

# Skuteczne strategie komunikacyjne na rynku indyjskim



© PAIH S.A.

Niniejsza publikacja ma charakter informacyjny. Została opracowana na podstawie informacji uznanych za wiarygodne i nie stanowi wykładni ani opinii prawnej.

Wydawca: Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.

Dodatkowe informacje: [redakcja@trade.gov.pl](mailto:redakcja@trade.gov.pl)

Warszawa, Grudzień, 2024

## Spis treści

Jak znaleźć indyjskiego partnera biznesowego?.....	3
Czas. Umawianie spotkania biznesowego w Indiach .....	5
Komunikatory internetowe.....	7
Spotkanie biznesowe w Indiach. Jak się ubrać? .....	8
Punktualność i elastyczność. Atuty podczas spotkania biznesowego w Indiach..	9
Powitanie podczas spotkania biznesowego w Indiach.....	10
Upominek i jedzenie podczas spotkania .....	11
Przebieg spotkania biznesowego w Indiach.....	13
Jak zakończyć spotkanie?.....	15
Dobre praktyki po spotkaniu biznesowym w Indiach.....	15

# Skuteczne strategie komunikacyjne na rynku indyjskim

## Instytut Boyma

Indie, z populacją bliską 1,5 miliarda mieszkańców, licznymi językami i religiami, charakteryzują się ogromną różnorodnością, co znacząco wpływa na sposób prowadzenia biznesu. Istnieją jednak pewne zasady, które mają charakter uniwersalny w całym kraju. Kluczowe jest np. regularne podtrzymywanie relacji osobistych, szacunek dla wieku i pozycji partnera oraz wyczucie w komunikacji międzykulturowej. W poniższej analizie omówione zostaną kolejne etapy nawiązywania relacji z indyjskim środowiskiem biznesowym, począwszy od poszukiwania partnera w interesach, przez umawianie i przygotowanie spotkań, aż po podtrzymywanie już istniejących więzi.

## Jak znaleźć indyjskiego partnera biznesowego?

Ze względu na demografię, przywiązywanie wagi do wykształcenia dzieci oraz liczne diaspory indyjskie praktycznie na całym świecie, wysoko postawionych reprezentantów i reprezentantki indyjskiego biznesu można spotkać niemal wszędzie. Jeśli jednak potrzebujemy partnerów w Indiach, w zależności od budżetu i branży, najlepiej rozpocząć poszukiwania na rynkach, na których nasza firma jest już obecna.

- **Diaspory indyjskie** – wedle szacunkowych danych państwami o największej liczbie Indusów są USA (5,4 mln), Zjednoczone Emiraty Arabskie (3,6 mln), i Malezja (2,9 mln). Z krajów, w których zakorzenionych jest już wiele polskich firm, największą diasporę ma Wielka Brytania (1,8 mln). W tych państwach istnieją izby i stowarzyszenia biznesowe, które mogą pomóc w poszukiwaniu partnera.
- Podobną rolę odegrać mogą **polsko-indyjskie stowarzyszenia biznesowe**, zarejestrowane w Rzeczypospolitej, takie jak Indyjsko-Polska Izba Gospodarcza czy Polsko-Indyjska Izba Gospodarcza.
- Istnieją też **wyspecjalizowane polskie kancelarie prawne i firmy konsultingowe**, które mogą pomóc w znalezieniu obiecującego partnera na subkontynencie.
- Niezmiennie istotnym sposobem znalezienia kontrahenta jest także udział w **konferencjach biznesowych i targach branżowych** w samych Indiach, jak i we wspomnianych wyżej państwach o dużych diasporach indyjskich. W ostatnich latach rośnie np. znaczenie **Zjednoczonych Emiratów Arabskich**, które chcą odgrywać rolę pośrednika w biznesie między Europą a subkontynentem. Umowa o wolnym handlu ZEA-Indie zdynamizowała tę relację.

