełnienie i orzeczenie w przeciwieństwie do języka angielskiego, gdzie podmiot poprzedza orzeczenie oraz dopełnienie (np. język japoński: „Koty myszy jedzą”; język angielski: „Koty jedzą myszy”⁴).

Pomimo że Japonia to jedna z potęg gospodarczych świata i jedno z najwyżej rozwiniętych państw w gospodarce globalnej, można napotkać trudności w komunikacji w innym języku niż japoński. Oczywiście istnieje szeroka grupa osób władających biegle językiem obcym, np. angielskim, lecz nie jest on tak powszechnie używany jak w innych krajach. Przyczyną może być izolacjonizm wynikający z uwarunkowań geograficznych. Japonia to kraj wyspiarski, który nie ma bezpośrednich sąsiadów, zatem zamknięcie na inne kultury było, i częściowo nadal jest, uwa-

² Zob. *Azja-Pacyfik. Obraz gospodarczy regionu*, red. B. Drelich-Skulska, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.

³ Język japoński jest 8. najpopularniejszym językiem świata, którym posługuje się 1,8% ludności naszego globu. Zob. CIA World Factbook 2012.

⁴ F.E. Jandt, *An Introduction to Intercultural Communications. Identities in a Global Community*, SAGE, Thousand Oaks 2013, s. 135.

runkowane geografią. Przeważająca część mieszkańców tego kraju to Japończycy, których jest ponad 99%, a inne mniejszości (Koreańczycy i Chińczycy) są praktycznie niezauważalne. Nastawiając się na rozmowy z partnerem japońskim, należy pamiętać i uszanować potencjalny brak swobody użycia języka obcego i należy posiłkować się usługami tłumacza. Jest to o tyle bezpieczne, bo minimalizuje ryzyko nieporozumień wynikających z błędów rozumienia i interpretacji języka obcego. Powszechna nieznamość, a raczej nieużywanie języka angielskiego przekłada się także na konieczność dostosowywania produktów i reklamy do języka lokalnego. Choć japoński styl negocjacyjny oraz komunikacja biznesowa charakteryzują się spokojnym tonem, odpowiednią modulacją głosu, powstrzymywaniem się od emocji, to styl reklamy jest nieco odmienny. Reklamy są pełne barw, dźwięków, postaci niejednokrotnie mocno przerysowanych. Wydaje się, że jest to próba (udana) dotarcia do raczej powściągliwych konsumentów i jedyny sposób otwarcia ich na nowe globalne produkty czy zjawiska.

Kultura Japonii jest niezwykle ceremonialna i liczy się w niej każdy, nawet najmniejszy szczegół. Japończycy do perfekcji opanowali wiele procesów, czyniąc z nich prawdziwe i okazałe ceremonie. Przykładem spoza biznesu może być ceremonia picia herbaty, choć niejednokrotnie stanowi ona element urozmaicenia procesu negocjacji po zakończeniu ich oficjalnej części. W sytuacjach biznesowych przykładem może być wymiana wizytówek czy wręczanie prezentów. Nawet w mało istotnym z punktu widzenia innych kultur wydarzeniu Japończycy dostrzegają wagę i znaczenie, dlatego też należy poddać się regułom i czynnie uczestniczyć w ceremoniale. Podobnie jest z ukłonami, które stanowią nieodłączny element życia biznesowego. Im niższy ukłon, tym większy szacunek, a zdarzają się nawet ukłony wielokrotne dla podkreślenia rangi osoby i spotkania.

Właściwy proces komunikacji, zarówno werbalnej, jak i niewerbalnej, ma ogromny wpływ na relacje biznesowe. Najmniejszy nawet błąd czy kilkuminutowe spóźnienie może zaowocować przedwczesnym zamknięciem negocjacji i bezpownym zerwaniem kontaktów biznesowych. W dobie prowadzenia interesów na globalną skalę kluczowa dla negocjacji i kontaktów jest znajomość podstawowych zasad i mechanizmów obowiązujących w określonych krajach.

3. Zasady poprawnej komunikacji biznesowej w Japonii – podstawowe założenia

- Japończycy⁵ są narodem bardzo powściągliwym w kontaktach zarówno biznesowych, jak i towarzyskich, zatem nawiązanie relacji odbywa się w sposób niebezpośredni. Niezwykle istotna jest więź między Japończykami a partnerami bizne-

⁵ Opracowano na podstawie: R. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 164-298; J. Adamczyk, L. Witek, *Marketing międzynarodowy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 138-151, oraz własnych doświadczeń autora.

sowymi, zatem należy poświęcić dużo uwagi i środków, aby taką więź zbudować, co nie zawsze jest możliwe. Aby prowadzić interesy z Japończykami, należy najpierw nawiązać z nimi relacje partnerskie, towarzyskie, a dopiero później te finansowe.

