

Polska



Krótki przewodnik po kulturze
biznesowej w Indiach

2019-04-08 15:59:42



Zapraszamy do zapoznania się z krótkim przewodnikiem po indyjskiej kulturze biznesowej.

Kultura biznesu w Indiach

Unikatowa kultura Indii widoczna jest w sferze biznesu. Można bez obaw stwierdzić, że indyjska struktura biznesowa jest lustrzanym odbiciem porządku społecznego Indii. Tradycyjnie kultura Indii jest patriarchalna, hierarchiczna i bardzo konserwatywna. Opiera się na różnicach w statusie społecznym i zakresie władzy między ludźmi. Dla Indusów hierarchia jest ściśle powiązana z okazaniem szacunku, co z kolei jest głęboko zakorzenione w ich patriarchalnej tradycji, ale wynika także z systemu kastowego. Kultura biznesowa Indii należy do grona kultur ceremonialnych. Negocjacje mogą zostać zerwane przez przedstawicieli Indii, jeśli strona reprezentująca kulturę nieceremonialną, nie dopilnuje, aby podczas negocjacji z ich strony obecni byli pracownicy odpowiednio wysokiego szczebla. Zachowanie schematu równości partnerów jest odbierane jako wyraz obustronnego szacunku. Aby ustrzec się błędów podczas relacji biznesowych z indyjskim kontrahentem, należy być nadmiernie ceremonialnym, używając przy tym zwrotów grzecznościowych i tytułów naukowych.

Powyższe przykłady to tylko nieliczne elementy specyfiki kultury biznesowej w Indiach. Poniżej przedstawiamy szczegółowe informacje, z którymi warto zapoznać się przed rozpoczęciem negocjacji biznesowych w Indiach.

UMAWIANIE DATY

Warto umówić datę spotkania z większym wyprzedzeniem, sprawdzając, czy planowana data nie jest jednym z licznych indyjskich dni wolnych od pracy.

W Indiach dni wolne od pracy wiążą się ze świętami państwowymi oraz ze świętami religijnymi, z których większość ma charakter ruchomy. Niektóre ze świąt mogą trwać od kilku do nawet dziesięciu dni. W trakcie tego czasu nie działają urzędy i niektóre firmy, a przemieszczanie się w miastach może być utrudnione. Wspólne dla całych Indii święta państwowe to: **1 stycznia (Nowy Rok)**, **26 stycznia (Dzień Republiki)**, **15 sierpnia (Dzień Niepodległości)**, **2 października (rocznica urodzin Mahatmy Gandhiego)**. Najważniejsze święta religijne obchodzone prawie we wszystkich częściach Indii to hinduskie Daśahra, Diwali, Holi i muzułmańskie Id ul-Fitr oraz Id ul-Zuha oraz Muharram. Niektóre święta są celebrowane tylko w poszczególnych stanach, jak na przykład w stanie Maharsztra urodziny Śiwadziego obchodzone 19 lutego. Dniem wolnym od pracy jest również niedziela. Co druga sobota jest niepracująca dla urzędów państwowych oraz dużych instytucji prywatnych^[1].

Przy doborze daty potencjalnego spotkania warto pamiętać o okresie postu mieszkających w Indiach grup religijnych. Muzułmański ramadan wiąże się z nieprzyjmowaniem żadnych posiłków oraz wody od świtu do zmierzchu w trakcie świętego miesiąca ramadan (daty są ruchome). Wybór tego okresu na spotkania biznesowe z muzułmańskimi przedstawicielami firmy będzie więc utrudniony. Nie zaleca się organizowania misji biznesowych w tym okresie.

Po umówieniu daty dobrym zwyczajem jest potwierdzenie ze stroną indyjską spotkania na około tydzień przed, a także dzień wcześniej przed umówioną datą lub/i w momencie przyjazdu do Indii. Warto pamiętać, że pierwsze spotkanie ma często charakter czysto zapoznawczy, dlatego bardzo ważne jest pierwsze wrażenie, jakie wywrzemy na stronie indyjskiej.

DRESS CODE

Kobiety powinny zakładać ubrania bardziej zakrywające niż jest to przyjęte w Polsce. Należy unikać zbyt obcisłych ubrań, dekoltów i zbyt krótkich spódnic. Zaleca się stonowaną kolorystykę przyjętą w powszechnym

biznesowym dress code.