### **Pamiętajmy!**

Indyjska kultura biznesowa kładzie duży nacisk na spotkania osobiste i nawiązywanie relacji, dlatego warto dążyć do organizowania spotkań „twarzą w twarz” z potencjalnymi partnerami biznesowymi.

Wysyłanie maili nawet z najatrakcyjniejszą ofertą czy tzw. "cold calling" – dzwonienie z propozycjami biznesowymi do nieznanymi partnerów – bardzo rzadko przynosi efekty, w związku z czym może być stratą czasu i energii.



## Czas. Umawianie spotkania biznesowego w Indiach

Kiedy już zidentyfikujemy kluczowych partnerów dla naszego przedsięwzięcia, warto umówić spotkanie na **kilka tygodni wcześniej**. Vijit Singh z firmy „I Wish”, posiadający dużą biegłość w poruszaniu się po kulturach angielskiej i indyjskiej, radzi dodatkowo, by potwierdzić je zarówno tydzień przed jego datą, jak i ponownie bezpośrednio w przeddzień. Choć większość indyjskich firm odpowiada na maile i wiadomości w internetowych komunikatorach regularnie, to potwierdzenie spotkania za pomocą krótkiej rozmowy telefonicznej jest zawsze dobrą praktyką.

Ze względu na hierarchiczność kultury biznesowej istotne jest, by takie spotkanie umawiały osoby na podobnym poziomie. Sekretariaty powinny

kontaktować się z sekretariatami, a dyrektorki i dyrektorzy firm – jeśli mamy numer komórkowy lub maila – z ich odpowiednikami i odpowiedniczkami po drugiej stronie. Zachowanie takiego biznesowego protokołu sprawi, że unikniemy niezręcznych sytuacji czy urażenia naszych potencjalnych partnerów.

W Indiach **czas pracy** jest nieco inaczej zorganizowany niż w Polsce. Standardowy tydzień pracy dla większości stanowisk biurowych rozpoczyna się w poniedziałek i kończy w sobotę. Tydzień pracy to około 48 godzin, a niedziela jest dniem odpoczynku. W większości urzędów i w branży IT obowiązuje natomiast pięciodniowy tydzień pracy od poniedziałku do piątku.

Przy kontaktach biznesowych należy także wziąć pod uwagę kalendarz świąt. Dni takie jak Dzień Niepodległości (15 sierpnia), Dzień Republiki (26 stycznia) oraz dzień urodzin Mahatmy Gandhiego (2 października) są wspólnymi dniami wolnymi od pracy. Jednak istnieje też wiele innych świąt regionalnych (stanowych) oraz związanych z tradycjami religijnymi: hinduistyczną, muzułmańską, chrześcijańską, buddyjską czy parsyjsko-zaratusztriańską (niewielka liczebnie grupa, z której wywodzą się wpływowe rody biznesowe jak Tata czy Poonawalla).

Z biznesowego punktu widzenia święta są istotne z trzech powodów. Znajomość dni świątecznych pozwala na uniknięcie ewentualnej niestosowności przy kontaktowaniu się w święto oraz planowanie podróży tak, by z powodu dnia wolnego nie tracić czasu. Święta są też dobrą okazją do złożenia życzeń, dzięki czemu okazujemy szacunek kulturze naszego partnera biznesowego.

Dzwoniąc, warto natomiast pamiętać o **różnicy czasu** między naszym w Polsce (międzynarodowy skrót CET lub CEST) a tym w stołecznym New Delhi (IST). Latem w Polsce jest o trzy i pół godziny wcześniej niż w stolicy Indii, a zimą – cztery i pół. Na wschodzie Indii – na przykład w Kalkucie (Bengal Zachodni) – jest jeszcze o dodatkową godzinę później w odniesieniu do czasu polskiego.

**Godziny** właściwe do kontaktu biznesowego to 9.00-18.00 czasu miejscowego, co oczywiście nie dotyczy urzędów państwowych, pracujących wedle własnego rytmu. Pamiętajmy więc, że będąc w Polsce mamy w praktyce tylko **nasze przedpołudnia** na ustalanie szczegółów wizyty z partnerami na miejscu.