- Kluczowa dla nich jest punktualność, która jest bezwzględnie przestrzegana i wymagana od każdego.
- Jest to społeczeństwo przywiązane do hierarchii, statusu społecznego i szacunku do starszych, zatem osoby młode są niżej w strukturze służbowej niż osoby starsze. Podobnie kobiety znajdują się na niższym szczeblu społecznym. Negocjacje powinien prowadzić starszy wiekiem przedstawiciel płci męskiej – tylko wtedy negocjacje będą miały sens i szansę na powodzenie.
- Japończycy są bardzo opanowani i nie okazują praktycznie żadnych emocji, oczekują od partnerów podobnego zachowania i odporności na stres.
- Należy pamiętać, że podczas rozmów Japończycy stosują przerwy między zdaniami lub słowami, które są momentem na zastanowienie lub przemyślenie wypowiedzi rozmówcy – należy bezwzględnie uszanować tempo rozmowy i nie wtrącać zdań lub nie kończyć zdań za Japończyka.
- Witanie odbywa się poprzez ukłon, który wykonywany jest czasem wielokrotnie. Akceptowalne jest także podanie ręki.
- Japończycy przestrzegają stosowania form grzecznościowych oraz stopni i tytułów zawodowych i naukowych.
- Język negocjacji nie jest przejrzysty i konkretny. Trudno jest dociec, co naprawdę sądzą czy myślą o danej sytuacji. Nie utrzymują kontaktu wzrokowego, zatem wpatrywanie się w oczy może być zrozumiane jako niepotrzebna próba konfrontacji. Japończycy praktycznie nie gestykują.
- Należy pamiętać, że Japończycy nie używają słowa „nie”.
- Wymiana wizytówek jest całym ceremoniałem, w którym należy (i warto) uczestniczyć. Wizytówkę podaje się obiema rękami, napisami skierowanymi w stronę osoby przyjmującej, obowiązkowo w języku japońskim. Podobnie jak w Chinach, wizytówka to właściwie osoba, zatem należy jej okazać stosowny szacunek. Otrzymałą wizytówkę należy uważnie przeczytać, poświęcając na to trochę czasu, następnie można włożyć ją do specjalnego wizytownika lub położyć przed sobą na stole konferencyjnym.
- W Japonii rozpowszechniony jest zwyczaj wręczania prezentów w kontaktach biznesowych. Prezenty te nie mogą mieć jednak dużej wartości materialnej i dobrze jest, jeśli charakteryzują kraj pochodzenia partnera biznesowego. Akceptowalne są: alkohol, słodczyce, albumy, muzyka (Japończycy darzą szczególną sympatią muzykę Chopina). Zwyczajowo prezenty wręczane są pod koniec spotkania, lecz nie ma przeciwwskazań do wręczenia ich na początku rozmowy.

- Zwyczaje panujące w Japonii są niejednokrotnie trudne do zrozumienia dla Europejczyka czy Amerykanina, lecz należy bezwzględnie przestrzegać panujących tam zasad, jeśli chce się skutecznie prowadzić z nimi interesy.

4. Komunikacja a otwartość gospodarki

Premier Singapuru Lee Hsien Loong w swoim wystąpieniu w 2005 r. nadał kierunek rozwoju dla firm singapurskich, podając im za przykład firmy południowokoreańskie i holenderskie, jednocześnie zaznaczając, że nie można już czerpać inspiracji z działalności firm japońskich, które nie nadążają za rozwojem globalizacji i pozostają w tyle za konkurentami. W wystąpieniu wskazano także, że Japonia nie adaptuje się tak szybko do globalizacji i konkurencji globalnej, jakby mogła, oraz traci szansę przekształcenia się w silnego, globalnego konkurenta. Przyczyną takiego stanu rzeczy są problemy na trzech płaszczyznach związanych z komunikacją i są to problemy związane z IT, językiem oraz różnicami kulturowymi. Firmy japońskie i sama Japonia jako kraj zdają się pozostawać nieco w tyle za globalizacją, a wynika to z braku uświadomienia sobie przez stronę rządzącą wagi procesu globalizacji, słabej polityki w zakresie komunikacji oraz właśnie z unikatowego modelu komunikacji biznesowej i języka⁶, co zostało omówione wcześniej. Analizując błędy strony rządzącej i jej wpływ na komunikację i otwartość na globalizację, można podać przykład braku tłumaczeń na język angielski większości aktów prawnych, co skutecznie zniechęca inwestorów zagranicznych do transferu kapitału. Przedsiębiorcy pragnący działać na rynku japońskim są zmuszani do wypełniania szeregu dokumentów dostępnych tylko w języku japońskim. Szacuje się, że zaledwie 10% pracowników japońskich jest w stanie komunikować się i prowadzić interesy w języku angielskim⁷, co znacznie ogranicza możliwości uczestniczenia w globalnym rynku.

