



KULTURA BIZNESU

INDONEZJA

© 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, październik, 2025

Spis treści

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z indonezyjskimi partnerami.....	3
Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z indonezyjskimi partnerami.	5
Powitania, tytuły i zasady – czyli indonezyjska 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 indonezyjskim biznesie.....	10
Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji	11
Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Indonezji	12
Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać indonezyjskim partnerom	13

Kultura biznesu w Indonezji

Indonezja – czwarty najludniejszy kraj świata i największe państwo muzułmańskie – to niezwykle zróżnicowany pod względem etnicznym, religijnym i kulturowym archipelag, obejmujący ponad 17 tysięcy wysp. Jest on nie tylko jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się rynków Azji Południowo-Wschodniej, lecz także regionem o silnie zakorzenionych normach społecznych i tradycjach, które w istotny sposób kształtują sposób prowadzenia działalności gospodarczej.

Dla przedsiębiorców i instytucji planujących współpracę z indonezyjskimi partnerami zrozumienie lokalnej kultury biznesowej jest kluczowe. Styl komunikacji, hierarchia, znaczenie relacji międzyludzkich, podejście do negocjacji, a nawet gesty czy ubiór – wszystkie te czynniki mogą zadecydować o sukcesie lub niepowodzeniu danej inicjatywy biznesowej.

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z indonezyjskimi partnerami

Prowadzenie biznesu w Indonezji wymaga pielęgnowania relacji opartych na wzajemnym szacunku, wytrwałości oraz dużej dozie cierpliwości. Kultura biznesu tego kraju jest głęboko zakorzeniona w lokalnej tradycji i światopoglądzie, który odzwierciedla m.in. oficjalna ideologia państwowa – Pancasila, czyli „Pięć Zasad”. Ideologia ta łączy tradycyjną myśl filozoficzną z elementami religii obecnych na archipelagu.

Mimo że Indonezja jest krajem muzułmańskim, jej system prawny opiera się na prawie świeckim, a nie na szariacie – wyjątek stanowi jedynie prowincja Aceh. To największe państwo muzułmańskie pod względem liczby ludności i jednocześnie czwarta co do wielkości demokracja świata.

Oficjalnym językiem Indonezji jest bahasa indonesia, który stosowany jest m.in. w korespondencji urzędowej. W codziennej komunikacji często używane są języki lokalne, takie jak jawajski, zwłaszcza poza stolicą. W kontaktach biznesowych popularny jest również język angielski.

Indonezyjczycy niechętnie wyrażają bezpośredni sprzeciw – uznają to za nieuprzejme, dlatego rzadko używają słowa „nie”. Umiejętność odczytania niuansów komunikacyjnych i rozpoznania, kiedy „tak” oznacza uprzejme „nie”, jest niezwykle cenna. Do tego potrzebna jest intuicja, doświadczenie i uważna obserwacja rozmówcy.

W Indonezji relacje odgrywają znacznie większą rolę niż transakcje. Biznes robi się z ludźmi, którym się ufa i których się zna. Budowanie takich relacji jest procesem długotrwałym, a pierwsze spotkanie często służy jedynie wzajemnemu poznaniu. Tempo negocjacji bywa znacznie wolniejsze niż w Europie i należy to zaakceptować jako element lokalnej kultury.

Indonezja to kraj o ogromnym zróżnicowaniu etnicznym i kulturowym. Dobrze jest znać pochodzenie rozmówcy i dostosować się do jego kontekstu kulturowego – ułatwi to zarówno przygotowanie do negocjacji, jak i samą rozmowę.

Należy również pamiętać o zasadach etykiety społecznej. Publiczny kontakt fizyczny między osobami różnej płci, także wśród małżeństw, nie jest mile widziany. Lewa ręka uznawana jest za nieczystą, dlatego wszystkie czynności – takie jak jedzenie czy wręczanie prezentów – należy wykonywać prawą

ręką. Niewskazane jest również dotykanie, przesuwanie czy wskazywanie przedmiotów stopą, podobnie jak eksponowanie podeszew butów. Głowa ma dla Indonezyjczyków głębokie znaczenie symboliczne jako siedziba duszy, dlatego nie wolno jej dotykać.

