

Place branding som begreb og metode

Simon Anholt, uafhængig rådgiver
simon@simonanholt.com

Ofte forbindes nation branding med den fejlagtige idé, at et lands renommé direkte kan modelleres ved at anvende kommercielle marketingsværktøjer. Sagen er imidlertid den, at hvis et land vitterlig ønsker at forbedre sit internationale image så skal det koncentrere sig om »produktforbedring« snarere end branding. Der er ingen genveje. Kun en konsistent og koordineret strøm af brugbare, bemærkelsesværdige, verdensklasse- og frem for alt relevante idéer, produkter og politikker kan med tiden forbedre et lands renommé. Hvis et land ønsker at blive beundret i verden, så skal det være relevant. Hvis et land skal være relevant, så må det på en brugbar, produktiv og kreativ måde deltage i den globale meningsdannelse om de emner, der interesserer folk andre steder og alle steder.

I 1996 begyndte jeg første gang at skrive om en idé, som jeg kaldte *nation brand*. Min første observation var simpel: Landes renommé (og i forlængelse heraf også byer og regioners) fungerer lidt ligesom virksomheders og produkters brands; og renomméet er præcis lige så vigtigt for disse områders udvikling, velstand og god ledelse.

Desværre blev udtrykket *nation brand* hurtigt forvrænget til *nation branding*, hovedsageligt af naive regeringer, der samarbejdede med villige og ambitiøse konsulentfirmaer. *Nation branding* blev et ganske misvisende udtryk, der implicerer, at landes internationale renommé direkte kan manipuleres ved

at bruge teknikker fra kommerciel marketingskommunikation. Men på trods af at have efterspurgt det i 15 år har jeg endnu ikke set det mindste bevis på, at dette er muligt: ingen case-studier, ingen forskning, ikke engang nogle overbevisende argumenter. Jeg konkluderer, at lande bedømmes på, hvad de gør, og ikke på, hvad de siger – hvilket altid har været tilfældet; men dog har forestillingen om, at et land simpelthen kan markedsføre sig til et bedre renommé, vist sig at være overraskende genstridig.

Jeg må også indrømme, at jeg – på trods af at have studeret emnet i mange år – overhovedet ikke er sikker på, at jeg ved, hvad »branding« er. »Brand« kan have mindst tre forskellige betydninger i handelsverdenen: For det første kan det referere til produktets *designede identitet* (produktets udseende, dets indpakning, dets logo, dets budskab osv.); for det andet bliver det nogle gange brugt mere ambitiøst til at betegne den organisationskultur, der understøtter et produkt; og for det tredje kan det betegne produktet eller virksomhedens *renommé* hos en målgruppe. Det er på denne måde, jeg benyttede ordet i mit første essay om emnet i 1998, *Nation Brands of the Twenty-First Century* (Anholt, 1998), selvom begrebet »brand image« er mere præcist i denne sammenhæng.

Dermed kunne man måske forvente, at branding er relateret til en af disse betydninger: enten er det selve dét at designe produktets logo (hvilket i særdeleshed er hvad branding-virksomheder gør); eller også har det at gøre med at bygge eller kreere en forstærket følelse af fælleskultur eller »mission« inden for organisationen (faktisk bruges ordet ofte ikke i denne kontekst); eller det er måden, hvorpå produktet opnår sit renommé, og det er her, problemerne starter.

Hvis brugt i den første betydning har branding faktisk relevans for lande og den måde, hvorpå de præsenterer sig selv for resten af verden, men det er en ret snæver forståelse af begrebet, der ikke kan retfærdiggøre begejstringen over »nation branding«. Lande beskæftiger sig – gennem deres mange statsinstanser – med mange forskellige professionelle publikummer rundt om i verden, og man kan helt sikkert argumentere for, at det giver et bedre indtryk af landet, hvis alle disse instanser benytter konsistente, veludvalgte materialer, når de indgår i transaktioner. Ét enkelt logo, et professionelt udseende på kontorartiklerne, visitkort, koncernfilm, informationspamfletter, kommunikéer, pressemeddelelser, hjemmesider osv. er uden tvivl med til at forstærke indtrykket af en velorganiseret, moderne, respekteret stat med effektive og habile strukturer, processer og mekanismer.