Wydaje się, że Japończycy, zaliczani do kultur propartnerskich, mają duże trudności w odnalezieniu się w globalnym systemie transakcyjnym i biznesie międzynarodowym. Budowanie długotrwałych relacji, poznanie partnera biznesowego także poza stołem negocjacyjnym, budowanie wzajemnego zaufania i szacunku jest raczej trudne do przeprowadzenia na szybko zmieniającym się rynku globalnym, na którym część kontaktów biznesowych odbywa się poprzez środki masowego przekazu, w tym globalną sieć Internet. Skuteczne i efektywne kontakty biznesowe z przedstawicielami japońskiego biznesu i polityki muszą opierać się na trzech podstawowych filarach: szczerości, kompatybilności oraz wzajemnym zaufaniu. Japończycy na-

⁶ N. Kameda, *Communicative Challenges for Japanese Companies: Strategies in the Global Marketplace*, Proceedings from the 7th Asia-Pacific Conference "The Association for Business Communication", 27-31 March, Hong Kong 2007, s. 1 i 3.

⁷ T. Neeley, *Language and Globalization: "Englishnization" at Rakuten*, Harvard Business School Case 412-002, October 2011, s. 1.

stawieni są na relacje twarzą w twarz, stąd przestawienie się na inny model komunikacji może być kolejną barierą w procesie otwarcia na globalizację. Nie oznacza to jednak, że japońskie firmy nie są nastawione na wymianę międzynarodową. Część sprzedaży korporacji japońskich przypada właśnie na rynek międzynarodowy, japońskie firmy również dokonują coraz liczniejszych inwestycji zagranicznych. Część firm tworzy swoje kluczowe oddziały poza granicami kraju macierzystego, gdzie przenosi także swoje siedziby główne. Firmy z badanego kraju dostrzegają potrzebę silnego zaangażowania na rynku globalnym, warunki panujące w gospodarce globalnej wymuszają bowiem duży stopień zinternacjonalizowania działań. Jednakże zaledwie 16% japońskiego PKB pochodzi z handlu zagranicznego, podczas gdy, dla porównania, w Indonezji jest to 27%, w Chinach 45%, w Tajlandii 62%, a w Malezji 94%⁸. Dane te obrazują niski poziom otwartości na rynek zagraniczny z jednoczesnym skupieniem uwagi na rynku wewnętrznym. Japoński model komunikacji biznesowej może stanowić barierę dla procesu globalizacji, co nie jest zjawiskiem nagannym, jeśli rynek krajowy zapewniałby rozwój przedsiębiorstw i gospodarki. W sytuacji powstawania nowych problemów na rynku macierzystym firmy japońskie powinny zmieniać swoje wieloletnie przyzwyczajenia i rozpocząć proces stopniowego otwierania się na globalizację. Pozostawanie w tyle będzie tylko pogłębiać tworzącą się przepaść między Japonią a resztą krajów azjatyckich.

Analizując zachowania społeczeństwa japońskiego, nie tylko przedsiębiorców, można zauważyć, że jest ono bardziej otwarte na proces globalizacji. W japońskim kalendarzu na stałe zagościły „zachodnie” święta (Walentynki, Halloween itd.), a reklamy produktów zagranicznych są wszechobecne. Coraz popularniejszy jest model spędzania wolnego czasu i spożywania posiłków w sieciach restauracji amerykańskich czy europejskich. Globalizacja wcale nie zmienia japońskiej kultury, lecz otwiera przed nią coraz to nowe możliwości.