Pokazywanie palcem wskazującym lub przywoływanie nim kogoś jest uważane za niegrzeczne i obraźliwe. Zamiast tego należy użyć otwartej dłoni zwieszonej ku dołowi i poruszyć palcami w stronę siebie. Do wskazywania używa się kciuka z zaciśniętą pięścią – gest przypominający znak autostopowicza, który może także oznaczać „idziesz pierwszy”.

Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z indonezyjskimi partnerami

W planowaniu spotkań biznesowych z indonezyjskimi partnerami szczególnie istotna jest punktualność. Obcokrajowcy powinni zadbać o przybycie na czas, zwłaszcza jeśli w spotkaniu uczestniczą osoby o wyższym statusie społecznym – punktualność w takich sytuacjach wyraża szacunek i profesjonalizm.

Znaczenie ma również hierarchia zawodowa uczestników spotkania. Przy ustalaniu rozmieszczenia osób przy stole warto wziąć pod uwagę zajmowane przez nich stanowiska. Dlatego już na etapie planowania spotkania zaleca się przesłanie listy uczestników wraz z informacją o ich funkcjach, co ułatwi organizację i zadbanie o etykietę protokolarną.

Jeśli partnerem rozmów jest osoba wyznająca islam, należy zwrócić szczególną uwagę na kalendarz religijny. Unikać należy organizowania spotkań w piątki – dniu świętym dla muzułmanów – oraz w czasie ramadanu, czyli świętego miesiąca postu, refleksji i modlitwy. Uwzględnienie

tych aspektów wzmacnia wzajemne zaufanie i gotowość do budowania trwałej relacji biznesowej.

Powitania, tytuły i zasady – czyli indonezyjska etykieta w praktyce

Etykieta powitania w Indonezji jest ściśle powiązana z lokalnymi tradycjami religijnymi i kulturowymi, wśród których dominują islam oraz hinduizm. W tradycyjnych kręgach kultury indonezyjskiej fizyczny kontakt między kobietą a mężczyzną – zwłaszcza podczas powitania – uważany jest za niewłaściwy. Wyjątek stanowi sytuacja, w której to Indonezyjczyk, wychowany w kulturze zachodniej, sam zdecyduje się na podanie ręki.

Wśród muzułmanów powszechnym i uprzejmym powitaniem jest słowo *Selamat*, oznaczające „pokój”. Powitanie to wyraża szacunek i dobrą wolę. Indonezyjczycy chińskiego pochodzenia natomiast tradycyjnie witają się skłonem. Współcześnie forma ta często łączona jest z podaniem ręki – dotyczy to również kobiet, co odróżnia tę grupę od bardziej konserwatywnych środowisk. Z kolei w kulturze hinduistycznej tradycyjnym gestem powitania jest delikatny skłon z dłońmi złożonymi jak do modlitwy. Choć obecnie spotykany rzadko, zwykle wśród starszych osób, może być on alternatywą dla uścisku dłoni – szczególnie w sytuacjach, gdy kobieta wita się z hinduistą.

Powitania w Indonezji powinny odbywać się w atmosferze godności i ceremonialności. Należy unikać pośpiechu, który może być odczytany jako oznaka braku szacunku. Zdecydowanie nieakceptowalne – i to w każdej grupie etnicznej – są pocałunki w miejscu publicznym jako forma powitania.

Takie zachowanie narusza normy społeczne i może zostać uznane za wysoce niestosowne.

Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój

Strój odgrywa istotną rolę w indonezyjskim świecie biznesu, będąc nie tylko wyrazem profesjonalizmu, ale również szacunku wobec rozmówców i lokalnych norm kulturowych. Mężczyźni najczęściej zakładają garnitur, czyli marynarkę i krawat, choć ze względu na wysoką temperaturę i wilgotność panującą w kraju dopuszczalne jest również noszenie koszuli z krótkim rękawem, często bez krawata. Taki ubiór, choć mniej formalny, jest akceptowany w wielu środowiskach biznesowych.