## Komunikatory internetowe

Przy umawianiu spotkań i innej **komunikacji** można korzystać z komunikatorów internetowych, takich jak WhatsApp i Messenger. Podobną rolę pełnią również mniej popularne platformy, takie jak Telegram, Google Chat oraz wiadomości prywatne na LinkedIn. O skuteczności tego ostatniego medium może świadczyć fakt, że jedna z polskich firm nawiązała dzięki niemu istotną relację biznesową.

Komunikatory są obecnie dużo **skuteczniejsze niż e-maile** i stają się coraz powszechniejsze. Należy jednak przygotować się na zwrotne wiadomości tekstowe przychodzące o różnych porach, na które nasi partnerzy indyjscy spodziewają się na ogół szybkiej odpowiedzi.



## Spotkanie biznesowe w Indiach. Jak się ubrać?

Pierwsze spotkanie jest zawsze istotne. Warto pamiętać o uniwersalnej zasadzie, że „dłużej niż pierwsze wrażenie utrzymuje się tylko wrażenie niekorzystne”. Dlatego zwróćmy uwagę na kilka rzeczy.

Tradycyjnie Indie są społeczeństwem przywiązanym do **hierarchii i prestiżu**. Ważnym sposobem na okazanie szacunku jest ubiór. Pamiętajmy, że choć Indie są od dawna otwarte na kontakty biznesowe z USA i Europą, to jednocześnie tradycyjne szaty pozwalały tam umieścić człowieka precyzyjnie w hierarchii społecznej. Choć nie warto przesadzać z elegancją, strój formalny biznesowy jest zawsze bezpiecznym wyborem, szczególnie w branżach takich jak prawo czy usługi finansowe. Informatyka, w pewnym stopniu, rządzi się jednak własnymi regułami.

Co ważne, dotyczy to również spotkań online. Partnerzy indyjscy nawet podczas **telekonferencji** nie ubierają się zbyt swobodnie. To, co na Starym Kontynencie jest wyrazem luzu, może być odczytane – zwłaszcza przez starsze pokolenie – jako brak szacunku. Koszula oraz marynarka lub żakiet to bezpieczny standard dla obu płci.

Jeśli uczestniczymy w spotkaniu na miejscu w Indiach, dla przyjeźdźcy z innego kontynentu dylematem jest zwykle sposób ubioru ze względu na pogodę. **Temperatury**, zwłaszcza od kwietnia do czerwca, potrafią być dosłownie zabójczo gorące. Z kolei w porze monsunu (od czerwca do września) jest również bardzo wilgotno i deszczowo. Na szczęście w środowisku biznesowym zazwyczaj przebywa się w pomieszczeniach klimatyzowanych, jak choćby samochody, hotele czy sale konferencyjne.

W takich sytuacjach, zwłaszcza z powodu **chłodu klimatyzacji**, spódnice mogą powodować dyskomfort. Warto zastąpić je eleganckim spodniem

(tradycyjne połączenie zakietu i długich spodni). Uczestniczki wypraw biznesowych do Indii przynajmniej tak samo często zwracają uwagę na gorąco na zewnątrz, jak i chłód wewnątrz pomieszczeń. Dodatkowo na północy Indii w miesiącach zimowych temperatury wieczorami mogą spadać w okolice zera.

Z powodów kulturowych nie jest przyjęte pokazywanie **odkrytego ciała**. Krótkie rękawki, spodenki lub spódniczki nie spotykają się ze zrozumieniem.

Warto zwrócić uwagę na **obuwie**. Powinny być z pewnością wygodne, ale równocześnie klasycznie eleganckie.

## Punktualność i elastyczność. Atuty podczas spotkania biznesowego w Indiach

W przypadku, jeśli jedziemy do kogoś na spotkanie biznesowe, oczywiście należy być punktualnym, a planując podróż – wziąć pod uwagę bardzo **intensywny ruch uliczny** w indyjskich metropoliach. Google Maps jest tutaj dość dobrym doradcą.

