



KULTURA BIZNESU

WIELKA BRYTANIA

© 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

Warszawa, kwiecień, 2025

Spis treści

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z brytyjskimi partnerami.....	3
Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z brytyjskimi partnerami.....	5
Powitania, tytuły i zasady – czyli brytyjska etykieta w praktyce	6
Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój.....	7
Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych	7
Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu	9
Upominek czy niezręczność? O prezentach w brytyjskim biznesie	11
Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji	11
Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Wielkiej Brytanii.....	12
Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać brytyjskim partnerom.....	13

Kultura biznesu w Wielkiej Brytanii

Wielka Brytania to jeden z najbardziej wymagających, ale i najbardziej uporządkowanych rynków w Europie. Aby skutecznie prowadzić tam interesy, nie wystarczy dobra oferta – trzeba znać zasady gry. Brytyjska etykieta biznesowa opiera się na precyzyjnej komunikacji, powściągliwości i szacunku dla form. Kto ją rozumie i stosuje, zyskuje wiarygodność i otwiera sobie drogę do długofalowej współpracy.

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z brytyjskimi partnerami

Brytyjczycy są tradycjonalistami we wszystkich aspektach życia, w tym również w biznesie. Spontaniczność i bezpośredniość w kontaktach zawodowych nie są mile widziane – zamiast tego oczekuje się elegancji, odpowiedniego dystansu i okazywania szacunku. Przyjazny uśmiech jest zawsze na miejscu, ale nadmierna ekspresja czy próby skracania dystansu interpersonalnego mogą zostać źle odebrane.

Dyskrecja i prywatność są dla Brytyjczyków niezwykle istotne, dlatego nie należy wywierać na nich presji, na przykład dzwoniąc bez wcześniejszego umówienia się. W kontaktach biznesowych obowiązuje język angielski, a znajomość zwrotów grzecznościowych, takich jak *please*, *thank you* czy *sorry*, jest kluczowa. Należy pamiętać, że są one wyrazem szacunku, a nie oznaką słabości.

Brytyjczycy są mistrzami dyplomacji i unikania konfliktów. Rzadko wyrażają negatywne opinie wprost, a jeśli czują się urażeni, zwykle nie wracają do tematu. Preferują uprzejme, rzeczowe rozmowy, a ewentualne spory wolą rozwiązywać poprzez specjalistów lub sądy. Ich pozytywne opinie nie zawsze oznaczają pełną akceptację – często są po prostu wyrazem kurtuazji.

Mieszkańcy Wysp Brytyjskich są znani z przyjaznego i życzliwego podejścia do nieznajomych – często nawiązują krótki kontakt wzrokowy, obdarzają uśmiechem lub słownymi pozdrowieniami. Jednak podczas rozmowy warto unikać zbyt intensywnego patrzenia w oczy, ponieważ długotrwały kontakt wzrokowy może zostać uznany za niegrzeczny lub natarczywy. W komunikacji niewerbalnej należy pamiętać o tym, że wskazywanie palcami jest uważane za nieodpowiednie – lepiej użyć subtelного gestu głową w kierunku, na który chcemy zwrócić uwagę.

Siedzenie z nogą założoną na kolano drugiej nogi może być postrzegane jako niegrzeczne, podobnie jak przesadne gestykulowanie podczas rozmowy. Brytyjczycy cenią sobie umiar i spokój. W miejscach publicznych należy zachować cierpliwość i kulturę – przepychanie się jest niedopuszczalne, a oczekiwanie na swoją kolej traktowane jako oznaka szacunku dla innych.

W przestrzeni publicznej unika się dotykania innych osób, chyba że jest to uścisk dłoni, który stanowi wyjątek. Hałaśliwe zachowanie, takie jak krzyczenie, przywoływanie kogoś z daleka czy prowadzenie głośnych rozmów telefonicznych w metrze, jest uważane za niekulturalne. Warto dostosować ton głosu do sytuacji, aby nie zwracać na siebie niepotrzebnej uwagi i zachować spokój, który jest wysoko ceniony w brytyjskiej kulturze.

Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z brytyjskimi partnerami

Dobrze napisany, poprawnie zatytułowany i merytorycznie uzasadniony e-mail to najlepszy sposób na nawiązanie kontaktu z Brytyjczykami. Powinien być zwięzły – najlepiej ograniczyć go do trzech akapitów, aby nie zniechęcić odbiorcy do przeczytania całej wiadomości. Rezerwacja terminu spotkania powinna odbywać się z co najmniej 1-2 tygodniowym wyprzedzeniem, co świadczy o szacunku dla czasu drugiej strony. Spotkania biznesowe można umawiać już po pierwszym kontakcie mailowym, jednak nie zaleca się inicjowania rozmów telefonicznych, chyba że partner wyraźnie o to poprosi. Kontaktowanie się z sekretarką także nie jest najlepszym rozwiązaniem, ponieważ Brytyjczycy preferują bezpośrednią komunikację z osobą, z którą zamierzają się spotkać.

W brytyjskiej kulturze biznesowej punktualność jest kluczowa. Spóźnienie, nawet o kilka minut, może zostać uznane za brak szacunku. Jeśli przewidujesz przybycie po czasie, koniecznie poinformuj o tym rozmówcę. W Londynie, gdzie opóźnienia transportu są częste, warto zaplanować podróż z dużym zapasem czasu – najlepiej dodać co najmniej 50 proc. do przewidywanej długości podróży. Planując spotkanie, należy również pamiętać, że wielu Brytyjczyków ma przerwę na lunch między 12:00 a 14:00. Spotkanie w tym czasie jest możliwe, ale powinno być zainicjowane przez osobę zapraszającą, która zazwyczaj pokrywa koszty posiłku.

Kontakt telefoniczny po wcześniejszym wysłaniu e-maila jest akceptowalny, ale lepiej jest korzystać z korespondencji mailowej, aby dać partnerowi czas na odpowiedź w dogodnym dla niego momencie. Brytyjczycy cenią sobie możliwość przemyślenia sprawy i nie lubią być nagabywani. Warto również

pamiętać, że wielu ludzi biznesu unika spotkań w okresie wakacyjnym, który przypada zazwyczaj na koniec lipca i cały sierpień. W tym czasie korzystają z 2-3 tygodniowego urlopu, który pokrywa się z wakacjami szkolnymi. Planując spotkania w tym okresie, należy liczyć się z opóźnieniami w odpowiedziach lub koniecznością przesunięcia terminu.

Powitania, tytuły i zasady – czyli brytyjska etykieta w praktyce

W brytyjskiej kulturze biznesowej i towarzyskiej powszechnym sposobem powitania jest delikatny uścisk dłoni. Należy jednak zachować ostrożność, ponieważ nie w każdej sytuacji jest to odpowiednie. Warto obserwować zachowanie innych i unikać inicjowania podania ręki, szczególnie w sytuacjach towarzyskich. W przypadku kobiet to one często decydują, czy podać dłoń, dlatego należy poczekać na ich inicjatywę. Kiedy zostajesz przedstawiony nowej osobie, możesz użyć tradycyjnego pytania *How do you do?*, chociaż bardziej powszechne i akceptowane jest powiedzenie *Nice to meet you*. Brytyjczycy cenią sobie powściągliwość w wyrażaniu emocji, dlatego warto zachować umiar – unikać przesadnej ekspresji czy głośnych okrzyków.

W żadnym przypadku nie jest odpowiednie klepanie po ramieniu, ani podczas powitania, ani w innych sytuacjach. Brytyjczycy bardzo cenią sobie przestrzeń osobistą, dlatego należy unikać bezpośredniego kontaktu fizycznego, takiego jak dotykanie czy nadmierna gestykulacja. W kontekście biznesowym warto stosować formalne tytuły, takie jak *Mr.*, *Mrs.*, *Miss* lub *Ms.*, dopóki druga strona nie zasugeruje przejścia na ty. Nadmierne powtarzanie imienia rozmówcy może być uznane za nietaktowne, dlatego lepiej zachować umiar. Jeśli masz do czynienia z osobami posiadającymi tytuły

honorowe, takie jak *lord*, *sir* czy *lady*, należy używać ich w połączeniu z imieniem (np. *Sir Paul*), niezależnie od stopnia znajomości.

Wymiana wizytówek odbywa się podczas pierwszego spotkania, ale bez przesadnego ceremoniału. Wystarczy wręczyć wizytówkę w sposób naturalny, bez zbędnych formalności. Brytyjczycy cenią prostotę i profesjonalizm, dlatego warto unikać nadmiernej ostentacji. W kontaktach biznesowych kluczowe jest także zachowanie szacunku dla hierarchii i tradycji, co przejawia się w używaniu odpowiednich tytułów oraz unikaniu nadmiernej bezpośredniości. Dzięki temu można zbudować pozytywne relacje z brytyjskimi partnerami, oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.

Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój

Na spotkaniach biznesowych warto postawić na klasyczny styl. Mężczyźni powinni wybierać ciemne garnitury, dopasowane koszule wysokiej jakości oraz eleganckie buty. Kobiety mogą pozwolić sobie na nieco jaśniejsze kolory, strój powinien pozostać jednak stonowany i profesjonalny, bez nadmiaru wzorów.

Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych

W brytyjskiej kulturze biznesowej przyjęcia służbowe często mają formę lunchu, który zazwyczaj odbywa się między 12:00 a 14:00. Lunch ma charakter bardziej towarzyski niż biznesowy, dlatego tematy związane z pracą zwykle odkłada się na moment, gdy podawana jest kawa. Obiady są natomiast bardziej formalnymi wydarzeniami towarzyskimi, odbywającymi się między 19:00 a 23:00, i rzadko porusza się na nich kwestie służbowe. Na przyjęciach

po godzinach pracy należy unikać inicjowania rozmów o interesach, dopóki brytyjski partner nie poruszy tego tematu. To on decyduje, kiedy przejść do spraw biznesowych.

Podczas spotkań w restauracji, aby przywołać kelnera, wystarczy nawiązać z nim kontakt wzrokowy i ewentualnie kiwnąć głową. Brytyjczycy cenią sobie dyskrecję i spokój, dlatego głośne przywoływanie obsługi jest uważane za niekulturalne. Należy również unikać wznoszenia toastów na cześć osób starszych lub wyższych rangą, ponieważ może to zostać odebrane jako nietakt. Goście powinni sami zasygnalizować zakończenie spotkania, ponieważ gospodarze rzadko dają do zrozumienia, że chcieliby, aby przyjęcie dobiegło końca. Jeśli chodzi o rachunek, zazwyczaj płaci osoba zapraszająca, choć brytyjski gość może nalegać na pokrycie kosztów. W takim przypadku warto zgodzić się po krótkiej dyskusji. W pubie natomiast każdy płaci za siebie, co jest powszechną praktyką.

Jeśli jesteś zaproszony na obiad do domu, akceptowalne jest przyjście 10-15 minut po umówionej godzinie – to niewielkie opóźnienie nie będzie uznane za niestosowne. Jako gospodarz warto zaproponować miejsce honorowe najstarszej osobie, ale jeśli ta odmówi, należy to zaakceptować z wdzięcznością. Przed opuszczeniem domu gospodarza goście powinni podziękować za gościnność, a pani domu za przygotowany posiłek.

W pubie zwroty takie jak *Love*, *Young Lady* czy *Darling*, używane przez barmanów lub kelnerów, nie powinny być traktowane jako obraźliwe – to powszechnie przyjęte formy zwracania się do kobiet.

Brytyjczycy przywiązują dużą wagę do dobrych manier i tradycji, takich jak otwieranie drzwi kobietom czy wstawanie, gdy panie wchodzą do pokoju. Jeśli chodzi o napiwki, opłata za obsługę w wysokości 10-15 proc. jest

zazwyczaj wliczona w rachunki w restauracjach i hotelach, więc dodatkowe napiwki nie są konieczne. Znajomość tych zasad pomoże uniknąć faux pas i zbudować pozytywne relacje z brytyjskimi partnerami.

Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu

W firmach brytyjskich obowiązuje ściśle określona hierarchia stanowisk, na której czele stoi managing director. Kolejne szczeble to deputy, divisional officer, deputy director oraz manager. Wyjątkiem jest general manager, który pełni funkcję dyrektora i zarządza całym zakładem. Rozmowy biznesowe w Wielkiej Brytanii zazwyczaj rozpoczynają się i kończą rozmowami towarzyskimi, a część merytoryczna prowadzona jest z zachowaniem wysokiej kultury i szacunku. Po spotkaniu warto przygotować notatkę podsumowującą ustalenia, aby uniknąć konieczności powrotu do już omówionych kwestii. Brytyjscy przedstawiciele biznesowi rzadko okazują emocje, dlatego ważne jest, aby zachować spokój i opanowanie podczas negocjacji.