Obecnie w dużych miastach takich jak Mumbai, Bengaluru czy Delhi zauważymy tendencję do typowo zachodniego biznesowego typu ubioru Indusów. Nie mniej jednak nie powinniśmy być zaskoczeni, jeśli strona indyjska wybierze na spotkanie biznesowe tradycyjny strój. Mężczyźni niekiedy wybierają kurty, czyli dłuższe koszule, a kobiety często zakładają na oficjalne spotkania i przyjęcia eleganckie sari lub tzw. salwar kamiz, czyli tunikę ze spodniami oraz szalem.

Zagranicznym przedsiębiorcom odradza się zakładanie tradycyjnych indyjskich ubrań na oficjalne spotkania i negocjacje biznesowe. Tego typu ubrania będą jednak w dobrym tonie podczas zaproszeń na nieformalne spotkania, takie jak śluby, uroczystości rodzinne czy wydarzenia kulturalne. Będzie to wtedy wyraz szacunku dla indyjskiej tradycji oraz gospodarza.

Z pewnością praktyczną wiedzą będzie informacja, że w okresie zimowym na północy Indii temperatura spada do 15°C, a wieczorami nawet do 0°. Dodatkowo w stanach północnych wieją zimne himalajskie wiatry, które wymuszają zakładania cieplejszych ubrań. Wybierając się w okresie zimowym, przykładowo do Delhi, warto zabrać zimowo-jesienne okrycia wierzchnie.

POSTRZEGANIE CZASU

W Indiach panuje zdecydowanie inne podejście do czasu. Ze względu na klimat (wysokie temperatury, porę monsunową itd.) oraz wyjątkowo zatłoczony ruch uliczny częste są spóźnienia i zmiany ustalonej wcześniej godziny spotkania. Nie oznacza to jednak, że zachodni biznesmen powinien spóźnić się na spotkanie. Indusi zdecydowanie doceniają punktualność zachodniego kontrahenta.

PRZYWITANIE

W Indiach możemy spotkać się z długą listą powitań, które są związane z wyznaniem religijnym.

W biznesie rozpowszechniony jest jednak typowy uścisk dłoni. W tym miejscu nie można zapomnieć o znaczeniu hierarchii w kolejności witania strony indyjskiej. Najpierw należy zwrócić się do osoby najstarszej lub najwyższej rangą. W kwestii przywitania kobiet, mężczyźni powinni poczekać aż pierwsza wyciągnie rękę. Warto pamiętać, że w żadnym wypadku nie będzie błędem użycie angielskich zwrotów powitania.

Tradycyjnie słowa powitania i gesty zależne są często od wyznawanej religii. Przykładowo hinduiści pozdrawiają się słowami *namaste*, *namaskar*, muzułmanie *as-salamu alaikum*, sikhowie *sat śri akaal*. Częstym widokiem jest również andźali, czyli gest złożonych rąk i pólukłonu. Muzułmanie witają się, podnosząc prawą dłoń do czoła z palcami skierowanymi do góry.

Początkowo rozróżnienie wyznania w Indiach może sprawiać wiele trudności, jednak w miarę czasu można zauważyć, że określenie wyznania nie jest trudne. Z pomocą przychodzą m.in. sposób, w jaki zostaniemy przywitani, charakterystyczne elementy ubioru (np. turban świadczy o sikhijskim wyznaniu, hidżab o muzułmańskim, itp.), imiona i nazwiska (np. Alif, Mohammad, to częste imiona, a Khan, Shaikh, Malik są to często spotykane nazwiska muzułmańskie; dodatkowo imiona zakończone na -deep, -preet, np.: Gurpreet, Amandeep, itp. będą świadczyły o sikhijskich korzeniach. Pomocne może być także nazwisko Singh- dla mężczyzn i Kaur-dla kobiet sikhijskich. Hinduiści posiadają nazwiska takie jak Sharma, Bhatt, Gupta, Ganguly, a

ich imiona to Raj, Mohan, Ram, Krishna dla mężczyzn, czy Shalini, Khushi i Aparajita dla kobiet).