Jeśli nasz partner biznesowy zaprasza na jakąś **uroczystość** – jak kolacja – najlepiej pojawić się **kwadrans po czasie**. W tej sytuacji bycie dokładnie o wyznaczonej godzinie może być krępujące dla organizatora. Tutaj polskie rozumienie czasu współgra znacznie lepiej z indyjskim niż z anglosaskim. Jednak co może nas zdziwić, na takim spotkaniu będzie zwykle znacznie więcej osób, niż się spodziewamy. Zaopatrmy się więc w odpowiednią liczbę **wizytówek biznesowych** (50–100 sztuk).

Choć **punktualność** jest zaletą coraz większej liczby indyjskich biznesmenów, nasz przyszły kontrahent na spotkanie może się spóźnić,

choćby ze względu na nieprzewidywalny ruch uliczny. Jeśli zależy nam na tej relacji, powinniśmy to założyć i kolejną aktywność zaplanować z odpowiednim zapasem. Okazywanie zniecierpliwienia lub tym bardziej żarty ze spóźnienia są uważane za niegrzeczne.

## Powitanie podczas spotkania biznesowego w Indiach

Przy powitaniu w czasach przedpandemicznych dominowało podawanie ręki. Obecnie coraz więcej osób wraca do tradycyjnego – i bardziej higienicznego – indyjskiego pozdrowienia „**Namaste/Namaskar**”, które można przetłumaczyć jako swojskie „Kłaniam się”. To powitanie łączy się z gestem złączenia dłoni palcami do góry i przybliżeniu ich do serca, z jednoczesnym lekkim skinieniem głową lub ukłonem górnej części ciała.

Kultura biznesowa – mimo pozorów równości i otwartości – jest często hierarchiczna. Głównymi wyznacznikami statusu są **wiek i pozycja w firmie**. Przed wejściem na spotkanie warto się zorientować, kto jest najważniejszą osobą po drugiej stronie. To do niej kierujemy pierwsze słowa powitania.

Zwracając się bezpośrednio, najlepiej używać **tytułu naukowego** – jeśli oczywiście nasz interlokutor taki tytuł ma – lub „Pan/Pani” oraz nazwiska. W Indiach dość popularne jest zwracanie się do partnera biznesowego poprzez „Sir/Madam”, lecz standardowe „Mr.” i „Mrs.” jest również akceptowalne. Indyjscy rozmówcy po wymienieniu nazwiska osoby darzonej szczególnym szacunkiem dopowiedzą nazwisku „ji” („dzi”), np. po nazwisku premiera Indii Narendry Modiego – „Modi-dzi”. My również możemy tak mówić o osobach starszych, które darzymy szacunkiem. **Przejsie na „ty”** jest możliwe, ale zarezerwowane raczej dla bliższych relacji biznesowych i towarzyskich. Nie należy na nie naciskać.

Pamiętajmy, że nasze **imiona i nazwiska** są tak samo trudne do wymówienia i zapamiętania dla partnerów z Indii, jak znakomita większość tamtejszych nazwisk dla nas. Dlatego tak ważne jest podanie wizytówki na początku spotkania lub w przypadku spotkania online – podpisanie naszego zdjęcia lub video pełnym imieniem i nazwiskiem. Dla wygody można ułatwić rozmówcy zapamiętanie poprzez podanie międzynarodowego ekwiwalentu naszego imienia (np. Krzysztof – Chris, Katarzyna – Kate).

Ułatwijmy naszym partnerom również rozpoznanie **nazwiska**, na przykład poprzez jego zapis wielkimi literami. Dzięki temu będzie im łatwiej zwracać się do nas podczas rozmowy. Indyjscy przedsiębiorcy mają również często kontakt z partnerami z Azji Wschodniej (a z naszej części Europy – z Węgrami), gdzie podaje się na ogół nazwisko przed imieniem, stąd możliwe zamieszanie.