Kobiety powinny zadbać o odpowiednią długość i krój ubrań – szczególnie istotne jest zakrywanie ramion, co wpisuje się w normy obyczajowe związane z dominującą religią i konserwatywnym podejściem do stroju. Odpowiedni ubiór świadczy o znajomości lokalnej kultury i wrażliwości na kontekst społeczny, a tym samym może wzmacniać pozytywny wizerunek w oczach indonezyjskich partnerów.

Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych

Kultura spotkań towarzyskich i wydarzeń biznesowych w Indonezji opiera się na subtelnych zasadach etykiety, których przestrzeganie znacząco wpływa na jakość relacji. Na typowy zestaw posiłków w ciągu dnia składają się śniadanie (6:30–8:30), lunch (12:00–13:00) oraz kolacja (19:00–22:00). W odróżnieniu od polskiej tradycji, to właśnie lunch jest uznawany za najważniejszy posiłek dnia.

Relacje biznesowe bardzo często obejmują wspólne posiłki, organizowane zazwyczaj w renomowanych restauracjach hotelowych. Choć wspólne jedzenie stanowi ważny element budowania relacji, w trakcie posiłków zazwyczaj rozmawia się niewiele, a tematyka biznesowa rzadko pojawia się w obecności współmałżonków – uznawane jest to za niestosowne.

Wysyłając zaproszenia na przyjęcia lub wydarzenia, nie należy spodziewać się odpowiedzi, nawet w przypadku użycia formuły R.S.V.P. Indonezyjczycy rzadko zobowiązują się do spotkań towarzyskich z wyprzedzeniem, dlatego konieczne jest potwierdzenie obecności telefonicznie. Podczas takiej rozmowy warto podać więcej szczegółów – jaki jest cel wydarzenia, z jakiej okazji się odbywa, kto jeszcze będzie obecny itp.

Organizując wydarzenia, należy pamiętać o odpowiedniej reprezentacji grup etnicznych, tak aby żadna z nich nie czuła się pominięta. Preferowaną formą przyjęć są spotkania z bufetem, natomiast mniej popularne są posiłki przy stołach z wyznaczonymi miejscami. Istotne znaczenie ma także obecność gości honorowych – należy im okazać szczególny szacunek, zarówno w trakcie wydarzenia, jak i podczas posiłku.

Indonezyjczycy przestrzegają również zasad związanych z mową ciała. Podczas jedzenia nie krzyżują nóg – choć zasada ta nie dotyczy obcokrajowców, warto jej świadomie unikać z szacunku do lokalnej kultury. Picie alkoholu jest akceptowalne tylko wtedy, gdy gospodarz sam po niego sięgnie – wówczas jest to sygnał, że spożycie alkoholu jest dopuszczalne. Odmowa herbaty lub kawy może natomiast zostać odebrana jako niegrzeczność, dlatego warto przyjąć taki poczęstunek, nawet symbolicznie.

W czasie ramadanu obowiązuje ścisły post od wschodu do zachodu słońca. W tym okresie nie należy jeść ani pić w obecności muzułmańskich partnerów

– okazanie zrozumienia i szacunku dla tego zwyczaju ma ogromne znaczenie.

Jeśli chodzi o napiwki, w restauracjach najczęściej doliczana jest 10-procentowa opłata za obsługę. W przypadku jej braku należy zostawić równowartość 10 proc. wartości rachunku. Taki sam napiwek przyjęty jest również w przypadku korzystania z usług taksówkarskich.

Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu

Rozmowy biznesowe z indonezyjskimi partnerami wymagają szczególnego wyczucia i znajomości lokalnych norm kulturowych. Status osobisty odgrywa w Indonezji bardzo istotną rolę, co często przejawia się tym, że rozmówcy mogą zadawać pytania uznawane w kulturze europejskiej za bardzo osobiste. Nie należy odbierać ich jako nietakt – są one elementem naturalnego procesu budowania relacji.