WIZYTÓWKI

Już przy przywitaniu następuje wymiana wizytówek. Wybierając się w celach biznesowych do Indii, należy pamiętać o zabraniu ze sobą dużej ilości kart biznesowych. Złotą zasadą jest : bez wizytówki nie jest się potencjalnym partnerem biznesowym. Należy pamiętać, iż w Indiach wizytówkami wymienia się zdecydowanie częściej niż w Europie. Wizytówki koniecznie muszą być w języku angielskim. Idąc za protokołem biznesowym, należy podawać je w jak najbardziej formalny sposób, aby partner był w stanie przeczytać zawarte na nich dane w tym samym momencie. Podczas wymiany należy pamiętać, że podaje i odbiera się je najczęściej używając obu dłoni, ostatecznie tylko prawą dłońią. Użycie lewej ręki może oznaczać brak szacunku lub po prostu brak znajomości lokalnej kultury. Wypada poświęcić chwilę na przeczytanie wizytówki i odłożenie jej w odpowiednie miejsce z należyтым poszanowaniem.

Po tym etapie następuje tzw. *small talk* – krótka rozmowa na temat niezwiązany z biznesem ma na celu złamanie barier oraz budowanie zaufania między partnerami. Można poruszyć tematykę rodziny, małżeństwa, edukacji, sportu, kultury. W kwestii ostatniego tematu warto nawiązać do wiedzy, jaką powinno się uzyskać przed spotkaniem, np. o grze narodowej Indii, jaką jest krykieta. Zdecydowanie należy unikać tematyki związanej z polityką, religiami, problemami społecznymi, biedą w Indiach, konfliktu z Kaszmiem czy siły nuklearnej Indii. Indusi posiadają silną dumę narodową i jakiegokolwiek rozmowy na te tematy nie ułatwią zrobienia dobrego pierwszego wrażenia.

PREZENTY

Wymiana prezentów w Indiach jest bardzo powszechna. Prezenty nie są zazwyczaj przekazywane podczas pierwszego spotkania, choć w biznesie zasada ta nie jest do końca respektowana. Prezent powinien być niezobowiązujący. Duży i drogi będzie odebrany jako oznaka oczekiwania podobnej wartości lub droższego prezentu od drugiej strony. Niektóre prezenty mogą nie zostać dobrze przyjęte ze względu na religię osoby obdarowywanej lub jej dietę. Zanim nie pozna się lepiej partnera biznesowego, nie należy w ramach prezentu dawać alkoholu (muzułmanie i spora część hindusów nie piją alkoholu), produktów skórzanych (szczególnie ze skóry cielęcej lub świńskiej, ze względu na zasady religijne oraz częsty wegetarianizm). Znaczenie będzie miało także opakowanie prezentu. Należy unikać białych i czarnych torebek oraz papierów dekoracyjnych. Wskazane będzie zapakowanie prezentu w kolor czerwony, zielony, żółty czy złoty. Symbolizują one dobrobyt i szczęście. Jeśli chcemy wręczyć kwiaty, należy pamiętać, aby nie były one koloru białego, który uznawany jest za kolor żałoby. Goście z innych krajów są często honorowani w Indiach podczas powitań lub w momentach wyróżnienia ich obecności poprzez nałożenie na szyję szalika lub *mali*-kwiatowej girlandy. Nie powinno się jej absolutnie ściągać, chyba że otrzymamy wyraźny sygnał ze strony gospodarza.

JĘZYK BIZNESOWY

Język angielski jest powszechnie używany w biznesie i wystarczy do komunikacji z partnerem biznesowym. Zaleca się natomiast korzystanie z usług tłumacza przy wizycie w mniej rozwiniętych częściach kraju lub podczas komunikacji z pracownikami niskowyzwalifikowanymi. Na ogół wykształceni Indusi posługują się płynną angielszczyzną. Problemem natomiast może wydawać się charakterystyczny akcent, a także włączanie do angielskiego wyrazów zapożyczonych z języków lokalnych jak hindi, urdu, bengalski, tamilski, itd.

INDYJSKI STYL NEGOCJACYJNY

Planowanie negocjacji warto rozpocząć od znalezienia dobrego pośrednika, który pomoże dotrzeć do konkretnego biznesmana, ale przede wszystkim pomoże przełamać bariery językowe oraz kulturalne i dodatkowo jest w stanie poprowadzić przez skomplikowaną indyjską biurokrację. W tym celu polski przedsiębiorca jest zapoatrzony w narzędzie –

opiekę Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu pod postacią Zagranicznego Biura Handlowego w Mumbaju. Posiadanie reprezentacji jest istotne zwłaszcza w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Współpraca z jednostką rządową nadaje negocjacom wyższej rangi charakter, co z pewnością pozytywnie wpłynie na wizerunek firmy w oczach strony indyjskiej.