**Uwaga!** Wszelkie przedmioty, w tym wizytówki, podajemy **prawą ręką**, co szczególnie dla osób leworęcznych może być mało intuicyjne. Jeśli jakiś gest lub czynność trudno nam wykonać prawicą, użyjmy obu rąk.

**Lewa ręka** była tradycyjnie uznawana za przeznaczoną do potrzeb sanitarnych. Lepiej więc nie używać jej ani do jedzenia, ani do żadnego z gestów, przy którym dotykaliśmy naszego przyszłego kontrahenta.

## Upominek i jedzenie podczas spotkania

Drobny upominek związany z miastem naszego pochodzenia lub naszą firmą jest akceptowalną praktyką. Nie powinien to być jednak nasz produkt. Warto też pamiętać, że nasz partner biznesowy może nie rozpakować upominku przy nas. Czasami rozpakowuje się prezenty dopiero po spotkaniu

i nie jest to w żaden sposób obraźliwe. To samo dotyczy prezentów zapakowanych, które ewentualnie dostaniemy.

Większości spotkań w Indiach towarzyszy drobny **poczęstunek**. Podane dania będą prawdopodobnie wegetariańskie. Dzieje się tak z uwagi na kulturę w Indiach, ukształtowane pod wpływem zasad hinduizmu, islamu i buddyzmu. Pamiętajmy, że muzułmanie nie jedzą **wieprzowiny**, a hinduiści – **wołowiny**. Jeśli to my jesteśmy odpowiedzialni za menu bądź prezent, można rozważyć **rezygnację z produktów odzwierzęcych**.

Jedzenia podczas spotkania nie warto odmawiać. Nawet jeśli nie jesteśmy głodni, spróbujmy małej ilości każdej potrawy znajdującej się na stole. Inne postępowanie może być odczytane jako obraźliwe. Jeśli obawiamy się problemów gastrycznych, wybierzmy produkty przetworzone lub długo gotowane.

Przy planowaniu dłuższego spotkania warto skorzystać z pory **lunchu**, przypadającej około godz. 13.00 (IST). Uzyskanie zaproszenia na tę godzinę zwykle oznacza posiłek. W większej części Indii biznesowy lunch jest znacznie popularniejszy niż kolacja, dość powszechna w niektórych krajach anglosaskich.

Jeśli uzyskamy w Indiach **zaproszenie na wieczór**, oznacza to zwykle dwie rzeczy. Po pierwsze, będzie to okoliczność raczej rodzinna lub towarzyska, a nie spotkanie *stricte* zawodowe. Po drugie, zwykle jest to okazja do lepszego poznania – i nieformalnego wybadania – potencjalnego partnera biznesowego. W bardziej konserwatywnych środowiskach właściwy ubiór zmienia się zależnie od pory dnia, warto więc dopytać organizatorów o właściwy sposób ubrania (*dress code*).

W żadnym razie **wieczorne spotkanie** nie jest jednak stratą czasu ani tym bardziej nieznaczącym gestem. Taka okazja to **część procesu biznesowego**, którego celem jest zebranie wiadomości o naszym partnerze w interesach. Można spodziewać się pośrednich lub bezpośrednich pytań o kondycję naszego przedsiębiorstwa oraz o kontakty, które już mamy w Indiach czy w Polsce.

## Przebieg spotkania biznesowego w Indiach







Dla osób przyzwyczajonych do modelu interakcji, gdzie przechodzi się od razu do rzeczy, indyjskie spotkania mogą być dezorientujące. Należy się przygotować, że czasami niezobowiązująca rozmowa przed samymi negocjacjami, *small talk*, może trwać dość długo. Powszechne są opowieści o **podróżach, rodzinie lub spotkaniach z wpływowymi osobami**. Służą one na ogół podkreśleniu własnego statusu i obycia w świecie. Warto więc przygotować sobie informacje tego rodzaju, którymi chcielibyśmy podzielić się z naszym rozmówcą i zapamiętać imiona osób bliskich dla tych, z którymi rozmawiamy, by zapytać o rodzinę przy następnym kontakcie.

