



KULTURA BIZNESU

TURCJA

© 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 tureckimi partnerami	3
Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z tureckimi partnerami.....	5
Powitania, tytuły i zasady – czyli turecka etykieta w praktyce.....	6
Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój.....	7
Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych	8
Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu	10
Upominek czy niezręczność? O prezentach w tureckim biznesie.....	12
Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji	13
Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Turcji.....	13
Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać tureckim partnerom	14

Kultura biznesu w Turcji

Turcja, położona na styku Europy i Azji, łączy w sobie elementy Wschodu i Zachodu, co znajduje odzwierciedlenie również w jej kulturze biznesowej. Prowadzenie działalności gospodarczej w tym kraju wymaga nie tylko znajomości lokalnych przepisów, ale również zrozumienia norm społecznych, etykiety i zwyczajów, które odgrywają istotną rolę w relacjach zawodowych. Właściwe przygotowanie do spotkań, odpowiedni sposób komunikacji oraz szacunek wobec lokalnej tradycji mają istotne znaczenie dla powodzenia współpracy.

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z tureckimi partnerami

Oficjalnym językiem w Turcji jest język turecki i to właśnie on dominuje w komunikacji biznesowej. Warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwa otwarte na współpracę z partnerami zagranicznymi zazwyczaj zatrudniają personel posługujący się językiem angielskim. Należy jednak pamiętać, że w przypadku mniejszych firm znajomość angielskiego bywa często ograniczona i występuje na relatywnie niskim poziomie.

W Turcji typowy dystans interpersonalny wynosi około 30–40 centymetrów. Dotyk w kontaktach społecznych jest akceptowany, szczególnie w sytuacjach towarzyskich, jednak w kontekście biznesowym jest on ograniczony i występuje głównie między osobami, które dobrze się znają.

Podczas spotkań warto zwrócić uwagę na mowę ciała i gesty. Jednym z istotnych aspektów jest unikanie wskazywania kogokolwiek podeszwą stopy, gdyż jest to postrzegane jako obraźliwe. Turcy są osobami ekspresyjnymi i chętnie gestykulują w trakcie rozmowy, jednak niektóre z używanych gestów mogą być trudne do zrozumienia dla obcokrajowców. Przykładowo gest wyrażający zaprzeczenie to uniesienie brwi lub połączenie uniesienia brwi z lekkim odchyleniem głowy do tyłu.

Gest „OK”, powszechny w Polsce (złączenie palca wskazującego i kciuka), w Turcji wyrażany jest inaczej – poprzez uniesienie kciuka. Z kolei wyrażenie „około”, „w przybliżeniu” lub „tak sobie” przedstawiane jest ruchem dłoni z rozpostartymi palcami poruszanej poziomo na boki.

W restauracjach istnieją konkretne gesty stosowane w codziennej komunikacji z obsługą. Kelnera przywołuje się, unosząc palec wskazujący ku górze. Chęć zamówienia herbaty sygnalizuje się, unosząc dłoń i wykonując ruch przypominający mieszanie łyżeczką, przy palcach skierowanych ku dołowi i dotykających kciuka. O rachunek można poprosić, pocierając jednocześnie palec wskazujący i środkowy o kciuk w uniesionej ręce. Gest „podejdź” natomiast polega na uniesieniu dłoni skierowanej palcami ku dołowi, wykonując ruch zgarniający powietrze w stronę osoby gestykulującej.

Pozytywne reakcje i uznanie wyraża się poprzez potrząsanie dłonią skierowaną ku górze, przy czym wszystkie palce dotykają kciuka – gest ten oznacza „bardzo dobrze” lub „fantastycznie”. Z kolei akceptacja słów rozmówcy najczęściej wyrażana jest poprzez skinienie głową.

Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z tureckimi partnerami

W planowaniu wyjazdów biznesowych do Turcji należy unikać okresów dwóch najważniejszych świąt islamskich: Ramazan Bayramı (święto kończące Ramadan) oraz Kurban Bayramı (Święto Ofiarowania). Z racji tego, że są to święta ruchome, za każdym razem warto wcześniej sprawdzić, kiedy przypadają w danym roku, aby uniknąć zakłóceń w planowanych działaniach.

Podczas organizowania spotkań obowiązuje punktualność – należy pojawić się na czas, choć trzeba liczyć się z możliwością spóźnienia ze strony tureckiego partnera.