Hvis dette er »nation branding«, så trækker jeg alle mine indvendinger tilbage: det er en yderst fornuftig og ganske opnåelig standard at stræbe efter; alle lande burde prøve at gøre dette; og det er helt sikkert vigtigt for eksempel at være sikker på, at diplomaterne serverer den rigtige slags kanapés, når de skal underholde udenlandske statsoverhoveder; men det er svært at forstå, hvorfor nogen ved deres fulde fem ville bruge tid på at teoretisere om det, og endnu mindre at bruge tid på at skrive om det.

Pointen er, at »branding« i denne betydning af begrebet i sidste ende er en *passiv* handling: det kan ikke indfange nogle nye kunder, ændre nogens mening, forøge markedsandele eller påvirke landets muligheder betydeligt. Det er simpelthen bare god kutyme.

For billige, hurtigt omskiftelige forbrugsgoder i en travl detailhandel er branding (i betydningen grafisk design eller fællesidentitet) helt sikkert nærmest lige så vigtigt som selve produktet, fordi design er en af de få ting, som adskiller produktet fra dets konkurrenter; produktets tiltrækningskraft og dets indpakning er muligvis mere bestemmende for forbrugerens valg end reklamer. Dette er, hvorfor brandingbureauer, som er vant til at lægge stor vægt på brand-identitet i deres arbejde, taler så overbevisende om netop dette. Ofte bliver medarbejdere i den offentlige sektor påvirket af deres snak. Men lande er ikke til salg, forveksles ikke uden videre med hinanden, er ikke hurtigt omskiftelige forbrugsgoder, og kommer med garanti ikke i indpakning, så disse principper kan simpelthen bare ikke appliceres.

Forvirringen begynder for alvor, når folk vil have »branding« til at betegne en teknik eller en række teknikker, gennem hvilke et renommé kan opbygges eller forstærkes: »Nikes fantastiske renommé er et resultat af fantastisk branding«. Nej, det er det ikke! Nikes fantastiske renommé er et resultat af fantastiske produkter solgt i et fantastisk stort antal. *Brand-opbygning* opnås hovedsageligt gennem produktudvikling og marketing og har relativt lidt at gøre med branding (bortset fra, som jeg nævnte før, hvis branding betyder logo og indpkningsdesign; i det tilfælde hjælper det med garanti marketingsprocessen). Hvis folk køber et produkt og finder det tilfredsstillende, skaber det et virkningsfuldt produktrenommé; produktet opnår et godt ry og rygte. Dette renommé spredes gradvist til ikke-brugere; selv folk, der ikke har købt produktet, vil »vide«, at det er et godt produkt.

Rygtet spredtes, driver salget op og forøger værdien af virksomheden. Dette er en af de mest betydningsfulde faktorer bag en virksomheds succes.

Men at bruge begrebet »branding« til at indikere en metode til at opbygge brand-værdi er både forkert og uberettiget – der eksisterer simpelthen ikke sådan en metode. Gode produkter og ydelser produceret af en god virksomhed medfører, at der skabes et positivt renommé, hvilket i sidste ende reflekteres i virksomheden og bliver et hovedtræk. Gode produkter, ydelser, kultur, turisme, investeringer, teknologi, uddannelse, erhverv, folk, politik, initiativer og events produceret af et godt land er ligeledes med til at opbygge et positivt renommé, hvilket i sidste ende reflekteres i landet, og måske også bliver dets hovedtræk.