Dla Indusów liczy się wspomniana już hierarchia, która wiąże się z okazywaniem szacunku. Warto zatem pamiętać o tym, aby podczas negocjacji dowiedzieć się, jakie stanowisko posiada nasz indyjski kontrahent. Aby negocjacje miały wiążący charakter, z drugiej strony także powinna znajdować się osoba odpowiednio wysokiego szczebla.

W samych negocjacjach ze stroną indyjską warto uzbroić się w cierpliwość. Niewykluczone, że jeśli spotkamy się w biurze indyjskiego kontrahenta, na samym początku negocjacji będziemy rozmawiać na temat biznesu z kilkoma mniej ważnymi osobami, zanim dotrzemy do właściwej osoby decyzyjnej. Na ogół negocjacje są przewlekłe, długie i nierzadko są też przerywane. Podczas rozmów Indusi mogą wychodzić i wchodzić do miejsca rozmów. W międzyczasie będą także podejmować inne decyzje, niezwiązane z kwestią wspólnego biznesu. Mogą pojawić się sytuacje, w których do sali spotkania będą wchodzić postronne osoby, aby załatwić pomniejszych kwestie. Nie jest to uznawane za brak szacunku. W tym celu warto umawiać spotkania w neutralnych miejscach, poza siedzibą indyjskiej firmy.

Warto pamiętać, że Indusi nie są często bezpośredni w rozmowie, a co za tym idzie, nie lubią mówić „nie”, w zamian za to usłyszymy „musimy to jeszcze przemyśleć”, „tak, ale to może być trudne”. Tego typu odpowiedzi mogą często rzucać negatywne światło na naszą sprawę.

Ustalony termin wykonania, zasady, itp. są tylko umowne. Z reguły najważniejsze sprawy i wrażliwe kwestie zostawiane są na ostatnie minuty spotkania. Trzeba być przygotowanym na to, że w trakcie negocjacji będzie wiele dygresji. Indusi lubią powracać także do zamkniętych już tematów.

Warto po każdym ze spotkań sporządzić notatkę opisującą przebieg spotkania, ustalenia, a także następne kroki. Przygotowany dokument przesyłamy partnerowi drogą mailową.

Pozwoli to uniknąć nieporozumień oraz zamieszania i ciągłego powracania do tych samych punktów negocjacji.

Negocjacje w branżach takich jak hi-tech, bankowość itp. są podobne do wzoru zachodniego, co ułatwia zdecydowanie kooperację i zarządzanie. Kontrahenci trzymają się ustaleń, czasu wykonania, nie spóźniają się na spotkania, a całość spotkań ma charakter bardzo formalny.

Warto podkreślić, że Indusi należą do grona bardzo dobrych negocjatorów. Brak cierpliwości i nieumiejętne targowanie to dwie główne przyczyny niewykorzystania szansy na pomyślne zawarcie umowy. Targowanie się jest silnie zakorzenione w tradycji indyjskiej. W życiu codziennym taka umiejętność jest niezbędną. Targują się

oni o zapłatę za przejazd riksą, o cenę warzyw czy ubrań na bazarach. Wykształciło to w ich świadomości niezwykle kreatywność w budowaniu argumentów i poszukiwaniu rozwiązań. Ponadto wspomniana kreatywność przejawia się również w swobodnym niszczeniu argumentacji kontrpartniera.

HIERARCHIA

Można bez obaw stwierdzić, że indyjska struktura biznesowa jest lustrzanym odbiciem porządku społecznego Indii. Tradycyjnie kultura Indii jest patriarchalna, hierarchiczna i bardzo konserwatywna. Indyjski system kastowy zakłada brak ruchów pionowych w strukturze, a co za tym idzie, każdy posiada ustaloną pozycję, której powinien się niezależnie trzymać.

W firmach rodzinnych głowa rodziny lub najstarsza osoba daje bezpośrednie wskazówki i instrukcje dla pozostałych członków. W takim przypadku nie ma możliwości zakwestionowania decyzji. Nikt też nie wzbrania się wobec swojej pozycji czy powierzonych zadań. Jeśli podczas negocjacji mamy do czynienia z osobą średniego szczebla, istnieje ryzyko, że podjęte decyzje i ustalenia nie będą wiążące.