Propozycje spotkania najlepiej przysyłać pisemnie – drogą mailową lub poprzez popularną w Turcji aplikację WhatsApp. W przypadku kontaktu z instytucjami publicznymi należy pamiętać o konieczności przesłania oficjalnego pisma – podpisanego i opatrzonego pieczęcią. Po każdym spotkaniu warto podsumować ustalenia i przesłać oficjalny e-mail do wszystkich uczestników.

Warto także zwracać uwagę na godziny planowanych spotkań. Jeśli nie są one połączone z posiłkiem, należy unikać umawiania ich w porze obiadowej, tj. między godziną 12:00 a 14:00, ponieważ jest to czas przerwy dla wielu Turków. Nie zaleca się również planowania spotkań na piątkowe popołudnia – dla muzułmanów to czas przeznaczony na modlitwę w meczecie.

Planując kilka spotkań w ciągu jednego dnia w dużych miastach, takich jak Stambuł, Ankara czy Izmir, należy uwzględnić znaczny odstęp czasu między

nimi. Wymuszają to zarówno duże odległości do pokonania w obrębie miasta, jak i częste utrudnienia w ruchu drogowym.

Na koniec warto zaznaczyć, że Turcy wysoko cenią starania obcokrajowców w zakresie nauki nawet najprostszych zwrotów w ich języku – taka inicjatywa jest dobrze odbierana i może ułatwić budowanie pozytywnych relacji.

Powitania, tytuły i zasady – czyli turecka etykieta w praktyce

W Turcji standardowym gestem powitania – zarówno podczas przedstawiania się, jak i pożegnania – jest podanie ręki, szczególnie powszechne w kontaktach między mężczyznami. Uścisk dłoni powinien być zdecydowany i energiczny, co wyraża szacunek i pewność siebie. Jeśli to Ty jako pierwszy pojawiłeś się na miejscu spotkania, należy wstać, gdy przybywa gość, i przywitać się w pozycji stojącej.

W kontaktach z kobietami obowiązują nieco inne zasady. Mężczyzna powinien poczekać, aż kobieta pierwsza wyciągnie rękę. Jeśli tego nie zrobi, wystarczy uprzejme skinienie głową. W relacjach bardziej zażyłych, zarówno między kobietami, jak i mężczyznami, zwyczajowym gestem powitania jest delikatne zetknięcie się policzkami – najpierw prawym, a następnie lewym.

W spotkaniach biznesowych warto mieć przy sobie odpowiednią ilość wizytówek – należy wręczać je każdej osobie, z którą się spotykasz. Idealnie, jeśli wizytówka jest w całości przygotowana w języku angielskim. W przypadku wersji dwujęzycznej, nazwa stanowiska powinna być przetłumaczona przynajmniej na język angielski. Turcy przywiązują dużą

wagę do prestiżu oraz tytułów zawodowych, dlatego warto je wykładać na wizytówce.

Hierarchia ma duże znaczenie w kulturze tureckiej i często wyrażana jest przez odpowiednie formy tytułowania. W języku tureckim powszechne jest łączenie tytułu z imieniem, np. Müdür Bey (Panie Dyrektorze). Natomiast w kontaktach prowadzonych w języku angielskim (lub innym obcym), zwyczajowo stosuje się imię wraz z Mr. lub Mrs. – wyjątkiem są spotkania z przedstawicielami instytucji publicznych lub środowisk akademickich, gdzie używanie formalnych tytułów zawodowych, takich jak „profesor” czy „minister”, jest jak najbardziej zalecane.

Warto również pamiętać, że wielu Turków ma dwa imiona, jednak częściej używanym jest drugie z nich. Jeśli Twój rozmówca nazywa się Can Mehmet Mutlu, należy zwracać się do niego jako Mehmet, mówiąc np. Mr. Mehmet lub po turecku Mehmet Bey.

Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój

W środowisku biznesowym w Turcji obowiązuje elegancki i klasyczny styl. Mężczyźni zazwyczaj noszą ciemne garnitury, natomiast kobiety wybierają kostiumy oraz buty na obcasie. W okresie letnim, który bywa w Turcji wyjątkowo gorący, dopuszczalne jest zdejmowanie marynarek, a nawet krawatów. Ubiór kobiet powinien łączyć wygodę ze skromnością. Nawet w upalne dni zaleca się unikanie głębokich dekolty i krótkich spódnic, a ramiona powinny pozostawać zakryte.