Prezentacje powinny być klarowne, rzeczowe i pozbawione zbędnych ozdobników. W trakcie negocjacji należy unikać stanowczych i nieugiętych postaw, ponieważ Brytyjczycy często oferują szeroki margines bezpieczeństwa w swoich ofertach, pozostawiając miejsce na ustępstwa. Nie należy również naciskać na szybkie decyzje, gdyż Anglicy cenią sobie czas na przemyślenie propozycji. Wysłanie starszych kierowników do negocjacji w Anglii jest zalecane, ponieważ cieszą się oni większym szacunkiem i często lepiej radzą sobie w takich sytuacjach. Warto również pozwolić przewodniczącemu brytyjskiego zespołu negocjacyjnego

zapropnować zakończenie spotkania, nie przedłużając rozmowy po tej sugestii.

Brytyjczycy przywiązują dużą wagę do dotrzymywania słowa i oczekują tego samego od partnerów biznesowych. Ustne ustalenia traktowane są jako wiążące, a następnie potwierdzane pisemnie. Tylko w przypadku dużych umów stosowane są procedury prawne, dlatego należy ostrożnie podchodzić do sugestii skontaktowania się z prawnikiem. W rozmowach warto unikać kontrowersyjnych tematów, takich jak polityka, religia, pieniądze czy angielska etyka pracy. Bezpiecznymi tematami są natomiast zwierzęta, ogrody, pogoda, sport, muzyka, życie kulturalne, dzieci, samochody, domy i posiadłości. Należy również unikać opowiadania dowcipów na temat rodziny królewskiej.

Chociaż Brytyjczycy potrafią być samokrytyczni, goście powinni powstrzymać się od krytykowania postępowania innych. Nawiązanie kontaktu ze słuchaczami, zarówno podczas wystąpień publicznych, jak i prywatnych rozmów, ułatwia podkreślenie pozytywnego wpływu Wielkiej Brytanii na sprawy światowe. Brytyjczycy rzadko przerywają partnerom przy stole negocjacyjnym i zazwyczaj nie podnoszą głosu, co podkreśla ich uprzejmość i szacunek dla rozmówcy. Warto również pamiętać, aby unikać używania słowa *English*, zastępując je słowem *British*, które jest bardziej cenione i mile widziane.

Upominek czy niezręczność? O prezentach w brytyjskim biznesie

W brytyjskich relacjach biznesowych wręczanie upominków nie jest powszechną praktyką i może być postrzegane jako niewłaściwe. Zamiast tego lepszym rozwiązaniem jest zaproszenie gospodarza do restauracji lub na inne wydarzenie, co umożliwi budowanie relacji w mniej formalny sposób. W sytuacjach prywatnych, gdy zostaniesz zaproszony do czyjegoś domu, warto przynieść drobny upominek, taki jak kwiaty, butelka wina czy bombonierka, co jest wyrazem wdzięczności i szacunku dla gospodarza. W brytyjskiej kulturze przyjęte jest, że upominki otwiera się od razu po ich otrzymaniu, co jest oznaką szacunku i zainteresowania gestem ze strony obdarowanego.

Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji

Formułując maila biznesowego, warto zwrócić się bezpośrednio do konkretnej osoby. Jeśli nie znamy imienia odbiorcy, najlepiej użyć formuły *Dear Sir/Madam* i zakończyć wiadomość zwrotem *Yours faithfully*. W przypadku, gdy znamy imię odbiorcy, bardziej odpowiednie będzie zakończenie *Yours sincerely*. Kiedy mamy już dobrą relację z partnerem biznesowym i zwracamy się do siebie po imieniu, e-mail można rozpocząć od *Dear* + imię (np. *Dear Mark*). Unikaj używania nazwiska odbiorcy, chyba że odnosisz się do innej osoby – wtedy warto zastosować formę *Mr.* lub *Ms.* przed nazwiskiem.

Mail biznesowy z zaproszeniem do nawiązania kontaktu powinien zawierać kilka kluczowych elementów: przywitanie, krótkie przedstawienie siebie

i swojej firmy, odniesienie do wcześniejszego kontaktu (jeśli taki miał miejsce), opis działalności firmy oraz jej głównych produktów lub usług, wyróżnienie ich najlepszych cech, krótkie podsumowanie osiągnięć firmy oraz zaproszenie do dalszej współpracy. Ważne, aby w mailu umieścić pełną stopkę z danymi kontaktowymi, linkiem do strony internetowej oraz klauzulą bezpieczeństwa. Szczegółowe informacje lepiej umieścić w załącznikach, aby wiadomość była zwięzła i nie zniechęcała odbiorcy do czytania.