W relacjach zawodowych nie wypada okazywać dezaprobaty wobec przełożonych ani wyrażać wobec nich irytacji – takie zachowanie jest postrzegane jako niegrzeczne. Ogólnie w kulturze indonezyjskiej unika się otwartego wyrażania odmiennego zdania, dlatego też Indonezyjczycy rzadko mówią „nie” wprost. Zamiast tego posługują się subtelniejszymi formami odmowy, takimi jak „yes, but...”, zastrzeżenia czy unikanie odpowiedzi. Czasem mogą nawet udawać, że nie usłyszeli pytania. Umiejętność właściwej interpretacji tych sygnałów wymaga spostrzegawczości, doświadczenia i kulturowej intuicji.

Cisza w trakcie rozmowy nie powinna być odbierana negatywnie. Indonezyjczycy traktują ją jako naturalną przestrzeń do refleksji – nie

oznacza ani zgody, ani odmowy. W trakcie negocjacji może się także pojawić uśmiech lub śmiech, nawet w momentach poważnych. Jest to jeden ze sposobów wyrażania zakłopotania, niepewności, wstydu lub napięcia, a nie wyraz lekceważenia. Dla osób spoza regionu interpretacja takich sygnałów może być wyzwaniem i wymaga czasu.

Z formalnego punktu widzenia niezwykle istotne jest podpisanie wszystkich niezbędnych dokumentów. Tylko wówczas uznaje się, że kontrakt został zawarty – wcześniejsze ustne ustalenia czy deklaracje nie mają mocy wiążącej.

Jeśli chodzi o tematykę rozmów, warto unikać zagadnień potencjalnie kontrowersyjnych, takich jak polityka, religia, prawa człowieka, biurokracja, prawa kobiet czy infrastruktura. Bezpieczne i mile widziane są natomiast rozmowy o podróżach, kulturze, tradycji, kuchni, planach osobistych oraz turystyce. Tego rodzaju tematy pomagają budować pozytywną atmosferę i wzmacniać wzajemne zaufanie, które jest fundamentem każdej udanej współpracy z indonezyjskim partnerem.

Upominek czy niezręczność? O prezentach w indonezyjskim biznesie

Wręczanie upominków jest integralną częścią indonezyjskiej kultury, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Nawet drobne prezenty są mile widziane i bardzo powszechne. Indonezyjczycy chętnie korzystają z różnych okazji do ich przekazywania – mogą to być wizyty w czyimś domu, powroty z podróży czy chęć okazania wdzięczności.

Warto jednak pamiętać o zasadach etykiety towarzyszących tej praktyce. Przede wszystkim nie należy otwierać prezentu w obecności osoby, która go

wręcza. Taki gest mógłby zostać odebrany jako oznaka niecierpliwości. Może również prowadzić do sytuacji krępującej, jeśli upominek okaże się nieodpowiedni. Dlatego po uprzejmym podziękowaniu prezent należy odłożyć i rozpakować później.

Popularnymi upominkami są produkty spożywcze – zwłaszcza te lokalne, przywiezione z podróży. Taki gest jest dobrze przyjmowany i często wręcz oczekiwany w kręgu znajomych czy współpracowników.

Przy wyborze prezentu należy jednak pamiętać o przekonaniach religijnych. W przypadku muzułmanów – stanowiących większość mieszkańców Indonezji – należy unikać alkoholu oraz wszelkich produktów zawierających wieprzowinę lub pochodzących od świń, takich jak skóra. Dla hinduistów z kolei nieodpowiednie będą prezenty ze skóry wołowej, ponieważ krowa uważana jest za zwierzę święte.

Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji

W kontaktach biznesowych z partnerami z Indonezji ogromne znaczenie ma forma i język korespondencji. Oficjalne pisma, zwłaszcza kierowane do urzędów, powinny być sporządzane w języku indonezyjskim (bahasa indonesia). Język ten obowiązuje również w przypadku ogłoszeń publicznych, reklam czy plakatów, co odzwierciedla wagę przywiązywaną do lokalnej tożsamości językowej.

W kontaktach biznesowych również pożądaną jest używanie języka indonezyjskiego – stanowi to wyraz szacunku wobec odbiorcy oraz zrozumienia lokalnych realiów. Choć język angielski jest powszechnie używany, zwłaszcza w środowiskach międzynarodowych, korespondencja

w języku lokalnym może znacząco zwiększyć skuteczność komunikacji i budować pozytywny wizerunek nadawcy.