W przypadku stroju codziennego również obowiązują zasady umiaru. Krótkie spodenki są akceptowalne jedynie w kurortach nadmorskich – w innych miejscach mogą być źle postrzegane. Podczas wizyt w meczetach

wymagany jest odpowiedni, skromny strój. Kobiety powinny zasłonić głowę, ramiona oraz ręce.

Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych

W tureckiej kulturze posiłki mają charakter głęboko towarzyski i stanowią istotny element procesu budowania relacji. Choć podczas lunchu zazwyczaj nie zapadają istotne decyzje biznesowe, stanowi on doskonałą okazję do lepszego poznania partnera, odkrycia wspólnych zainteresowań i stworzenia fundamentów współpracy opartej na wzajemnym zaufaniu.

Posiłki, zwłaszcza kolacje, są zazwyczaj długie i wieloetapowe. Wieczorna kolacja zaczyna się od zimnych przystawek, po których serwowane są przystawki gorące, następnie danie główne, deser, a na zakończenie – owoce. Warto zaplanować odpowiednią ilość czasu, by nie skracać spotkania. Opuszczanie kolacji przed jej zakończeniem może zostać odebrane jako niegrzeczne. Jeśli Twój harmonogram nie pozwala na spędzenie całego wieczoru przy stole, lepszym rozwiązaniem będzie zaproponowanie lunchu biznesowego.

Kwestia spożywania alkoholu jest delikatna i wymaga wyczucia. Nie należy zamawiać alkoholu, jeśli turecki partner z niego rezygnuje. Jeśli jednak sam go zaproponuje, grzeczność nakazuje przyjąć poczęstunek. Narodowym alkoholem jest rakı – anyżowy trunek przypominający greckie ouzo, zwykle serwowany z zimną wodą i lodem. Z rozpoczęciem jedzenia i picia należy poczekać na gospodarza – to on powinien wnieść pierwszy toast, zwykle mówiąc „Şerefe” (czyt. szerefe – na zdrowie). W zakresie ilości spożywanego

alkoholu należy dostosować się do tempa gospodarza, nie wypada zamawiać więcej niż on lub ona.

W tradycyjnych tureckich restauracjach potrawy często zamawia się na stół, do wspólnego dzielenia się. W takiej sytuacji należy nakładać sobie małe porcje, korzystając z osobnych sztućców dostarczonych wraz z każdą potrawą, a po użyciu – odkładać je z powrotem. Warto pamiętać również o zasadach dotyczących palenia tytoniu – zanim sięgniesz po papierosa, upewnij się, że partnerowi to nie przeszkadza. Wychodzenie na papierosa podczas kolacji jest źle widziane, chyba że robisz to w towarzystwie innych zagranicznych gości.

Jeśli zostaniesz zaproszony do tureckiego domu, dobrym gestem będzie przyniesienie słodkiego upominku, który można podać po posiłku – szczególnie mile widziana jest baklava. Wręczanie kwiatów nie należy do praktykowanej formy obdarowywania gospodarzy.

Na zakończenie posiłku serwuje się turecką herbatę i/lub kawę, stanowiące nieodłączny element kulinarnego rytuału. Co do płacenia rachunku – jeśli jesteś zaproszonym gościem, zapłaci gospodarz. Jeśli natomiast Ty zapraszasz, spodziewaj się, że turecki partner może próbować przejąć rachunek, nierzadko wykazując przy tym dużą stanowczość – warto być przygotowanym na uprzejmą, ale zdecydowaną rywalizację o uregulowanie należności.

Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu

Negocjacje biznesowe w Turcji mogą być procesem złożonym i czasochłonnym, a ich długość jest trudna do przewidzenia. Gdy w rozmowy zaangażowana jest strona rządowa lub lokalny samorząd, należy spodziewać się wolniejszego tempa i bardziej sformalizowanych procedur.

Bez względu na to, jak sprawnie przebiega część formalna, transakcje nie zostaną sfinalizowane – a często nawet poważnie rozpoczęte – bez osobistych spotkań i kontaktów twarzą w twarz. W praktyce oznacza to, że jedno spotkanie rzadko bywa wystarczające – konieczne może być ich kilka, zanim negocjacje wejdą w decydującą fazę.

