



KULTURA BIZNESU

DANIA

© 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, czerwiec, 2025

Spis treści

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z duńskimi partnerami	3
Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z duńskimi partnerami.....	4
Powitania, tytuły i zasady – czyli duńska etykieta w praktyce	4
Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój	6
Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych	6
Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu	7
Upominek czy niezręczność? O prezentach w duńskim biznesie	8
Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji.....	9
Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Danii	9
Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać duńskim partnerom.....	10

Kultura biznesu w Danii

Dania, uznawana za jedną z najbardziej uporządkowanych gospodarek Europy Północnej, wyróżnia się kulturą pracy opartą na zaufaniu, równości i przejrzystości. W duńskim stylu prowadzenia biznesu nie ma miejsca na sztywne hierarchie – liczy się partnerstwo, rzeczowa komunikacja i dbałość o zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym.

Aby skutecznie budować relacje z duńskimi firmami, warto zrozumieć te wartości i dopasować do nich sposób działania. Znajomość lokalnych norm i oczekiwań pozwala uniknąć nieporozumień i ułatwia stworzenie trwałej, opartej na wzajemnym szacunku współpracy.

Język, który buduje zaufanie – jak rozmawiać z duńskimi partnerami

Oficjalnym językiem w Danii jest duński, jednak w kontaktach biznesowych najczęściej wykorzystuje się język angielski, a znacznie rzadziej niemiecki, co bywa zaskoczeniem dla polskich klientów. W planowaniu wyjazdów handlowych do Danii należy unikać okresu wakacyjnego, który trwa od lipca do połowy sierpnia, a także duńskich wakacji jesiennych oraz świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy. W relacjach biznesowych warto pamiętać o tym, że Duńczycy są znakomitymi negocjatorami, dlatego dobrze jest być przygotowanym na ustępstwa i gotowość do spotkania się „w połowie drogi”.

Charakterystyczną cechą duńskich przedsiębiorstw jest płaska struktura organizacyjna oraz duża samodzielność pracowników, co jednak nie wyklucza szacunku wobec przełożonych. W wielu firmach panuje nieformalna atmosfera, co przejawia się zarówno w zachowaniu, jak i w ubiorze pracowników. Istotnym elementem w kontaktach interpersonalnych jest utrzymywanie dużego dystansu społecznego, wynoszącego co najmniej

metr, a kontakty fizyczne są bardzo ograniczone. Duńczycy również rzadko gestykulują podczas rozmów. W trakcie oficjalnych kolacji czy spotkań często wygłaszane są przemówienia, które nierzadko mają żartobliwy lub ironiczny charakter, co wpisuje się w specyfikę duńskiej kultury komunikacyjnej.

Kalendarz pod kontrolą – jak planować spotkania z duńskimi partnerami

Planując spotkania z duńskimi partnerami biznesowymi, warto pamiętać o kilku kluczowych zasadach organizacyjnych. Propozycje spotkań należy składać z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem, a ustalony termin dobrze jest potwierdzić dzień przed planowaną rozmową czy wizytą. Optymalne godziny na organizację spotkań to przedział między 10:00 a 11:00 oraz między 14:00 a 15:00. Należy unikać umawiania się na weekendy, a także na piątkowe popołudnia, gdyż Duńczycy pracują 37,5 godziny tygodniowo i w piątki zwykle kończą pracę o godzinie 15:00.

Punktualność jest w Danii niezwykle ważna – na wszelkie spotkania należy przychodzić na czas, a Duńczycy często pojawiają się nawet kilka minut wcześniej. Jednocześnie dobrze mieć świadomość, że Duńczycy zazwyczaj odkładają spotkania twarzą w twarz do momentu, gdy będą pewni, że temat rozmowy jest dla nich naprawdę interesujący. Z tego powodu umówienie bezpośredniego spotkania może być trudne. W takiej sytuacji można zaproponować krótkie spotkanie online, przy czym należy bezwzględnie przestrzegać ustalonego czasu jego trwania i nie wykraczać poza zaplanowane ramy.

Powitania, tytuły i zasady – czyli duńska etykieta w praktyce

W Danii typowym gestem zarówno powitania, jak i pożegnania jest podanie ręki. Duńczycy cechują się małą formalnością w relacjach, dlatego najczęściej przedstawiają się wyłącznie imieniem, pomijając nazwisko.

Przyjmuje się, że obie strony są dobrze przygotowane do spotkania i wiedzą, z kim się spotykają. Warto również pamiętać, że w duńskiej kulturze duży nacisk kładzie się na równouprawnienie płci, co może prowadzić do sytuacji, w których tradycyjne zasady *savoir-vivre* – takie jak pierwszeństwo kobiety w wyciąganiu ręki na powitanie – nie znajdują zastosowania. Dunki, na przykład, nie oczekują, że mężczyźni będą przepuszczać je w drzwiach czy przy windzie, co czasem prowadzi do zabawnych lub niezręcznych sytuacji dla osób z innych kultur.

W kontekście biznesowym przyjętym sposobem powitania jest uścisk dłoni. Natomiast w sytuacjach prywatnych lub w mniej formalnych relacjach biznesowych strony mogą przywitać się poprzez lekkie muśnięcie policzkami – bez całowania, a jedynie poprzez zbliżenie policzka do policzka. Wymiana wizytówek podczas wcześniej umówionego spotkania bywa często jednostronna – polscy klienci chętnie przekazują swoje wizytówki, podczas gdy Duńczycy mogą wychodzić z założenia, że obie strony wiedzą, z kim mają do czynienia. Niemniej Dania to kraj o silnie relacyjnym charakterze, dlatego warto wręczyć swoją wizytówkę już na początkowym etapie nawiązywania znajomości. Nie ma konieczności tłumaczenia wizytówki na język duński – wystarczy wersja angielska. Warto też na takiej wizytówce pominąć polskie znaki diakrytyczne, które Duńczykom sprawiają trudność w wymowie. Przy przedstawianiu się dobrze jest podać uproszczoną wersję swojego imienia, na przykład Greg zamiast Grzegorz czy Aga zamiast Agnieszka.

Jeśli chodzi o zwracanie się do siebie, Duńczycy praktycznie nie używają tytułów takich jak „dyrektor” czy „Pan/Pani”, z wyjątkiem rozmów na najwyższym szczeblu, na przykład z ministrem lub królową. Standardowo wszyscy przechodzą od razu na „ty”, choć podczas pierwszego spotkania z obcokrajowcem Duńczycy okazują dużą tolerancję wobec zasad obowiązujących w kraju swojego rozmówcy.

Wygląd ma znaczenie – co mówi o Tobie Twój strój

W duńskim środowisku biznesowym wygląd ma znaczenie, a odpowiedni strój stanowi istotny element budowania profesjonalnego wizerunku. W kontaktach zawodowych preferowany jest klasyczny styl ubioru, który podkreśla powagę i szacunek do partnera. Kobiety powinny wybierać eleganckie, ale jednocześnie skromne stroje, które harmonijnie wpisują się w umiarkowaną i nienachalną estetykę duńskiego biznesu.

Etykieta w sytuacjach towarzyskich i podczas wydarzeń biznesowych

W Danii etykieta związana z sytuacjami towarzyskimi i wydarzeniami biznesowymi opiera się na kilku istotnych zasadach, które warto znać, aby zbudować dobre relacje z partnerami. Zwyczajowe godziny posiłków to: śniadanie między 7:00 a 9:00, lunch w godzinach 12:00–13:00 oraz kolacja od 18:00 do 20:00. Posiłki odgrywają ważną rolę w procesie budowania wzajemnych relacji, dlatego podczas seminariów i konferencji często organizowane są przerwy kawowe oraz lunche na stojąco, które sprzyjają nawiązywaniu kontaktów i rozmowom biznesowym.

Duńczycy cenią sobie wyraźny podział między życiem zawodowym a prywatnym, dlatego zazwyczaj unikają spotkań biznesowych poza wyznaczonymi godzinami pracy. Biznesowy lunch jest akceptowaną formą spotkania i można go śmiało proponować, choć wielu Duńczyków preferuje spożywanie posiłków w gronie współpracowników z własnej firmy. Warto pamiętać, że w Danii nie istnieje odpowiednik zwrotu „smacznego”, dlatego nie należy oczekiwać oficjalnego rozpoczęcia lunchu biznesowego. W nieformalnych spotkaniach gospodarz lub gospodyni mogą dać sygnał do rozpoczęcia posiłku, podobnie jak podczas wyjątkowo uroczystych kolacji.

Toast „Skål”, czyli „za zdrowie”, wypowiedany przed rozpoczęciem picia alkoholu, jest zarezerwowany raczej na spotkania o charakterze nieformalnym. Warto także pamiętać o punktualności – spóźnienie,

zwłaszcza na zaproszoną kolację w domu partnera biznesowego, jest bardzo źle widziane. Jednocześnie nie należy przychodzić zbyt wcześnie, by nie zaskoczyć gospodarzy. Najlepszym rozwiązaniem jest pojawienie się punktualnie lub zaledwie 1-2 minuty po ustalonej godzinie.

Jeśli chodzi o napiwki, w duńskich restauracjach oraz przy okazji innych usług nie są one powszechnie praktykowane, zwłaszcza podczas krótkiego biznesowego lunchu. Jednak w sytuacjach, gdy obsługa była wyjątkowa lub podczas przyjęcia dla większej grupy, w którym zaangażowanych było wielu kelnerów, dobrym gestem jest pozostawienie napiwku w wysokości 10-15 proc.

Jak rozmawiać o interesach – styl negocjacji i prowadzenia dialogu

Styl negocjacji i prowadzenia dialogu z duńskimi partnerami opiera się na kilku kluczowych zasadach, które warto uwzględnić, planując rozmowy o interesach. Duńczycy są znakomitymi negocjatorami, dlatego warto być przygotowanym na konieczność wykonania kroku wstecz, by spotkać się „w połowie drogi”. Czas trwania negocjacji jest trudny do przewidzenia – jeśli w proces zaangażowana jest strona rządowa lub samorząd lokalny, należy spodziewać się powolnego postępu rozmów. Z kolei nowi duńscy przedsiębiorcy, zwłaszcza właściciele małych firm, często dążą do szybkiego zamknięcia procesu negocjacyjnego.

Niezależnie od tempa negocjacji, zawsze warto zadbać o formalne podpisanie umowy. Chociaż Duńczykom często wystarcza e-mailowe potwierdzenie ustaleń lub umowa ustna, zaleca się ich formalizowanie w formie pisemnej. Rozpoczynając spotkanie, można się spodziewać, że po powitaniu nastąpi prośba o zaprezentowanie działalności swojego przedsiębiorstwa. Wstępna pogawędka przed przejściem do właściwych negocjacji zazwyczaj trwa krótko – Duńczycy preferują konkretne rozmowy bez zbędnej zwłoki.

Ważne jest, aby oferta wyjściowa była realistyczna, ale zawierała również odpowiedni margines do negocjacji. Sporo czasu może zająć uzgadnianie cen, dlatego warto uzbroić się w cierpliwość. Dużą wagę przykładają się do przestrzegania ustalonych terminów – zarówno dostaw, jak i płatności, co świadczy o profesjonalizmie i buduje zaufanie.

W komunikacji Duńczycy starają się unikać bezpośredniego mówienia „nie”, często wyrażając odmowę w sposób nieco zawoalowany, co warto mieć na uwadze, odczytując intencje partnerów. Podczas rozmów należy unikać tematów politycznych i religijnych, ponieważ Dania jest krajem świeckim, a tego typu kwestie mogą być uznane za nieodpowiednie w kontekście biznesowym.

Choć Duńczycy często podkreślają, że ich rynek jest niewielki, uważają Danię za centrum wszechświata i najlepsze miejsce do życia. Należy więc zachować ostrożność wobec ich pozornej skromności – Duńczycy są przekonani o jakości swoich rozwiązań i chętnie to podkreślają.

Upominek czy niezręczność? O prezentach w duńskim biznesie

W duńskim świecie biznesu wręczanie upominków nie jest powszechnie przyjętą praktyką i zazwyczaj nie oczekuje się ich podczas spotkań zawodowych. Niewielki drobiazg może być jednak miłym zaskoczeniem, o ile nie jest zbyt kosztowny, ponieważ większy prezent mógłby wprowadzić duńskiego partnera w zakłopotanie. Szczególną ostrożność należy zachować przy wymianie upominków na najwyższym szczeblu państwowym – w takich sytuacjach wymaga się wcześniejszego skoordynowania tego gestu, aby nie naruszyć obowiązujących zasad protokołu.

W przypadku zaproszenia na kolację do prywatnego domu duńskiego partnera warto jednak przygotować drobny upominek. Najlepszym wyborem będą kwiaty lub butelka wina, które zostaną odebrane jako bardzo uprzejmy i mile widziany gest, podkreślający szacunek wobec gospodarzy.

Jak pisać do partnerów biznesowych – styl i zasady korespondencji

Korespondencja biznesowa z duńskimi partnerami prowadzona jest zazwyczaj w języku angielskim, który stanowi standard w kontaktach zawodowych. Duńczycy cenią sobie zwięzłe i konkretne wiadomości e-mail, dlatego należy unikać długich, rozwlekłych treści oraz ograniczyć liczbę załączników. Jeśli konieczne jest dołączenie materiałów, powinny one być treściwe, przejrzyste i starannie skomponowane, ponieważ Duńczycy, jako społeczeństwo obrazkowe, zwracają dużą uwagę na warstwę wizualną przekazu.

Dotyczy to również katalogów czy innych materiałów informacyjnych, które należy przygotować w nienagannej angielszczyźnie, dbając jednocześnie o ich atrakcyjny, nowoczesny wygląd. Warto pamiętać, że duńscy zakupowcy chętnie odwiedzają strony internetowe potencjalnych partnerów z Polski, oczekując łatwego dostępu do wyczerpujących informacji o firmie i jej produktach. Dlatego strona internetowa powinna być nie tylko czytelna i estetyczna, ale również bogata w treści merytoryczne, które umożliwią szybkie zapoznanie się z ofertą.

Jak nawiązywać kontakty biznesowe w Danii

Nawiązywanie kontaktów biznesowych w Danii to proces, który wymaga czasu, cierpliwości i odpowiedniego podejścia. Relacje w tym kraju buduje się stopniowo, dlatego warto brać udział w targach i wydarzeniach branżowych organizowanych na miejscu, aby rozpocząć znajomości od spotkań twarzą w twarz. Po nawiązaniu pierwszego kontaktu dobrze jest przypominać się w formie krótkich, nienachalnych wiadomości e-mail, które powinny być napisane w nienagannej angielszczyźnie.

Jednym z możliwych sposobów na poszerzanie sieci kontaktów jest również wykorzystanie LinkedIn. Trzeba jednak mieć świadomość, że kluczowe osoby w duńskich firmach codziennie otrzymują kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt

wiadomości, zaproszeń i prób nawiązania rozmowy poprzez tę platformę. Dlatego, jeśli nie są zainteresowane, najczęściej nie odpowiadają na takie zaczepki, nie uznając tego za niegrzeczne.

Dobrym rozwiązaniem może być również kontakt telefoniczny z wybraną osobą, choć należy przygotować się na chłodne przyjęcie, dopóki nie uda się wzbudzić jej zainteresowania. Kluczowe jest, aby być cierpliwym, wytrwałym i wykazywać się profesjonalizmem na każdym etapie budowania relacji z duńskimi partnerami.

Prezentacja, która robi wrażenie – co warto pokazać duńskim partnerom

Przygotowując prezentację dla duńskich partnerów biznesowych, warto zadbać o to, aby była ona zwięzła i zawierała najistotniejsze informacje o firmie oraz oferowanych produktach. Duńczycy cenią konkrety, ale jednocześnie lubią, gdy przekaz jest ciekawy i angażujący. Prezentacja powinna skupiać się na kluczowych atutach przedsiębiorstwa, takich jak nowatorskie rozwiązania, posiadane certyfikaty, atesty, patenty, jakość wykonania czy niezawodność oferowanych produktów.

Rekomenduje się podkreślanie doświadczenia zdobytego na rynkach skandynawskich, co buduje wiarygodność i pokazuje, że firma zna specyfikę tego regionu. Warto jednak unikać nadmiernego eksponowania niskich cen – w duńskiej kulturze biznesowej nie jest to główny wyznacznik wartości oferty. Duńczycy i tak prędzej czy później poruszą temat ceny, a w niektórych przypadkach mogą nawet doradzić jej podwyższenie, gdyż zbyt niska cena może budzić podejrzenia co do jakości produktu. Tani wyrób bywa postrzegany jako potencjalnie wadliwy, dlatego warto skoncentrować się na prezentowaniu jakości oraz wartości dodanej, jaką wnosi oferowany produkt czy usługa.

Źródło: Zagraniczne Biuro Handlowe PAIH w Kopenhadze

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