W korespondencji biznesowej warto utrzymywać odpowiedni odstęp czasowy między wiadomościami – zazwyczaj kilka dni, chyba że sytuacja wymaga szybkiej reakcji. Jeśli odpowiedź nie nadchodzi zbyt długo, warto wysłać przypomnienie, sugerując, że poprzedni e-mail mógł nie dotrzeć. Korespondencja powinna być zwięzła i rzeczowa – unikanie przeciągania rozmowy bez konkretów pomaga utrzymać jej płynność. Przekazywanie zbyt wielu niepotrzebnych informacji może zakłócić profesjonalizm i skuteczność komunikacji.

Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Wielkiej Brytanii

Najskuteczniejszym sposobem na nawiązywanie kontaktów biznesowych w Wielkiej Brytanii jest aktywny udział w różnorodnych spotkaniach, konferencjach, targach, forach czy innych wydarzeniach branżowych. Tego rodzaju okazje umożliwiają bezpośrednie poznanie potencjalnych partnerów i naturalne budowanie relacji. Ważne są również polecenia, szczególnie te pochodzące z zaufanych kręgów biznesowych lub towarzyskich, jak kluby golfowe. W Wielkiej Brytanii rekomendacje od nieznanymi instytucji nie mają dużej wagi, natomiast te pochodzące z ich własnego środowiska zawodowego lub towarzyskiego są bardzo cenione.

Cold mailing, czyli wysyłanie nieproszonych wiadomości z ofertą, jest mało skuteczny – szansa na pozytywną odpowiedź wynosi tylko około 0,02 proc., w zależności od oferty. Mimo to, w niektórych sytuacjach może to być jedyna dostępna opcja na nawiązanie kontaktu. Znacznie lepszą alternatywą jest wykorzystanie platformy LinkedIn, która jest powszechnie uznawana za profesjonalne i skuteczne narzędzie do budowania relacji biznesowych. Nawiązanie kontaktu przez LinkedIn jest bardziej cenione niż cold mailing, ponieważ pozwala zapoznać się z profilem zawodowym oraz wspólnymi kontaktami, co zwiększa zaufanie i szanse na pozytywną odpowiedź.

Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać brytyjskim partnerom

Podczas przygotowywania prezentacji należy kierować się zasadami skutecznej komunikacji wizualnej. Kluczowe jest ograniczenie ilości tekstu na slajdach, wykorzystywanie czytelnych grafik i wizualizacji, a także unikanie nadmiernych efektów specjalnych, które mogą rozpraszać uwagę odbiorców.

Ważnym aspektem jest neutralny i profesjonalny ton wypowiedzi. Należy unikać subiektywnych ocen oraz populistycznych określeń, takich jak „najwyższa jakość” czy „najniższa cena”, które mogą zostać odebrane jako nieprecyzyjne. W zamian warto skupić się na faktach, danych liczbowych oraz rzeczywistych osiągnięciach firmy.

W brytyjskiej kulturze biznesowej duże znaczenie ma przejrzystość i etyka działania. Dlatego misja i wizja firmy powinny podkreślać nowoczesne wartości, takie jak troska o środowisko, wspieranie pracowników i klientów,

zaangażowanie w rozwój lokalnych społeczności, a także inicjatywy edukacyjne i charytatywne.

Przedstawienie danych w formie wykresów zwiększa zaangażowanie odbiorców, jednak należy zadbać o ich prostotę i czytelność. Zbyt skomplikowane wykresy mogą utrudnić przekaz i odwrócić uwagę od kluczowych informacji.

Elementy wizualne, takie jak zdjęcia siedziby firmy, otoczenia, procesu produkcyjnego czy zespołu w trakcie pracy, wprowadzają do prezentacji autentyczność. Ważne jest jednak, aby materiał ten był starannie dobrany i dobrze zbilansowany, tak aby zachować profesjonalny charakter prezentacji.

Czas wystąpienia powinien być ściśle kontrolowany – optymalna długość prezentacji to maksymalnie 10 minut. Trzymanie się zaplanowanego czasu pozwala utrzymać uwagę odbiorców i świadczy o szacunku wobec ich harmonogramu.

Źródło: Zagraniczne Biuro Handlowe PAIH w Londynie

Opracowanie: Redakcja portalu Trade.gov.pl

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



Polska Agencja
Inwestycji i Handlu
Grupa PFR