W trakcie spotkań nie należy oczekiwać szybkiego przejścia do meritum. Często ich znaczna część poświęcona jest pogawędkom o pozornie nieistotnych tematach, takich jak rodzina, podróże czy zainteresowania. Choć może się to wydawać powierzchowne, jest to forma oceny statusu społecznego i wiarygodności partnera oraz sposób na zbudowanie osobistej relacji. Dopiero po tej części możesz zostać poproszony o przedstawienie swojej firmy i oferty.

Oferta początkowa powinna być elastyczna – warto zostawić sobie przestrzeń na ustępstwa „specjalnie dla tego kontrahenta”. Tureccy przedsiębiorcy oczekują, że będziesz się targował, i chętnie powołują się na różne lokalne obciążenia, jak cła czy podatki, by uzasadnić prośbę o obniżkę. Warto wcześniej przygotować się na takie argumenty, aby móc odpowiednio zareagować.

Szczególną uwagę należy zwrócić na negocjowanie warunków płatności i terminów dostaw, ponieważ mogą one zająć wiele czasu i budzić kontrowersje. W trakcie rozmów należy upewnić się, że partner faktycznie posiada zasoby i wiedzę potrzebne do realizacji składanych obietnic – zapewnienia w stylu „wszystko da się zrobić” są częste, ale nie zawsze poparte rzeczywistymi możliwościami.

Warto też dowiedzieć się, z kim dokładnie będzie prowadzona współpraca operacyjna – czy z finalnym nabywcą, czy może z pośrednikiem reprezentującym interesy klienta. Choć Turcy często uważają ustne ustalenia za wiążące, dla bezpieczeństwa należy nalegać na pisemne potwierdzenie wszystkich warunków w formie umowy. To pozwoli uniknąć późniejszych nieporozumień, zwłaszcza gdy partner będzie powoływał się na wersję ustaleń, która może różnić się od Twojej.

W rozmowach należy unikać tematów religijnych i politycznych. Choć Turcy są dumni ze swojej historii, pewne kwestie – takie jak stosunki z Grecją, Cypr Północny, mniejszość kurdyjska czy sprawa ormiańska – są wyjątkowo drażliwe i mogą wywołać niepożądane reakcje. Postać Mustafy Kemala Atatürka cieszy się szczególnym szacunkiem – jego krytykowanie jest nie tylko nietaktem, ale może również prowadzić do konsekwencji prawnych. Również porównywanie Turcji do krajów arabskich lub utożsamianie Turków z Arabami jest źle widziane.

Upominek czy niezręczność? O prezentach w tureckim biznesie

Choć wręczanie upominków podczas wizyt biznesowych w Turcji nie jest obowiązkowe, to jednak stanowi mile widziany gest uprzejmości, szczególnie podczas pierwszego spotkania w siedzibie firmy. Drobný prezent, który kojarzy się z Polską, może pozytywnie wyróżnić Cię w oczach partnera i stanowić sympatyczny element budowania relacji.

Wybierając upominek, należy pamiętać o kulturowych niuansach – jeśli nie masz pewności co do stosunku gospodarza do alkoholu, lepiej zrezygnować z jego wręczania. W kulturze tureckiej temat alkoholu bywa wrażliwy, zwłaszcza w kontekście religijnym.

Jeżeli zostałeś zaproszony do domu tureckiego partnera, zalecane jest przyniesienie słodkiego upominku, który można podać po posiłku do kawy. Warto jednak mieć świadomość, że upominek może nie zostać od razu otwarty ani podany – nie powinno to być odebrane jako oznaka braku wdzięczności. W przypadku wizyty domowej menu jest zazwyczaj wcześniej ustalone, dlatego dodatkowe smakołyki mogą się po prostu nie zmieścić w zaplanowanym przebiegu posiłku.

W przypadku spotkań w restauracjach sytuacja wygląda podobnie – to gospodarz odpowiada za przebieg i koszt posiłku, dlatego również wtedy może nie być przestrzeni na wykorzystanie wręczonych upominków. Niemniej jednak gest wręczenia prezentu – zwłaszcza o symbolicznym charakterze – jest doceniany i dobrze widziany w tureckiej kulturze biznesowej.

Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji

Korespondencja biznesowa w Turcji może być swobodnie prowadzona w języku angielskim, szczególnie w kontaktach z firmami nastawionymi na współpracę międzynarodową. Niemniej jednak warto zachować ostrożność w przypadku podejrzeń co do poziomu znajomości języka angielskiego u tureckiego kontrahenta.

Jeśli zauważysz, że partner może mieć trudności językowe, upewnij się, że wszystkie ustalenia zostały właściwie zrozumiane przez obie strony. Najlepiej robić to poprzez precyzyjne podsumowania, pisemne potwierdzenia po spotkaniach oraz unikanie niejednoznacznych sformułowań. Taka ostrożność pomoże zapobiec nieporozumieniom i zagwarantuje płynność współpracy.

Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Turcji

Turcy są z natury otwarci i komunikatywni, co znacząco ułatwia nawiązywanie kontaktów biznesowych oraz relacji towarzyskich. W rozmowach często są serdeczni, bezpośredni i chętni do dzielenia się osobistymi historiami, co sprzyja budowaniu wzajemnego zaufania i pozytywnej atmosfery współpracy.

W początkowej fazie współpracy kluczowe jest nawiązywanie relacji poprzez spotkania bezpośrednie. Dopiero po zbudowaniu wzajemnego zaufania i znajomości, możliwe jest przejście na inne, mniej formalne formy kontaktu.

Warto również zaznaczyć, że Polska cieszy się w Turcji dobrymi skojarzeniami. Wiele Turków darzy nasz kraj sympatią, a relacje polsko-tureckie mają

pozytywny wydźwięk. Coraz więcej młodych Turków wybiera Polskę jako kierunek studiów lub korzysta z możliwości wymian akademickich w ramach programu Erasmus. Takie doświadczenia osobiste często przekładają się na większe zrozumienie kulturowe i otwartość na współpracę gospodarczą.

Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać tureckim partnerom

W relacjach z tureckimi kontrahentami profesjonalna i dobrze przemyślana prezentacja oferty może znacząco wpłynąć na postrzeganie Twojej firmy oraz zwiększyć szanse na nawiązanie owocnej współpracy. Powinna być szczegółowa, precyzyjna i bogata w elementy wizualne, które mają ogromne znaczenie w tureckim stylu komunikacji biznesowej.

Na początku warto przedstawić swoje przedsiębiorstwo, podkreślając historię firmy, moment jej założenia oraz rozwój, który doprowadził do aktualnej pozycji na rynku. Szczególnie ważne jest wskazanie rynków, na których firma już działa, ponieważ tureccy partnerzy – jako aktywni eksporterzy – doceniają doświadczenie w działalności międzynarodowej i obecność na zagranicznych rynkach.

Jeżeli firma dysponuje zapleczem produkcyjnym w postaci fabryki lub manufaktury, należy zawrzeć w prezentacji informacje dotyczące powierzchni zakładu, liczby hal czy linii produkcyjnych. Najlepiej, aby te dane zostały zaprezentowane wizualnie – w formie zdjęć lub prostych grafik – ponieważ obrazy pomagają lepiej zrozumieć skalę działalności i budują zaufanie.

Podczas prezentacji warto również skupić się na przedstawieniu konkretnej wartości, jaką oferowany produkt lub usługa wnosi do działalności klienta.

Tureccy przedsiębiorcy są bardzo pragmatyczni i oczekują informacji o tym, co zyskają dzięki współpracy – mogą to być potencjalne oszczędności, zwiększenie wydajności, redukcja błędów ludzkich, skrócenie czasu produkcji czy inne przewagi konkurencyjne. To właśnie te aspekty często decydują o zainteresowaniu ofertą.

Na zakończenie prezentacji nie może zabraknąć jasnych i przejrzystych informacji dotyczących ceny oraz potencjalnego zysku. Turecki partner musi otrzymać odpowiedź na dwa podstawowe pytania: „ile mnie to będzie kosztować?” i „ile mogę na tym zarobić?”. Klarowność i uczciwość w tym zakresie są nie tylko pożądane, ale wręcz niezbędne, by prezentacja została uznana za rzetelną i profesjonalną. Dobrze przygotowany materiał, który zawiera zarówno szczegóły operacyjne, jak i wymierne korzyści, ma szansę zrobić duże wrażenie i otworzyć drogę do trwałej współpracy.

Źródło: Zagraniczne Biuro Handlowe PAIH w Stambule

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