Jak w wielu innych państwach, także w Indiach **telefony komórkowe** stały się nieodłącznym elementem spotkania biznesowego. Przygotujmy się na to, że rozmowy przy stole mogą być przerywane telefonami lub wejściem innych osób. Nie warto okazywać zniecierpliwienia. To często sygnał, że nasz rozmówca jest rozchwytywanym biznesmenem i że jest zawsze dostępny.

Warto wykorzystać telefony komórkowe i zapisane na nich zdjęcia jako sposób na podniesienie własnego prestiżu podczas spotkania biznesowego. Jeśli mamy zdjęcie z rozpoznawalną dla partnera osobą, z pewnością warto się do tego odnieść i to zdjęcie pokazać.

Niektórzy przedsiębiorcy z Europy, ze względu na oszczędności, wybierają się w **podróż do Indii** samodzielnie. Jednak podczas spotkania biznesowego na subkontynencie warto **być w towarzystwie** osoby – nawet miejscowego pracownika – która pełniłaby funkcję asystenta. Samodzielne wykonywanie notatek czy wpisy do kalendarza sugerują niską pozycję w firmie lub niewielki zakres prowadzonego biznesu, co może mieć negatywny wpływ na wynik rozmowy.

Podczas spotkania warto wychwytywać wiadomości, które pozwolą dodatkowo **sprawdzić wiarygodność** naszego przyszłego partnera, jak na przykład informacje o przedsiębiorcach i spółkach, z którymi robił już interesy. Oczywiście nie powinno to zastąpić sprawdzenia naszego potencjalnego partnera w internetowych rejestrach przed spotkaniem. Jeśli podczas sprawdzania firmy kontrahenta w internecie pojawiły się jakieś niejasności, warto wykorzystać spotkanie, by je rozwiązać.

	<b>Aspekty komunikacji z partnerami z Indii</b>
	<b>1.</b> Indyjska kultura biznesowa charakteryzuje się dużą wagą przywiązywaną do spotkania osobistego i nawiązania relacji. Dlatego należy dążyć do spotkania "twarzą w twarz" z potencjalnymi partnerami biznesowymi.
	<b>2.</b> W większości organizacji istotna jest hierarchia. Jej podstawowymi wyznacznikami jest pozycja w firmie i wiek.
	<b>3.</b> W czasie spotkań biznesowych dużo czasu zajmują rozmowy nie związane wprost z działalnością. Służą poznaniu partnera biznesowego. Bezpiecznymi tematami są dobre wieści dotyczące rodziny, podróże i hobby, w tym sport.
	<b>4.</b> Na subkontynencie czas jest inaczej zorganizowany niż w Europie. Trzeba wziąć to pod uwagę w planowaniu podróży biznesowej.
	<b>5.</b> Najskuteczniejszym narzędziem komunikacji jest komunikator internetowy.

Źródło: Opracowanie własne

## Jak zakończyć spotkanie?

Jeśli spotkanie zmierza ku końcowi, warto tak nim sterować, by przyniosło wymierne **rezultaty**. Pamiętajmy przy tym, że w tradycyjnej kulturze Indii, powiedzenie „nie” uważane jest za nieuprzejme. Odpowiedzi: „Zobaczymy” (“We will see”); „To może być trudne” (“It may be difficult”) czy „Spróbuję” (“I will try”) są dość powszechnym ekwiwalentem słowa „nie”. Jeśli usłyszymy te sformułowania, nie bierzmy ich więc dosłownie.

Jeżeli nie jesteśmy pewni, co ma na myśli nasz rozmówca, warto przyszłe plany uszczegółwić za pomocą konkretnych pytań. Na końcu spotkania można więc zapytać o **datę następnego spotkania** lub **konkretny termin** złożenia zamówienia. Po usłyszeniu odpowiedzi na tak zadane pytania intencje drugiej strony staną się jaśniejsze.