W większych firmach, a także firmach typu rodzinnego decyzja zawsze należy do lidera. Jeżeli na spotkaniu nie ma dyrektora, właściciela lub wysokiego rangą menadżera, decyzja nie zostanie podjęta. W hierarchii ogromną rolę odgrywa także wiek. Młodszy wiekowo negocjatorzy będą pełnili raczej funkcje pomocnicze i asystenckie w stosunku do starszych wiekiem przedstawicieli. Każdy z indyjskich zespołów negocjacyjnych ma ściśle określone zadania i role na tle całości. Wykonanie zadania z zakresu obowiązków kogoś niższego rangą, będzie ujmą na reputacji.

POSIŁKI BIZNESOWE

Dla Indusów ważny aspekt stanowi posiłek. Jest to czas, w którym można zawiązać stabilne relacje. Indusi na ogół są bardzo gościnni i starają się przyjąć gościa jak najlepiej tylko mogą. Standardowym elementem są lunchy biznesowe. Rachunek w takiej sytuacji reguluje zawsze osoba zapraszająca.

Zdarza się również tak, że strona indyjska zaprasza na wspólną kolację lub obiad do rodzinnego domu. Zaproszenia takie mogą mieć miejsce podczas mniejszych delegacji, lub delegacji firmy, z którą indyjski kontrahent już współpracuje od dłuższego czasu. Należy bez obaw przyjąć zaproszenie. Tego typu wizyta z pewnością nie będzie krótka. Najpierw przez kilka godzin prowadzone będą rozmowy na różne lekkie tematy. Podany może zostać czai, czyli mleczna herbata, dodatkowo typowe indyjskie słodycze. Temat biznesu nie będzie raczej poruszany. Obiad lub kolacja zostanie podana na sam koniec i będzie dobrym sygnałem, że spotkanie niebawem dobiegnie końca. Nie należy spieszyć się z jedzeniem. Indusi celebrować jedzenie i w zależności od regionu sam proces spożywania posiłku będzie wyglądał odmiennie. Późniejsze spotkanie może być lepszą szansą na wzmocnienie więzi.

Wskazówki dotyczące posiłków:

- Hindusi przyzwyczajeni są do różnych nawyków żywieniowych i diet, dlatego zazwyczaj zapytają osobę zapraszaną o preferencje. Można wtedy śmiało określić, czy preferuje się kuchnię wegańską, wegetariańską, lub też, czy posiada się alergię na któryś z produktów.
- Przed i po posiłku myje się ręce- w restauracjach podchodzą kelnerzy ze specjalnymi miseczkami lub

podają ciepłe ręczniki.