5. Podsumowanie

Japonia to kraj ogromnych kontrastów. Z jednej strony nowoczesne miasta, zatłoczone aglomeracje, pełne zapracowanych Japończyków, a z drugiej strony spokojne, klimatyczne wioski i miasteczka, gdzie ludzie żyją w zgodzie z naturą, gdzie cudzoziemiec jest raczej ciekawostką niż codziennością.

Japonia, zajmująca silną pozycję w azjatyckiej części globalnej gospodarki, stoi przed trudnym zadaniem czynnego włączenia się w proces globalizacji, tak aby rozwijać swoją konkurencyjność i pozycję gospodarczą. Kraj Kwitnącej Wiśni powinien na nowo zdefiniować swoją rolę w Azji i na świecie. Im szybciej Japończycy pojmą potrzebę zmian swojego modelu komunikacji biznesowej, tym lepiej wpiszą

⁸ D. Turpin, *How Japan can improve its competitiveness. The urgent need for more global leaders*, October 2009, <http://www.imd.org/research/challenges/TC082-09.cfm>.

się w nurt globalnych procesów. Zagrożeń dla japońskiej gospodarki jest dużo, i to właśnie w procesie otwierania na globalizację można dostrzec szansę dla tej potęgi gospodarczej. Zmniejszająca się populacja (według prognoz do 2050 r. ludność Japonii zmaleje z 129 mln do 90 mln) oraz starzejące się społeczeństwo (obecnie ponad 22% mieszkańców jest w wieku powyżej 65 lat – dla porównania w Chinach jest to 9%, a w USA 12%⁹) powinny być czynnikami wypychającymi rodzime firmy poza rynek macierzysty. Otwarcie na globalizację jest zatem szansą dla większości przedsiębiorstw japońskich.

Podstawową zmianą niewątpliwie powinno być powszechniejsze użycie „globalnego” języka biznesu, jakim jest angielski, gdyż tylko wtedy udział w biznesie międzynarodowym może być pełny. Kolejnym wyzwaniem dla japońskich korporacji może być zmiana sposobu zarządzania i kierownictwa firmy. Tylko zespół międzynarodowy jest w stanie zarządzać korporacją globalną. Skupianie uwagi tylko na jednej kulturze może prowadzić do ograniczenia otwartości na globalizację.

Jedne kultury świata są bardziej podatne na proces globalizacji, inne mniej, lecz jest to nieodłączny element współczesnej gospodarki. Większe otwarcie na biznes międzynarodowy jest szansą dla wcześniej zamkniętych, odizolowanych gospodarek, których przykładem niewątpliwie jest Japonia. Uwarunkowania historyczne i geograficzne narzuciły pewne zwyczaje i normy, lecz zmiana myślenia i modelu biznesowej komunikacji może przyczynić się do wzrostu znaczenia Japonii na arenie międzynarodowej, gdyż obecnie jej znaczenie nieco osłabło.

Literatura

- Adamczyk J., Witek L., *Marketing międzynarodowy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.
- Azja-Pacyfik. Obraz gospodarczy regionu*, red. B. Drelich-Skulska, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.
- CIA World Factbook 2012.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- Jandt F.E., *An Introduction to Intercultural Communications. Identities in a Global Community*, SAGE, Thousand Oakes 2013.
- Kameda N., *Communicative Challenges for Japanese Companies: Strategies in the Global Marketplace*, Proceedings from the 7th Asia-Pacific Conference “The Association for Business Communication”, 27-31 March, Hong Kong 2007.
- Morreale S.P., Spitzburg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, PWN, Warszawa 2008.
- Neeley T., *Language and Globalization: “Englishnization” at Rakuten*, Harvard Business School Case 412-002, October 2011.
- Turpin D., *How Japan can improve its competitiveness. The urgent need for more global leaders*, October 2009, <http://www.imd.org/research/challenges/TC082-09.cfm>.

⁹ Tamże.

JAPANESE BUSINESS COMMUNICATION MODEL AND THE OPENING OF THE JAPANESE ECONOMY TO THE PROCESS OF GLOBALIZATION

Summary: The purpose of this article is to present Japanese business communication model and the influence on the level of the openness of Japanese economy on the process of globalization. Japan is a very interesting example of an insular country, resource-poor, to some extent closed to trade and foreign investment, but on the other hand one of the most developed economy in the world. Culture of this country, strictly enforced and respected social norms can create some barriers for the process of globalization but also a long-term closure to the world can cause the acceleration of this process in the Land of the Rising Sun.

Keywords: business communications model, cultural differences, business etiquette.