## Dobre praktyki po spotkaniu biznesowym w Indiach

Relację nawiązaną podczas spotkania warto podtrzymać poprzez drobne, ale **znaczące gesty**. Można to zrobić na dwa proste i tanie sposoby. Jeśli otrzymaliśmy prezent, warto za niego podziękować, przesyłając po powrocie do kraju jego zdjęcie, gdzie jest umiejscowiony w domu lub biurze na honorowym miejscu.

Komunikatory, które zdominowały relacje biznesowe, można zaś z powodzeniem wykorzystać do wysłania wiadomości ze zdjęciem harmonijnej przyrody z kwiatami – tzw. *Good morning messages*, najlepiej z własnego ogrodu. Tego rodzaju pozdrowienia, popularne już wcześniej, stały się jeszcze popularniejsze podczas niedawnej pandemii.



Choć niektórzy narzekają na ich nadmiar, to trendy wyznacza w tym przypadku Narendra Modi, premier Indii, który podobno ma zwyczaj wysyłania takich pozdrowień zaraz po porannej praktyce jogi. Według doniesień zdarza mu się nawet napomnieć współpracowników, że nie odpowiadają.

Nie wahajmy się więc i podtrzymujmy w ten sposób kontakt oraz odpowiadajmy na indyjskie pozdrowienia! Choć z naszego punktu widzenia takie zachowanie może być niecodzienne, na całym subkontynencie – nie tylko w Indiach, ale i w Pakistanie oraz Bangladeszu – jest powszechną praktyką.

Pamiętajmy! Relacje osobiste, ich nawiązywanie i podtrzymywanie, to na subkontynencie podstawa sukcesu.

#### Przydatne źródła wiedzy o komunikacji międzykulturowej w biznesie

- Zenderowski, R., Koziński, B. (2022). *Różnice kulturowe w biznesie*. Warszawa: CeDeWu.
- Meyer, E. (2023). *Mapa kulturowa: Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*. Kraków: Znak Litera Nova.
- Popularne podcasty o biznesie w Indiach: *Indian Business Podcast*, *BlitzBusiness Indian Podcasts* czy *Entrepreneur Lounge of India*.

Materiał powstał we współpracy  
z Fundacją Instytut Studiów Azjatyckich i Globalnych im. Michała Boyma

#### ZASTRZEŻENIE

Powyższy materiał jest chroniony prawami autorskimi, które przysługują Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. („PAIH”) i można go wykorzystywać w sposób dozwolony przez przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tj. Dz. U. z 2019, poz. 1231), ale jedynie w celach niekomercyjnych (tj. na użytek własny). Nie jest dozwolone komercyjne wykorzystanie przekazywanych treści. Ponadto, materiał ten można wykorzystać, jeżeli przepisy lub zgoda uprawnionego zakładają, że wykorzystanie w celach niekomercyjnych nie wymaga pozwolenia ze strony uprawnionego. Dla innych sposobów wykorzystania materiału niezbędne jest uzyskanie pozwolenia od uprawnionego z tytułu autorskich praw majątkowych. PAIH nie ponosi odpowiedzialności z tytułu jakiegokolwiek szkody bezpośredniej lub pośredniej jakiegokolwiek rodzaju, w tym szkody za utratę zysków, wynikłej z całkowitego lub częściowego wykorzystania informacji udostępnionych przez PAIH w niniejszym materiale. W związku z tym, każdy odbiorca tych informacji powinien sprawdzić przydatność i poprawność wyżej wymienionych informacji zgodnie z ich przeznaczeniem i korzystać z tych informacji na własną odpowiedzialność. PAIH oraz jej pracownicy nie ponoszą w żadnym wypadku odpowiedzialności za jakąkolwiek decyzję lub działanie podjęte w oparciu o wyżej wymienione informacje, ani za jakiegokolwiek konsekwencje wynikające z decyzji podjętych w oparciu o te informacje.



[www.trade.gov.pl](http://www.trade.gov.pl)



Polska Agencja  
Inwestycji i Handlu  
Grupa PFR