Co istotne, w Indonezji znacznie łatwiej jest nawiązać bezpośredni kontakt z osobami zajmującymi wysokie stanowiska kierownicze niż w wielu innych krajach. Liderzy i menedżerowie są często otwarci na spotkania z zagranicznymi partnerami i chętnie podejmują dialog bez zbędnych barier administracyjnych.

W przypadku korespondencji tradycyjnej – wysyłanej pocztą – niezwykle istotne jest precyzyjne zaadresowanie przesyłki. Należy zawrzeć nie tylko nazwę firmy, lecz przede wszystkim dane konkretnej osoby, do której kierowane jest pismo, wraz z jej pełnym tytułem. Brak takiej informacji może sprawić, że korespondencja nie dotrze do adresata lub zostanie zignorowana.

Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Indonezji

Nawiązywanie i rozwijanie kontaktów biznesowych w Indonezji wymaga cierpliwości, taktu oraz zrozumienia lokalnych norm kulturowych. Proces budowy relacji osobistych może być czasochłonny, a tempo negocjacji wolniejsze niż w krajach zachodnich – jednak są to naturalne elementy skutecznego prowadzenia interesów w tym kraju.

W sytuacjach formalnych ważne jest również przestrzeganie zasad hierarchii – Indonezyjczycy przywiązują do niej dużą wagę. Przykładem może być wchodzenie do pomieszczenia zgodnie z pozycją w strukturze organizacyjnej: najpierw osoby najwyższe rangą, potem pozostali.

Sposób mówienia ma równie duże znaczenie. Należy używać łagodnego, spokojnego tonu, który daje rozmówcy przestrzeń do odpowiedzi i refleksji.

Europejczycy, przyzwyczajeni do szybszego tempa konwersacji, powinni szczególnie uważać, by nie przerywać i nie narzucać zbyt energicznego tonu.

Publiczne okazywanie złości lub frustracji – nawet w przypadku nieporozumień – jest zdecydowanie nieakceptowane. Takie zachowanie oznacza „utratę twarzy”, czyli brak samokontroli i godności, co może trwale zaszkodzić relacji biznesowej. Spokój, opanowanie i szacunek wobec rozmówcy są kluczem do budowania pozytywnego wizerunku i zaufania w indonezyjskim środowisku biznesowym.

Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać indonezyjskim partnerom

Przygotowując się do spotkania z partnerami z Indonezji, warto zadbać o odpowiednią prezentację firmy i oferty. Materiały przedstawiające działalność przedsiębiorstwa powinny być przygotowane przynajmniej w języku angielskim – nawet jeśli spotkanie będzie prowadzone w języku lokalnym, wersja angielska pozostaje standardem w komunikacji międzynarodowej.

Najważniejszym elementem skutecznej prezentacji jest akcentowanie wartości współpracy oraz wzajemnych korzyści. Indonezyjscy partnerzy cenią sobie podejście oparte na długoterminowych relacjach, dlatego warto jasno podkreślić gotowość do zaangażowania i wspólnego rozwoju. Jednocześnie istotne jest zaprezentowanie przewag konkurencyjnych firmy, innowacyjnych rozwiązań oraz unikalnych cech oferowanych produktów lub usług.

Szczególnie dobrze odbierane są informacje o dotychczasowych sukcesach na rynkach Azji Południowo-Wschodniej, a także o posiadanych

certyfikatach jakości, bezpieczeństwa czy branżowych rekomendacjach. Takie dane wzmacniają wiarygodność i pozycję firmy w oczach potencjalnych partnerów.

Dobrym zwyczajem jest przesłanie materiałów marketingowych, broszur i folderów informacyjnych jeszcze przed spotkaniem. Powinny być one przygotowane w języku angielskim i zawierać najważniejsze informacje o firmie, produktach oraz propozycjach współpracy. Pozwala to rozmówcom wcześniej zapoznać się z ofertą i lepiej przygotować się do rozmowy, co często przekłada się na bardziej rzeczowe i konstruktywne negocjacje.

Źródło: Zagraniczne Biuro Handlowe PAIH w Dżakarcie

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