



KULTURA BIZNESU

SZWECJA

© 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 ze szwedzkimi partnerami.....	3
Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania ze szwedzkimi partnerami.....	4
Powitania, tytuły i zasady – czyli szwedzka etykieta w praktyce	5
Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój.....	6
Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych	7
Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu	8
Upominek czy niezręczność? O prezentach w szwedzkim biznesie.....	10
Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji	11
Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Szwecji	12
Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać szwedzkim partnerom.....	13

Kultura biznesu w Szwecji

Szwedzki styl prowadzenia interesów znacząco różni się od bardziej hierarchicznych modeli znanych z innych części Europy czy świata. Skupienie na współpracy, dążenie do konsensusu oraz duża niezależność pracowników to tylko niektóre z cech charakterystycznych dla szwedzkiego środowiska zawodowego. Zrozumienie tych subtelności może okazać się kluczowe dla osób planujących współpracę z partnerami ze Szwecji lub rozważających ekspansję na ten rynek.

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać ze szwedzkimi partnerami

Kultura biznesowa Szwecji opiera się na powściągliwości emocjonalnej, przejrzystości przekazu oraz wzajemnym zaufaniu. Szwedzi cenią jasną i konkretną komunikację marketingową, wolną od przesadnej ekspresji. Budowanie relacji biznesowych to proces wymagający czasu i zaangażowania, często wiążący się z koniecznością odbycia wielu spotkań. Kluczowym elementem w tym procesie jest zdobycie zaufania partnera, co również wymaga cierpliwości i konsekwencji. Raz nawiązane i odpowiednio pielęgnowane relacje biznesowe mają jednak charakter długofalowy i przynoszą obopólne korzyści.

Zrozumienie i respektowanie szwedzkich kodów kulturowych jest nieodzowne dla osiągnięcia sukcesu na tamtejszym rynku. W sytuacjach publicznych, podobnie jak w kontaktach biznesowych, Szwedzi wykazują dużą powściągliwość. Nadmierna gestykulacja nie jest tam dobrze widziana,

a wypowiedzi zwykle formułowane są w sposób rzeczowy i spokojny. Zachowanie dystansu w relacjach społecznych stanowi istotną cechę szwedzkiej etykiety – unika się kontaktu fizycznego, poza podaniem ręki. W relacjach koleżeńskich dopuszczalne są uściski, jednak całowanie w policzek nie jest powszechnie praktykowane, a całowanie kobiet w rękę jest całkowicie obce szwedzkim zwyczajom.

Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania ze szwedzkimi partnerami

W szwedzkiej kulturze punktualność ma ogromne znaczenie, zarówno w kontaktach biznesowych, jak i towarzyskich. Spóźnienie się na spotkanie bez wcześniejszego uprzedzenia jest odbierane jako przejaw braku profesjonalizmu oraz szacunku dla drugiej strony. Spotkania należy umawiać z odpowiednim wyprzedzeniem – minimalnie na dwa tygodnie przed planowanym terminem, choć rekomenduje się nawet czterotygodniowy margines czasowy. Wynika to z faktu, że kalendarze szwedzkich partnerów bywają wypełnione na wiele tygodni naprzód ze względu na dużą liczbę odbywanych spotkań.

Szwedzkie spotkania biznesowe charakteryzują się precyzją i dobrą organizacją. Wskazane jest wcześniejsze przygotowanie krótkiego programu w punktach, który porządkuje przebieg rozmów. Należy przestrzegać ustalonego czasu trwania spotkania i omawiać tematy w sposób konkretny i oszczędny w słowach. Jeśli to strona szwedzka zaproponuje przedłużenie rozmowy, może to być odczytywane jako oznaka dużego zainteresowania. Jednak z własnej inicjatywy nie rekomenduje się proponowania takiego rozwiązania, aby nie sprawiać wrażenia braku przygotowania lub nieefektywności.

Na zakończenie spotkania warto jasno określić kolejne kroki, takie jak wymiana szczegółowych informacji, ustalenie dalszych terminów czy zaproszenie na kolejne spotkanie. Szwedzi nie cenią sobie spotkań, które nie prowadzą do konkretnych rezultatów ani nie mają kontynuacji.

Warto pamiętać o wykluczeniu pewnych okresów z kalendarza spotkań. W czasie wakacji, od końca czerwca do końca sierpnia, wiele firm jest zamkniętych lub funkcjonuje w ograniczonym zakresie, ponieważ większość pracowników korzysta wówczas z urlopów. Podobnie jest w okresie świąteczno-noworocznym – od Bożego Narodzenia do 6 stycznia – kiedy aktywność biznesowa znacząco spada.

Unika się również planowania spotkań na poniedziałki i piątki. Najlepszymi godzinami są przedziały między 10:00 a 14:00. W praktyce przyjęte są także mniej formalne formy kontaktu, jak robocze spotkania przy lunchu lub podczas tradycyjnej przerwy kawowej, tzw. *fika*.

Choć język angielski funkcjonuje jako główny język biznesowy w Szwecji, nawet podstawowa znajomość języka szwedzkiego jest mile widziana i zwykle pozytywnie odbierana przez lokalnych partnerów.

Powitania, tytuły i zasady – czyli szwedzka etykieta w praktyce

Szwecja to kraj o silnie zakorzenionej kulturze formalnej równości, co znajduje wyraz również w relacjach zawodowych. Poza szczególnymi, uroczystymi okazjami, Szwedzi przedstawiają się, przechodząc na formę bezpośrednią – używają imienia i zwracają się do siebie per „ty”, niezależnie od wieku czy stanowiska. Pełne imię, nazwisko oraz funkcja zawodowa są używane

zazwyczaj jedynie podczas pierwszego spotkania zapoznawczego, a następnie zastępowane prostszą formą komunikacji.

Organizacyjna kultura pracy w Szwecji jest zdecydowanie płaska, co oznacza, że każdy członek zespołu, niezależnie od zajmowanego stanowiska, traktowany jest z równym szacunkiem. Taka struktura przekłada się również na spotkania biznesowe, podczas których menedżerowie swobodnie dyskutują i konsultują sprawy z pracownikami niższego szczebla, bez wyraźnych barier hierarchicznych.

Choć tradycyjna wymiana wizytówek nadal ma miejsce, coraz częściej ustępuje miejsca formom cyfrowym, przede wszystkim profesjonalnym profilom w serwisie LinkedIn. Posiadanie aktywnego i aktualnego profilu na tej platformie jest w Szwecji nie tylko normą, ale i wyznacznikiem nowoczesnego podejścia do biznesu – szczególnie w branży IT i technologicznej. Brak takiego profilu może być odczytywany jako nienadążanie za współczesnymi trendami i innowacjami.

Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój

W szwedzkim środowisku biznesowym szczególną wagę przywiązuje się do klasycznego stylu ubioru. Na spotkania służbowe mężczyźni zazwyczaj wybierają ciemne garnitury uzupełnione krawatem, natomiast kobiety decydują się na elegancki kostium lub sukienkę.

Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych

W Szwecji obowiązują dość ustalone pory posiłków: śniadanie spożywa się między 7:00 a 9:00, lunch między 11:30 a 13:30, natomiast kolacja przypada zazwyczaj na godziny od 18:00 do 21:00. W piątki lunche często trwają nieco dłużej i mogą im towarzyszyć kieliszek wina lub lekkie piwo. Szwedzi cenią sobie lunche i kolacje biznesowe, jednak decydują się na nie zazwyczaj dopiero po formalnym zapoznaniu się z partnerami. Spotkania tego typu należy umawiać z odpowiednim wyprzedzeniem, a rezerwacja stolika jest obowiązkowa. Preferowane są restauracje popularne i dogodnie zlokalizowane – najlepiej nieopodal miejsca pracy zaproszonych gości.

Choć kolacje biznesowe są mile widziane, nie należy z nimi przesadzać. Szwedzi wyjątkowo wysoko cenią swój czas wolny, który wolą poświęcać rodzinie, przyjaciołom lub własnym pasjom. Lunche mają bardziej roboczy charakter, dlatego są bezpieczniejszą formą spotkania w ciągu dnia pracy. Coraz większą popularność zyskują także biznesowe śniadania i brunchy, choć nie jest zalecane, aby to strona polska inicjowała takie spotkania.

Zaproszenie do domu przez szwedzkiego partnera biznesowego to rzadkość i zarazem duże wyróżnienie. W takiej sytuacji warto przynieść drobny upominek, np. butelkę wina lub słodycze. Nierzadko gospodarz informuje gości, że powinni przynieść własne przekąski czy alkohol – nie jest to oznaka braku gościnności, lecz przyjęta norma, zwłaszcza podczas większych przyjęć. Po wejściu do domu obowiązkowo zdejmuje się buty, co częściowo tłumaczy popularność kolorowych, wzorzystych skarpetek wśród Szwedów.

Wznoszenie toastów jest w Szwecji powszechną praktyką. W takiej sytuacji wypowiada się słowo „Skål” (czyt. skoal), będące odpowiednikiem polskiego „Na zdrowie”.

Choć dawanie napiwków nie jest w Szwecji powszechnym zwyczajem, nie jest również źle odbierane. W wielu restauracjach i pubach terminale płatnicze wymagają zatwierdzenia kwoty, co stwarza możliwość dodania napiwku, zazwyczaj w wysokości około 10 proc. Jednocześnie coraz więcej lokali rezygnuje z przyjmowania gotówki, dlatego zaleca się posiadanie przy sobie kart płatniczych lub aplikacji mobilnych. Warto dodać, że napiwków nie dodaje się podczas lunchów, które mają bardziej praktyczny i codzienny charakter.

Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu

Podczas rozmów i negocjacji biznesowych Szwedzi wykazują się dużą rzeczowością i od razu przechodzą do sedna sprawy. Small talk jest raczej ograniczony i najlepiej zostawić go na zakończenie spotkania. W trakcie rozmów unika się tematów kontrowersyjnych, takich jak polityka, religia czy kwestie rodzinne. Dobrze odbieranym gestem jest rozpoczęcie spotkania kilkoma zwrotami w języku szwedzkim..

Szwedzcy partnerzy biznesowi są zwykle znakomicie przygotowani do rozmów. W negocjacjach opierają się na twardych danych, badaniach oraz faktach, dlatego kluczowe jest również solidne przygotowanie ze strony polskiej. Strategia „na żywioł” nie sprawdza się – należy mieć pod ręką wszystkie informacje, które mogą wzmocnić prezentowane argumenty. Szwedzi rzadko okazują emocje, co może być mylnie odbierane jako chłód

lub brak zainteresowania. W rzeczywistości sama obecność na spotkaniu oznacza autentyczne zaangażowanie, a ich powściągliwość wynika z kultury i stylu komunikacji. Z tego względu również po stronie polskiej wskazane jest ograniczenie emocjonalności i skupienie się na kwestiach merytorycznych.

Decyzje w szwedzkich firmach podejmowane są na zasadzie konsensusu. Oznacza to, że wszystkie zaangażowane osoby muszą wyrazić swoją opinię i osiągnąć porozumienie, zanim decyzja zostanie sfinalizowana. Proces ten często wymaga wielu spotkań, nawet jeśli dotyczą one szczegółów pozornie drugorzędnych. Każdy członek zespołu – niezależnie od pozycji – ma prawo do wypowiedzenia się, a jego opinia może zostać zaakceptowana przez resztę grupy. Decyzje ostateczne zwykle podejmują menedżerowie średniego szczebla, ale zawsze w porozumieniu z wyższym kierownictwem.

Szwedzka kultura biznesowa ma również silny wymiar relacyjny. Kluczowe znaczenie ma transparentność, otwarte mówienie o wyzwaniach i uczciwe przedstawianie faktów. Budowanie zaufania – opartego na szczerości, rzetelności i przewidywalności – to fundament udanej, długoterminowej współpracy. Z tego względu nie zaleca się stosowania strategii konfliktowych, wywierania presji czy emocjonalnego prezentowania sprzecznych opinii. Takie podejście może prowadzić do szybkiego zerwania kontaktu, bez podania przyczyny.

W rozmowach biznesowych krytyka powinna być przyjmowana rzeczowo, bez emocji. Podczas prezentacji oferty obowiązuje zasada „im mniej, tym lepiej”. Unika się długich, kwiecistych wypowiedzi – stawia się na zwięzłość, konkrety oraz liczby. Zbyt rozbudowana prezentacja, zawierająca wiele wariantów lub alternatyw, może wprowadzić chaos i zniechęcić partnerów do dalszej współpracy. Prezentacja powinna być precyzyjna, zorientowana na jedno kluczowe rozwiązanie, i mieścić się w wyznaczonym czasie.

Nieodłącznym elementem spotkań są przerwy na kawę. Odmówienie filiżanki kawy na początku lub w trakcie spotkania może być źle odebrane – choć dopuszczalne jest poproszenie o herbatę. Warto pamiętać, że szwedzka kawa jest znacznie mocniejsza niż polska. Przerw nie należy przeciągać, ponieważ liczy się efektywne wykorzystanie czasu. Kończenie spotkania o czasie, zwłaszcza gdy przypada ono na koniec dnia pracy, jest bardzo istotne.

Upominek czy niezręczność? O prezentach w szwedzkim biznesie

Wręczenie upominków w szwedzkiej kulturze biznesowej nie jest powszechną praktyką, zwłaszcza na początkowym etapie rozmów, przed osiągnięciem porozumienia. Tego rodzaju gest może zostać odebrany negatywnie i zinterpretowany jako próba wywarcia wpływu na decyzję partnera. Szczególnie należy unikać wręczania alkoholu wysokoprocentowego, który może skutecznie zrazić potencjalnego kontrahenta i wywołać niechęć do dalszej współpracy.

Drobne prezenty są akceptowalne, lecz dopiero po zakończeniu rozmów lub w momencie, gdy relacja została już zbudowana i opiera się na wzajemnym zaufaniu. Tego rodzaju upominki są mile widziane, zwłaszcza jeśli są spersonalizowane lub wiążą się z nimi ciekawa historia – taki gest może podkreślić autentyczność relacji i zostać zapamiętany jako wyraz sympatii, a nie strategii.

Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji

W kontaktach biznesowych ze szwedzkimi partnerami komunikacja odbywa się zazwyczaj w języku angielskim. Wymaga się przy tym, aby treść wiadomości była zwięzła, konkretna i rzeczowa. Dobrym rozwiązaniem jest stosowanie wypunktowań, które pozwalają jasno i przejrzysto przekazać najważniejsze informacje. W korespondencji należy unikać długich, wielokrotnie złożonych zdań, które nie wnoszą wartości merytorycznej i utrudniają odbiór przekazu.

Wysyłając wiadomości, warto ograniczyć liczbę załączników do niezbędnego minimum. Każdy załączony dokument powinien być estetycznie przygotowany, dobrze sformatowany i spełniać wysokie standardy marketingowe. Profesjonalny wygląd i wartość merytoryczna załączników mogą znacząco wpłynąć na ocenę wiarygodności i jakości naszej oferty.

Kluczowym elementem wizerunku firmy jest również jej strona internetowa. Musi być dostępna przynajmniej w wersji angielskiej i cechować się wysoką jakością językową oraz estetyką. Szwedzcy partnerzy zazwyczaj weryfikują strony internetowe potencjalnych kontrahentów, dlatego brak wersji anglojęzycznej może skutkować spadkiem zainteresowania ofertą.

Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Szwecji

Nawiązywanie relacji biznesowych w Szwecji jest procesem długofalowym, wymagającym cierpliwości, systematyczności i wyczucia. Budowanie zaufania oraz silnych więzi z partnerami odbywa się stopniowo, dlatego kluczowe znaczenie mają bezpośrednie kontakty oraz regularna obecność na miejscu. Bardzo pomocne jest uczestnictwo w targach branżowych, konferencjach i wydarzeniach networkingowych organizowanych w Szwecji. Raz nawiązane kontakty warto pielęgnować poprzez okazjonalne wizyty i spotkania – każde z nich powinno być jednak wcześniej umówione, najlepiej z odpowiednim wyprzedzeniem, aby uniknąć niezręcznych sytuacji.

Ze względu na wysoki poziom znajomości języka angielskiego wśród Szwedów, prowadzenie rozmów w tym języku jest standardem. Warto zadbać o swój poziom językowy, ponieważ swobodna komunikacja znacznie zwiększa szanse na zbudowanie trwałej relacji.

W szwedzkiej kulturze biznesowej LinkedIn pełni dziś funkcję nowoczesnej wizytówki. Profesjonalnie przygotowany profil na tym portalu jest nieodzowny i często decyduje o pierwszym wrażeniu. Komunikacja za pośrednictwem LinkedIn działa bardzo efektywnie, szczególnie po nawiązaniu pierwszego kontaktu. W przypadku wiadomości o charakterze oficjalnym, nadal stosuje się tradycyjną formę korespondencji e-mailowej.

Tzw. *cold calling* i *cold mailing* są zazwyczaj nieskuteczne w szwedzkich realiach. Szwedzi cenią sobie przestrzeń i nienachalność, dlatego natarczywa korespondencja może przynieść odwrotny efekt. Jeśli partner biznesowy będzie zainteresowany rozmową, sam znajdzie odpowiedni moment na odpowiedź.

Warto również mieć na uwadze, że w Szwecji dość powszechne jest nagłe przerwanie kontaktu bez podania przyczyny, czyli tzw. *ghosting*. Choć może to być odebrane jako nieuprzejme, w rzeczywistości wynika z chęci unikania konfliktów i sytuacji, które mogłyby wprowadzić drugą stronę w zakłopotanie. W takich przypadkach warto zachować spokój i nie ponawiać kontaktu zbyt intensywnie.

Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać szwedzkim partnerom

Skuteczny marketing odgrywa kluczową rolę w rozmowach biznesowych ze szwedzkimi kontrahentami. Jednym z najczęstszych błędów jest tworzenie materiałów reklamowych – prezentacji czy folderów – przeładowanych treścią, która nie wnosi istotnej wartości. Szwedzi cenią zwięzłość, przejrzystość i konkrety. Dlatego rekomenduje się przygotowanie maksymalnie 10-słajdowej prezentacji zawierającej esencjonalne informacje o firmie i produkcie, a także krótkie przedstawienie filozofii przedsiębiorstwa, jego wartości oraz zespołu. To właśnie ludzie tworzą firmę, dlatego warto zaakcentować, kto za nią stoi.

Dane kontaktowe powinny być przedstawione w sposób personalny. Najlepiej, jeśli zawierają imię, nazwisko i zdjęcie osoby odpowiedzialnej za dalszy kontakt. To prosty, ale niezwykle ważny element budowania relacji i zaufania, które w szwedzkim biznesie mają fundamentalne znaczenie.

Materiały marketingowe mogą być przygotowane w języku angielskim, należy jednak zadbać o ich najwyższą jakość językową. Błędy językowe są szybko wychwytywane i mogą zostać odebrane jako oznaka braku profesjonalizmu lub niedbałości. W komunikacji z partnerami szwedzkimi

liczą się przede wszystkim rzetelność i transparentność. Wszystkie dane i informacje zawarte w ofercie muszą być zgodne z rzeczywistością – Szwedzi znani są z dokładnego weryfikowania materiałów i niespójne treści mogą skutkować utratą zaufania już na wstępie.

Źródło: Zagraniczne Biuro Handlowe PAIH w Sztokholmie

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