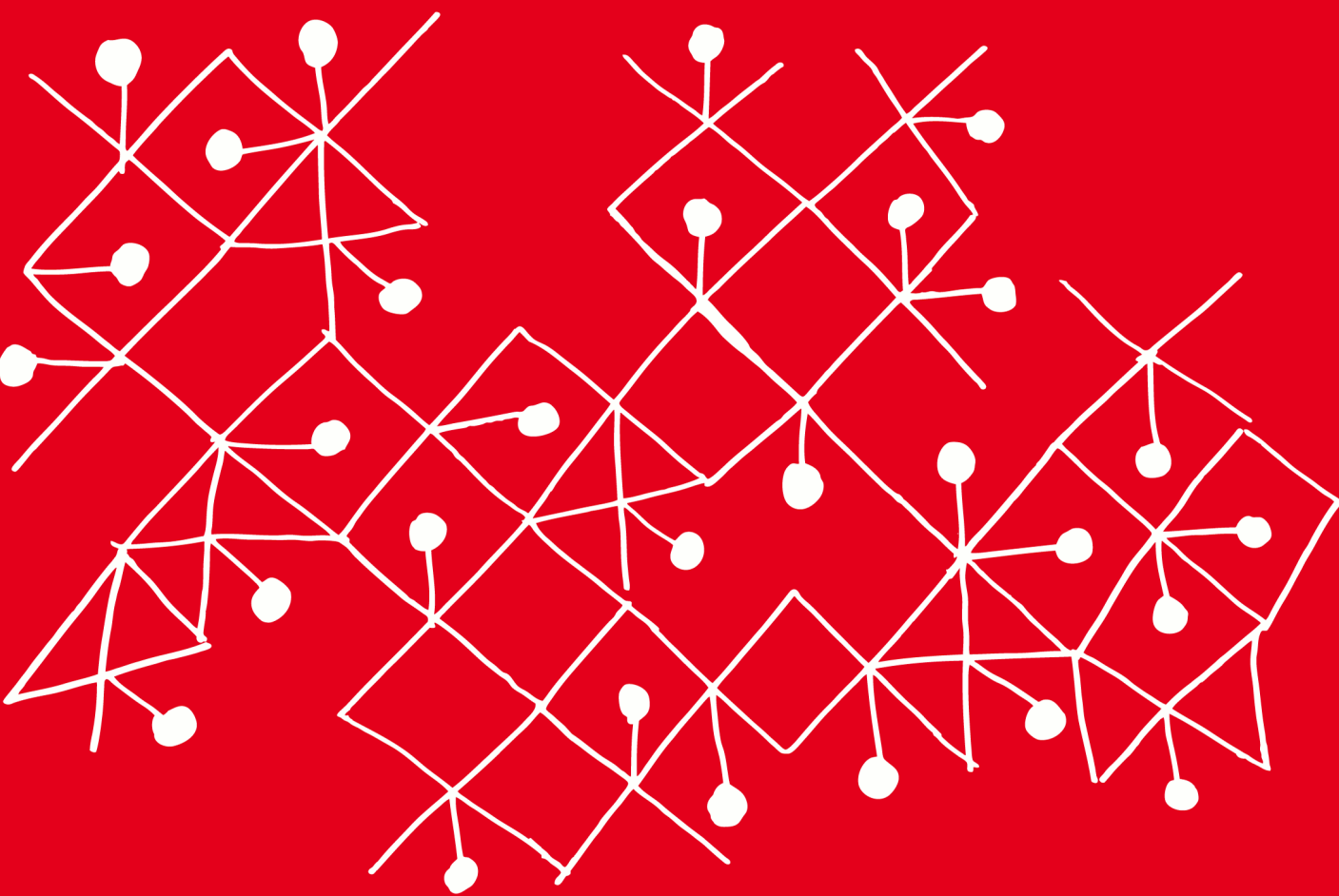
- W niektórych regionach je się tylko za pomocą rąk, bez użycia sztućców. Będzie to szczególnie zauważalne w stanach takich jak Bengal Zachodni czy na południu Indii w stanie Tamilnadu.
- We wszystkich dobrych restauracjach dostępne są sztucze.
- Jeśli ktoś poprosi nas o podanie dania- podajemy je wówczas tylko prawą ręką lub trzymając oburącz.
- Większość hinduistów nie spożywa mięsa, szczególnie wołowiny, muzułmanie wieprzowiny, w świetle zasad religijnych nie piją też alkoholu.
- Zazwyczaj zamawia się kilka potraw i dzieli między uczestnikami.
- Nie powinno się dzielić napojami ani sztućcami- absolutnie nie można brać jedzenia z czyjegoś talerza.
- Na południu Indii jedzenie może być podane na liściu bananowca, na północy w formie thali, czyli okrągłej metalowej tacy z małymi miseczkami z wieloma różnymi potrawami i ryżem w centrum, bądź tradycyjnymi chlebkami typu chapati, naan czy roti.

PODSUMOWANIE

Indyjski rynek w połączeniu z lokalną kulturą i tradycją charakteryzuje się dużą specyfiką. Świadomość różnic, jaka dzieli partnerów, jest w stanie pomóc w zinterpretowaniu zachowań kontrahenta oraz dać poczucie komfortu w przestrzeni biznesowej. Należy pamiętać, że biznes to nie tylko oferta biznesowa, ale w dużym stopniu relacja z partnerem. W przypadku Indii relację taką uda nam się zbudować tylko poprzez wzajemne zrozumienie, które można osiągnąć przez znajomość kodów kulturowych i szacunek okazywany indyjskiej kulturze .

Autor: *Sandra Malgrab, Business Development Manager w Zagranicznym Biurze Handlowym PAIH w Mumbaju*

[1] *Indie - Przewodnik po rynku,*
<https://india.trade.gov.pl/pl/indie/analizy-rynkowe/294942,indie-przewodnik-po-rynku.html>, s. 8-9.



INNOWACYJNA GOSPODARKA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**MINISTERSTWO
ROZWOJU**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego