

# ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA ĐẾN QUAN HỆ THƯƠNG MẠI VIỆT NAM – ĐAN MẠCH: NHỮNG KẾT QUẢ BAN ĐẦU

TS. Nguyễn Hoàng Anh  
Đại học Ngoại thương Hà Nội

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về văn hóa. Trong khuôn khổ bài viết này, chúng tôi lựa chọn khái niệm văn hoá của Geert Hofstede, theo ông: “*Văn hoá là sự lập trình chung về mặt tinh thần, giúp phân biệt các thành viên của nhóm người này với thành viên của nhóm người khác, theo nghĩa này, văn hoá bao gồm hệ thống các chuẩn mực, và các chuẩn mực là một trong số các nền tảng của văn hoá*” (Hofstede, 1997). Văn hoá được đúc kết, lan truyền và chia sẻ từ đời này sang đời khác, văn hoá không những được chuyển tiếp từ bố mẹ sang con cái, mà còn được truyền bá thông qua các tổ chức xã hội, các hội văn hoá, từ các chính phủ đến các trường học, nhà thờ... Các cách nghĩ và cách cư xử thông thường được hình thành và duy trì bởi các áp lực và xu thế của xã hội, đấy chính là cái mà Hofstede gọi là sự *lập trình chung về mặt tinh thần*. Mặc dù trong thời đại ngày nay, việc mở rộng giao lưu đã đưa các quốc gia xích lại gần nhau hơn, nhưng giữa các quốc gia vẫn tồn tại sự khác biệt trong việc lập trình tinh thần cho những công dân của mình, đó chính là văn hoá dân tộc (Hofstede, 1997). Toàn cầu hoá đã tạo nên một ảo tưởng về sự đồng hóa văn hóa, nhưng trên thực tế, giữa các quốc gia vẫn tồn tại những sự khác biệt sâu sắc trong văn hóa.

Tiến trình quốc tế hóa nền kinh tế đã buộc các nhà kinh doanh hàng ngày phải giao tiếp, quản lý, thương thảo... với những người thuộc những nền văn hóa khác nhau. Nếu không ý thức được sự khác biệt về văn hóa, giao dịch với những người có những giá trị, niềm tin, thói quen, ngôn ngữ khác với mình có thể gây nên những hiểu nhầm, thậm chí dẫn đến thất bại trong kinh doanh. Tuy nhiên, thực tế đã chứng tỏ rằng, nếu biết tận dụng, sự khác biệt trong văn hóa cũng có thể đem lại những lợi thế nhất định trong kinh doanh như nâng cao khả năng chuyên môn của các nhà kinh doanh, cải thiện việc chuyển giao kiến thức, nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty... Việc tăng cường cọ xát trong môi trường đa văn hóa sẽ giúp các nhà kinh doanh trở nên năng động hơn. Tuy nhiên, nếu muốn sử dụng lợi thế này, trước hết chúng ta phải ý thức được là sự khác biệt trong văn hóa sẽ tạo nên sự khác biệt trong phong cách kinh doanh. Nếu hiểu được sự khác biệt này, chúng ta sẽ hiểu được quan điểm của đối tác và tìm được phương án hợp tác tốt đẹp nhất.

Việt Nam và Đan Mạch là hai quốc gia đã có quan hệ ngoại giao từ khá lâu, nhưng cho đến nay, quan hệ kinh doanh giữa hai nước vẫn chưa phát triển ở mức tương xứng. Một

trong những nguyên nhân đó là do hai nước còn ít hiểu biết về văn hóa nói chung và ảnh hưởng của văn hóa đến kinh doanh nói riêng của đối tác. Bài viết này đề cập đôi nét về ảnh hưởng của văn hóa đến quan hệ kinh doanh giữa Việt Nam và Scandinavia.

### **1. Một số nét chính trong văn hoá Đan Mạch**

Đan Mạch là quốc gia nằm ở Bắc Âu, phía nam giáp Đức, ba mặt còn lại giáp biển Bắc và biển Baltic, diện tích 43.000 km<sup>2</sup>, bao gồm bán đảo Jutland và hơn 400 đảo nhỏ. Địa hình Đan Mạch chủ yếu là đồng bằng, khí hậu ôn đới rất thích hợp cho ngành nông nghiệp. Trên thực tế, cho đến giữa thế kỷ 20, Đan Mạch vẫn còn là một quốc gia thiên về nông nghiệp (J.Schramp, 2004). Tuy vậy, chỉ trong một thời gian ngắn Đan Mạch đã biết sử dụng những lợi thế của mình để xây dựng đất nước thành một quốc gia hùng mạnh có nền công nghiệp phát triển cao.

Vương quốc Đan Mạch đã có lịch sử khá lâu đời, từ năm 940 AD, dưới thời Vua Harold Bluetooth. Thời gian này, những chiến binh Viking của Đan Mạch đang nổi tiếng với chiến tích cả về buôn bán và cướp bóc khắp châu Âu. Lịch sử cũng như văn hoá của Đan Mạch gắn bó chặt chẽ với hai nước Scandinavia còn lại là Na Uy và Thụy Điển. Mối liên hệ này bắt đầu từ năm 1397, dưới thời Nữ Hoàng Magrethe 1, khi bà đang nắm quyền nhiếp chính cả Na Uy và Đan Mạch. Đến năm 1388, bà lại trở thành nhiếp chính của cả Thụy Điển, hình thành nên liên minh Kalmar gồm 3 nước Scandinavia và một số nước khác, kéo dài cho đến năm 1523. Trong suốt thời kỳ lịch sử tiếp theo, mối liên hệ này

luôn được củng cố bằng vị trí địa lý, bằng các mối bang giao khác.

Dân số Đan Mạch hiện nay khoảng 5,3 triệu dân, chủ yếu là người Scandinavia. Tôn giáo chủ yếu ở Đan Mạch là đạo Tin lành (Protestanism). Do ảnh hưởng của đạo Tin lành, văn hoá Đan Mạch đề cao các giá trị như: làm việc chăm chỉ, tạo ra của cải vật chất và tiết kiệm... có tác dụng khuyến khích các hoạt động kinh doanh. Hơn nữa, giáo lý của đạo Tin lành nhấn mạnh đến mối liên hệ trực tiếp giữa tín đồ và đức Chúa, nên văn hoá Đan Mạch cho phép cá nhân được quyền tự do và bình đẳng nhiều hơn so với các nước châu Âu theo Thiên chúa giáo khác...

Cũng như nhiều nước châu Âu khác, văn hoá Đan Mạch mang tính cá nhân cao. Tuy nhiên, chủ nghĩa cá nhân ở Đan Mạch đề cao sự phát triển của mỗi con người, chứ không khuyến khích tính ích kỷ và sự cạnh tranh giữa các cá nhân (Verner Worm 1997). Hơn nữa, văn hoá Đan Mạch đề cao sự khiêm nhường. Chính sự khiêm nhường này và ảnh hưởng của đạo Tin lành nên văn hoá Đan Mạch đề cao sự bình đẳng, không phân biệt giới tính, địa vị...

Ngôn ngữ chính ở Đan Mạch là tiếng Đan Mạch, ngôn ngữ này rất gần gũi với tiếng Thụy Điển và Na Uy, tuy nhiên lại rất khó hiểu với phần lớn người nước ngoài khác, vì không thuộc các hệ ngôn ngữ thông dụng. Tuy nhiên, hầu hết người Đan Mạch đều có thể sử dụng tiếng Anh khá thành thạo nên việc giao tiếp với người nước ngoài khá thuận lợi. Hơn nữa, là một quốc gia nhỏ, lại nằm ở điểm nối tiếp giữa Scandinavia với phần còn

lại của châu Âu, người Đan Mạch rất thoải mái khi giao tiếp với người nước ngoài. Theo E.T.Hall, Đan Mạch thuộc nhóm quốc gia có ngôn ngữ nghèo ngữ cảnh (low context culture), nội dung thông điệp thể hiện trong từ ngữ mà không phụ thuộc vào ngữ cảnh. Điều này cũng tạo thuận lợi cho người nước ngoài khi làm việc tại Đan Mạch.

Ngôn ngữ không lời ít phổ biến ở Đan Mạch. Người Đan Mạch không nói to, ít sử dụng các ngôn ngữ cơ thể, giữ khoảng cách khi nói chuyện. Tuy nhiên, khác với các nước châu Á, người Đan Mạch có xu hướng nhìn thẳng vào người đối thoại khi nói chuyện, không e ngại những giao tiếp bằng mắt. Đặc biệt, họ thường tránh nói to, nói nhanh hay ngắt lời người đối thoại. Do văn hoá Đan Mạch đề cao sự khiêm nhường, những biểu hiện này có thể bị coi là ngạo mạn.

## 2. So sánh những nét chính trong văn hoá kinh doanh Việt Nam - Đan Mạch

**Bảng 1:** Chỉ số văn hoá của Đan Mạch và một số nước châu Á

	PD	IN	MA	UA
<b>Đan Mạch</b>	18 (L)	74 (H)	16 (L)	23 (L)
<b>Trung Quốc</b>	88 (H)	20 (L)	66 (H)	60 (M)
<b>Thái Lan</b>	64 (M)	20 (L)	34 (M)	64 (M)
<b>Ấn Độ</b>	77 (H)	48 (M)	56 (H)	40 (M)
<b>Việt Nam (e)</b>	H	L	H	M

*Nguồn : Hofstede 1994*

### Chú thích:

PD: Power distance: phân cấp quyền lực; IN: Individualism: Tính cá nhân; MA: masculinity: Nam tính; UA: uncertainty avoidance: tính cẩn trọng; (e): Ước tính về Việt Nam.

Ở đây chúng tôi sử dụng mô hình của Hofstede, theo đó ông phân chia các nền văn hoá theo 4 chỉ số là: phân cấp quyền lực, tính cá nhân/tính tập thể, nam tính/nữ tính và tính cẩn trọng. Do Việt Nam không nằm trong 53 nước được nghiên cứu của Hofstede, nên chúng tôi tạm sử dụng những chỉ số của Trung Quốc và một số nước Đông Nam Á khác để người đọc có thể hình dung được đôi chút về Việt Nam. Trên thực tế, sự khác biệt giữa hai nền văn hoá phức tạp hơn nhiều so với 4 chỉ số của Hofstede. Những phân tích sâu hơn sẽ dựa trên kết quả nghiên cứu ban đầu của chúng tôi khi điều tra các doanh nghiệp Việt Nam và Đan Mạch. Tuy nhiên, do cuộc điều tra chưa kết thúc nên chưa có số liệu thống kê đầy đủ. Những phân tích trong phần này dựa trên những số liệu ban đầu và những thông tin rút ra thông qua các cuộc phỏng vấn các doanh nhân Việt Nam và Đan Mạch.

## 2.1. Phân cấp quyền lực

Có lẽ đây là điểm khác biệt dễ thấy nhất khi so sánh giữa văn hoá kinh doanh của hai nước. Đan Mạch thuộc nhóm các nước có chỉ số phân cấp quyền lực thấp nhất trong số 53 nước mà Hofstede nghiên cứu. Chính vì vậy, mô hình tổ chức công ty của Đan Mạch thường là theo chiều ngang, vị thế của người quản lý không khác biệt nhiều so với nhân viên và tính bình đẳng được coi trọng. Quan hệ giữa người quản lý và nhân viên khá thoải mái và không cầu nệ. Trong khi đó, cũng như nhiều nước châu Á khác, Việt Nam thuộc nhóm nước có chỉ số phân cấp quyền lực cao. Mô hình quản lý của Việt Nam là theo chiều dọc, tính thứ bậc trong công ty rất quan trọng. Quan hệ giữa sếp và nhân viên thường mang nặng tính lễ nghi, ít thoải mái. Điều này cũng thể hiện rõ qua cuộc điều tra của chúng tôi. Để trả lời cho câu hỏi: *"Nhân viên có bắt buộc luôn phải phục tùng ý kiến của người quản lý không?"* Hầu hết những người Đan Mạch được hỏi đều trả lời là không nhất thiết, trong khi những người Việt Nam đều ít nhiều cho rằng nên như vậy. Trả lời câu hỏi: *"Người quản lý tốt có nhất thiết phải trả lời được mọi câu hỏi về công việc do nhân viên đưa ra không?"*, phía Đan Mạch cũng thiên về hướng là không, trong khi phía Việt Nam tin là có nhiều hơn. Điều này cũng gây một số khó khăn cho quan hệ kinh doanh. Phía Đan Mạch than phiền là họ mất rất nhiều thời giờ bàn bạc với người làm trực tiếp, nhưng lại phải chờ ý kiến quyết định của người quản lý, là người không trực tiếp tham gia vào công việc. Khi người này phủ quyết thì tất cả

phải làm lại từ đầu. Quan điểm của phía Việt Nam phân tán hơn. Những người làm việc trong các công ty của Đan Mạch tỏ ra dễ thích nghi với mô hình quản lý mới, thậm chí còn ưa thích nó. Tuy nhiên, một số người Việt Nam trong các công ty nhà nước lại cho rằng, người Đan Mạch không hiểu lễ lối làm việc của người Việt Nam nên hay đòi hỏi những điều khó thực hiện. Tình trạng này có được giảm nhẹ tại các doanh nghiệp tư nhân, nơi có mô hình quản lý linh hoạt hơn.

## 2.2 Tính cá nhân

Theo Hofstede, Đan Mạch thuộc nhóm nước có chỉ số cá nhân cao, trong khi Việt Nam thuộc nhóm nhấn mạnh đến tính tập thể. Tính tập thể thể hiện rõ ràng nhất thông qua phần điều tra về quy trình đàm phán. Hầu hết những người được hỏi phía Việt Nam đều lựa chọn đoàn đàm phán từ 2-5 người, trong khi phía Đan Mạch lại lựa chọn đoàn đàm phán chỉ cần 1 người. Tuy nhiên, quá trình ra quyết định lại có những điểm giống nhau. Cả hai bên đều lựa chọn cách ra quyết định tập thể, nhưng với phía Việt Nam tập thể cũng là người chịu trách nhiệm còn phía Đan Mạch là chịu trách nhiệm cá nhân, do vậy quá trình ra quyết định của phía Việt Nam thường kéo dài hơn. Tuy nhiên, tại các doanh nghiệp tư nhân của Việt Nam, cá nhân cũng là người chịu trách nhiệm, do quyền lực thường tập trung trong tay một người. Tại những công ty này, việc ra quyết định có phần nhanh chóng hơn. Tuy nhiên, khi xem xét về tính cá nhân hay tính tập thể của một nền văn hóa, quan niệm của Triandis và các

đồng sự là rất đáng lưu ý. Theo ông, tính tập thể và tính cá nhân không phải là hai mặt đối lập mà có thể song song cùng tồn tại với những mức độ khác nhau trong cùng một nền văn hóa. Ông ví tính tập thể như băng và tính cá nhân như nước (Triandis 1986). Khi điều kiện sống còn khó khăn, con người buộc phải liên kết với nhau như các phân tử nước đóng băng lại để sống còn thì tính tập thể được đề cao. Nhưng khi điều kiện sống trở nên dễ dàng hơn, nhu cầu tự lập của con người tăng lên, họ sẽ tách rời nhau ra như nước và mang xu hướng cá nhân hơn. Chính vì vậy, không có gì đáng ngạc nhiên khi nhiều người nước ngoài nhận xét rằng, người Việt Nam sau thời kỳ Đổi mới mang tính cá nhân hơn thời bao cấp.

### 2.3 Nam tính

Trong nghiên cứu của Hofstede, Đan Mạch thuộc nhóm nước có chỉ số nam tính thấp nhất, trong khi Việt Nam thuộc nhóm có chỉ số nam tính cao. Chỉ số này có ảnh hưởng lớn đến vai trò của phụ nữ trong công việc. 100% số người được hỏi phía Đan Mạch về người đóng vai trò quyết định trong cuộc hay tiêu chuẩn lựa chọn đề bạt người quản lý đều cho rằng giới tính không quan trọng, trong khi phía Việt Nam có xu hướng lựa chọn nam giới hơn. Sự khác biệt này còn thể hiện rõ ràng hơn qua các cuộc phỏng vấn. Mặc dù ngày nay số phụ nữ tham gia vào công tác quản lý ở Việt Nam ngày càng nhiều hơn, nhất là tại các doanh nghiệp tư nhân nhưng cũng còn rất xa để đạt được sự bình đẳng hoàn toàn. Trong khi phía Đan Mạch không hề nghi ngờ gì về khả năng của phụ nữ trong

công việc, thì ngay cả khi phía Việt Nam công nhận điều này, họ cũng vẫn nghi ngờ về sự thành công của phụ nữ với vai trò người quản lý. Lý do của sự nghi ngờ này được họ giải thích là do phụ nữ bị hạn chế bởi công việc gia đình nên khó có thể dành thời gian cho sự nghiệp. Những phụ nữ thành đạt trong công việc đều công nhận rằng, họ phải chịu nhiều hy sinh về mặt gia đình. Một nữ giám đốc doanh nghiệp tư nhân, người đang có một gia đình hoà hợp theo đánh giá của xã hội: chồng làm phó giám đốc trong cùng công ty, hai con đang học đại học và cao học ở nước ngoài, đã thành thật thú nhận rằng việc ít có cơ hội gần gũi, tâm sự với con cái là một thất bại trong cuộc đời làm doanh nghiệp của chị. Chính thực tế này đã cản trở nhiều phụ nữ Việt Nam tiếp tục dấn thân vào con đường sự nghiệp.

Nhưng chỉ số này còn bộc lộ nhiều vấn đề hơn là chỉ đơn thuần về nữ quyền. Những nền văn hoá mang chỉ số nam tính thấp thường đề cao tính khiêm nhường, sự hoà hợp, không khuyến khích tính cạnh tranh, trong khi những nền văn hoá có chỉ số nam tính cao có xu hướng ngược lại. Khi trả lời câu hỏi: "*Cạnh tranh giữa các nhân viên trong công ty đem lại lợi nhiều hay hại?*", hầu hết những người phía Đan Mạch đều cho rằng không nên khuyến khích sự cạnh tranh, trong khi phía Việt Nam lại đồng ý theo hướng ngược lại. Trả lời câu hỏi, "*Trong phân xưởng khi có người công nhân làm hỏng máy móc do bất cẩn, ai là người phải chịu trách nhiệm?*", phía Đan Mạch khẳng định là không nên phạt ai cả, mà chỉ nên nhắc nhở họ, trong khi phía Việt Nam khẳng

định cần phải buộc người công nhân đó, thậm chí cả người quản lý phân xưởng chịu trách nhiệm. Sự khác biệt này sẽ gây nên nhiều khó khăn trong việc quản lý các doanh nghiệp có thành viên thuộc cả hai nền văn hoá.

#### 2.4. Tính cần trọng

Có lẽ đây là điểm khác biệt ảnh hưởng lớn nhất đến hoạt động kinh doanh. Trong khi Đan Mạch thuộc nhóm có tính cần trọng thấp nhất, thì Việt Nam lại thuộc nhóm có tính cần trọng ở mức trung bình, cao gần gấp 3 so với chỉ số của Đan Mạch. Tính cần trọng thể hiện qua nhiều khía cạnh trong hoạt động kinh doanh:

##### 2.4.1. Vai trò của quan hệ cá nhân trong kinh doanh

Khía cạnh đầu tiên của tính cần trọng là vai trò của quan hệ cá nhân trong kinh doanh. Do muốn bảo hiểm cho kết quả kinh doanh của mình, người Việt Nam rất coi trọng vấn đề này. 100% số người được hỏi của cả hai phía đều cho biết, nếu thiếu quan hệ cá nhân thì không thể kinh doanh ở Việt Nam. Khi được hỏi, *công ty sẽ lựa chọn điều nào giữa lợi nhuận trước mắt và quan hệ*, phía Việt Nam hầu hết đều lựa chọn quan hệ. Do ảnh hưởng của đạo Khổng, người Việt Nam rất gắn bó với gia đình, nên việc duy trì quan hệ với gia đình đóng vai trò quan trọng hàng đầu. Là thành viên thuộc nền văn hoá nông nghiệp, quan hệ đồng hương đóng vai trò quan trọng tiếp theo. Các doanh nhân, nhất là các công ty tư nhân thường được tổ chức dưới mô hình doanh nghiệp gia đình và

có xu hướng lựa chọn nhân viên là những người đồng hương với mình vì cảm thấy có thể tin cậy họ hơn.

Ngược lại, phía Đan Mạch có xu hướng tách rời quan hệ với công việc. Khi được hỏi, công ty sẽ lựa chọn điều nào giữa lợi nhuận trước mắt và quan hệ, câu trả lời của phía Đan Mạch thường là lợi nhuận. Mặc dù rất gắn bó với gia đình, nhưng người Đan Mạch thường rành mạch giữa đời tư và công việc. Chính vì vậy, khi hợp tác với Việt Nam các thành viên phía Đan Mạch thường phàn nàn về việc phía Việt Nam tuyển người không công bằng, gây ảnh hưởng đến công việc chung.

##### 2.4.2. Vai trò của quà tặng

Cũng như nhiều nước châu Á khác, người Việt Nam ưa thích tặng quà và nhận quà. Điều này khá xa lạ với thói quen của người phương Tây nói chung và Đan Mạch nói riêng. Chính vì vậy, một số người phương Tây đã đánh đồng những hành vi đó với hối lộ. Trên thực tế, việc đưa và nhận quà tặng ở Việt Nam xuất phát từ nhu cầu xây dựng quan hệ cá nhân và lòng hiếu khách, nhất là với người nước ngoài, vốn là truyền thống của người Việt Nam. Trong cuộc điều tra hơn 500 người của Trung tâm Pháp - Việt đào tạo về quản lý, hai giá trị là "*quan tâm đến người khác*" và "*tôn trọng người nước ngoài*" chiếm tỷ lệ đến 48% và 49% số người được hỏi (Vũ Bích Thủy, Nguyễn Văn Chân. 1997). Điều này cũng được khẳng định qua cuộc điều tra của chúng tôi. Khi được hỏi về những hình thức đón tiếp đối tác nước ngoài, hầu hết phía Việt Nam đều đồng ý với việc sử dụng ít nhất

một trong các hình thức như tặng quà, mở tiệc hay các hình thức khác. Phía Đan Mạch mặc dù không quen, nhưng cũng nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này ở Việt Nam và sẵn sàng tuân theo đến một mức độ nhất định nào đó. Trên thực tế, một số người còn đánh giá cao tính hiếu khách của người Việt Nam, mặc dù đôi khi họ cảm thấy khó xử. Một nhà tư vấn đã làm việc lâu năm ở Việt Nam than là người Việt Nam làm ông ta cảm thấy khó xử với thói quen tặng quà này, vì ông ta cảm thấy bất lịch sự khi không thể đáp lại ở mức tương xứng. Tuy nhiên, một khía cạnh khác trong hành vi này chính là xuất phát từ tính cần trọng. Việc thường xuyên tổ chức tiếp đón, tặng quà cho đối tác chính là một cách để duy trì quan hệ giữa hai bên. Ngạn ngữ Việt Nam có câu: *"Có đi có lại mới toại lòng nhau"*. Nhu cầu nhận quà tặng của phía Việt Nam không phải vì bản thân món quà, mà để khẳng định lòng tôn trọng của đối tác đối với mình. Và cũng không thể phủ nhận, trong nhiều trường hợp, tập quán này đã bị lợi dụng để trở thành hối lộ. Năm 2005, trong bảng xếp hạng của Tổ chức Minh bạch quốc tế (Transparency International – TI) năm 2005, Việt Nam đứng thứ 107/158 còn Đan Mạch đứng thứ 4/158, chỉ sau Ai-xơ-len, Phần Lan, New Zealand, trên cả Thụy Điển, Thụy Sĩ và Na Uy! Sự khác biệt này ít nhiều cũng có ảnh hưởng đến cách thức làm việc của cả hai bên. Tuy nhiên, cần khẳng định tham nhũng không phải là yếu tố nằm trong văn hóa Việt Nam. Cuộc điều tra những người Đan Mạch làm việc lâu năm tại Việt Nam và cả những

người Việt Nam cho thấy rằng: cả hai bên đều nhận thức rất rõ ranh giới giữa tặng quà vì hiếu khách và hối lộ. Sự kiện Singapore, một nước châu Á với nhiều nét văn hóa truyền thống tương đồng với Việt Nam, lại đứng 5 trong bảng xếp hạng của TI về mức độ trong sạch chứng tỏ văn hóa không phải là nguyên nhân dẫn đến tình trạng này.

### 3. Kết luận

Văn hóa luôn phức tạp và khó nắm bắt. Chính vì vậy, việc so sánh hai nền văn hóa luôn là vấn đề khó khăn và tế nhị. Nghiên cứu của chúng tôi mới ở bước khởi đầu, hy vọng rằng những phân tích trên sẽ phần nào giúp được các nhà kinh doanh cả hai bên vượt qua được những rào cản ban đầu về văn hóa. Tuy nhiên, qua những kết quả nghiên cứu ban đầu có thể khẳng định rằng, xét trên bình diện văn hóa, quan hệ giữa hai bên đang có nhiều cơ hội tốt để phát triển. Trước hết, hai nước đều thuộc những nền văn hóa không khát khe, nên dễ dàng chấp nhận những khác biệt trong giao tiếp. Ví dụ, hầu hết những người Đan Mạch được hỏi đều dễ dàng thích nghi với việc xây dựng quan hệ cá nhân ở Việt Nam, còn phía Việt Nam cũng dễ dàng chấp nhận cách làm việc trực tiếp của người Đan Mạch. Hơn nữa, quá trình điều tra còn cho thấy, các nhà kinh doanh của cả hai nước đều có những cảm tưởng rất tốt về nhau. Trả lời câu hỏi: *Khi quan hệ với đối tác Việt Nam/Đan Mạch, ông/bà cảm thấy thoải mái hơn khi giao tiếp với các đối tác nước ngoài khác?* Hầu hết các câu trả lời đều ở hướng tích cực hoặc trung tính, rất ít người đưa ra

sản, môi trường... là những ngành mà phía Việt Nam đang có nhu cầu.

Tuy nhiên, bên cạnh những cơ hội, quan hệ kinh doanh giữa hai nước hiện cũng đang phải đương đầu với nhiều thách thức lớn. Bên cạnh khác biệt dễ thấy như khoảng cách địa lý, mặt bằng giá cả của hai nước khác nhau rất xa. Đan Mạch là một trong những nước có chỉ số GDP trên đầu người cao nhất thế giới, còn Việt Nam vẫn nằm trong nhóm các nước nghèo. Đây chính là cản trở đầu tiên khi các doanh nghiệp Việt Nam muốn mua hàng hóa, dịch vụ từ Đan Mạch. Một cản trở rất lớn nữa chính là ngôn ngữ. Do tiếng Anh không phải là tiếng mẹ đẻ của cả hai nước, nên việc giao tiếp gặp nhiều khó khăn. 100% những người được hỏi, nhất là phía Đan Mạch, đều công nhận điều này. Theo nhận xét của phía Đan Mạch, trình độ tiếng Anh của phía Việt Nam còn thấp, thêm vào đó là cách diễn đạt không rõ ràng nên rất khó hiểu nhau. Một trở ngại nữa cũng xuất phát từ văn hóa là việc hai bên ít hiểu biết về nhau, do hai nước ở xa nhau và mối bang giao mới phát triển trong thời gian gần đây. Nhìn chung, hai bên đều nhận xét là họ có thể hiểu được những gì bên kia nói, nhưng thực chất không hiểu bên kia nghĩ gì. Chính vì vậy độ tin cậy giữa hai bên không cao. Một trường văn phòng đại diện phía Việt Nam từng làm việc cho nhiều công ty nước ngoài đã nhận xét: "Số người Đan Mạch ở Việt Nam không nhiều, số người mình có thể tiếp xúc còn ít hơn. Người Việt Nam hầu như chưa được đọc một tác phẩm văn học hay xem một cuốn phim nào về xã hội Đan Mạch hiện đại, vậy làm thế nào mình có thể hiểu được họ nghĩ gì hoặc cần gì?" Đây chắc chắn cũng là quan điểm của các nhà kinh doanh Đan Mạch về Việt Nam. Thực tế ở Việt Nam đã cho thấy,

tiếp thị bằng con đường văn hóa có thể rất thành công, như trường hợp của Hàn Quốc. Có lẽ đây chính là gợi ý cho các nhà kinh doanh của cả hai nước Việt Nam và Đan Mạch để phát triển quan hệ kinh doanh giữa hai nước trong thời gian tới.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Geert Hofstede (1997), *Culture and organization - the software of mind*. McGraw - Hill Book Company, London.
2. Martin J. Gannon and Associates (1994), *Understanding Global Cultures- Metaphorical Journeys through 17 countries*, Sage Publication, Inc, UK.
3. Jette Schramm - Nielsen, Peter Lawrence, Karl Henrik Sivesind (2004): *Management in Scandinavia - Culture, Context and Change*, Cheltenham, UK.
4. Cajsa Bartusch and Kristina Lindgren (1999): *A grounded theory of National Cultures' Impact on Swedish - German Business relationships*, Studies in Business Administration and Informatics No.2.1999.
5. Verner Worm(1997), *Vikings and Mandarins*, Handelshojskolens Forlag, Copenhagen Business School Press.
6. Vu Bich Thuy, Nguyen Van Chan (1997), *Le system de valeurs Vietnamien et ses implications au management - MBA*, Paris.
7. Nguyễn Hoàng Ánh (2004), *Vai trò của văn hóa trong kinh doanh quốc tế và vấn đề xây dựng văn hóa kinh doanh của Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Hà Nội, 2004.
8. Đỗ Long - Phan thị Mai Hương(2002), *Tính cộng đồng, tính cá nhân và "cái tôi" của con người Việt Nam hiện đại*, Nxb Chính trị quốc gia.