Beskeden er klar: hvis et land er seriøst omkring dét at ville forbedre sit internationale renommé, bør det koncentrere sig om »produktudvikling« og »marketing« frem for at halse efter fantasivæsenet »branding«. Der er ikke nogle smutveje. Kun en konsistent, koordineret og ubrudt strøm af brugbare, bemærkelsesværdige, verdensklasse- og vigtigst af alt *relevante* ideer, produkter og politikker kan gradvist forstærke et lands renommé.

Ofte opsummerer jeg denne proces med tre hovedkomponenter: strategi, substans og symbolske handlinger (Anholt, 2010).

Strategi, i den mest simple betydning, er at vide, *hvem* en nation er og *hvor* den står i dag både i realiteten og ifølge interne og eksterne opfattelser; at vide, hvor den vil hen; og at vide, hvordan den kommer derhen. De to hovedudfordringer forbundet med strategiudvikling er (a) at forsone mange forskellige nationale aktørers behov og ønsker i én retning og (b) at finde et strategisk mål, der både er inspirerende og opnåeligt, da disse to krav ofte er modsatrettede.

Substans er den effektive udførelse af den pågældende strategi i form af ny økonomisk, juridisk, politisk, social, kulturel og uddannelsesmæssig aktivitet: de innovationer, virksomheder, lovgivninger, reformer, investeringer, institutioner og politikker, som vil tilvejebringe den ønskede udvikling.

Symbolske handlinger er bestemte slags substanser, som bærer på en immanent kommunikativ magt: det kan være innovationer, strukturer, lovgivninger, reformer, investeringer, institutioner eller politikker, som er specielt markante, mindeværdige, maleriske, nyhedsværdige, aktuelle, poetiske, rørende, overraskende og dramatiske. Vigtigst af alt symboliserer de strategien: de er på samme tid en komponent af den nationale historie og betydningen af at fortælle den.

Et par gode eksempler på symbolske handlinger er den slovenske regering, som donerede finansiell støtte til naboen Balkan for at pointere, at Slovenien ikke var en del af Balkan; Spanien, der legaliserede homoseksuelle ægteskaber for at bevise, at dets værdier var blevet moderniseret i en sådan grad, at de stod i diametral modsætning til Franco-perioden; den irske regerings beslutning om at fritage kunstnere, forfattere og digtere fra at betale indkomstskat for at bevise statens respekt for kreativt talent; Estland, der erklærede, at internetadgang er en menneskeret; eller Bhutan, der afkræver besøgende en kæmpe afgift for at demonstrere respekt for egen kulturel identitet og miljøets skrøbelighed.

En enkelt symbolsk handling har sjældent en langvarig effekt; der bør være mange handlinger, som skal udspringe fra så mange forskellige sektorer som muligt, for at kunne opbygge et samlet og troværdigt billede; de skal også fortsætte i en lind strøm gennem mange år. Symbolske handlinger bør aldrig være *tomme* – de skal have en kommunikativ substans frem for bare kommunikation. Jeg argumenterer for, at regeringer aldrig bør

gøre noget udelukkende af brand-relaterede grunde; en handling bør aldrig være udtænkt for eller dedikeret udelukkende til omdømmestyring eller renomméændring. Alle initiativer og handlinger bør først og fremmest udføres med sigte på rigtige formål i den rigtige verden, ellers er der risiko for, at de fremstår uoprigtige, ineffektive og bliver opfattet som propaganda (for ikke at nævne den omkostning for disse aktiviteter, som skatteyderne skal bære og som ofte kan være ekstremt svær at retfærdiggøre).

Det er åbenlyst, at lande nødvendigvis må etablere nye og målrettede strukturer til at koordinere, udtænke, udvikle, fastholde og promovere en sådan udbrudt kæde af symbolske handlinger. Det traditionelle erhvervsliv og regeringsapparatet er ikke gearede til dette formål.

Hvorfor et lands renommé er vigtigt

For at undvige den uoprettelige forvirring angående forestillingen om brands introducerede jeg det bevidst usexede begreb *konkurrencedygtig identitet* (Anholt, 2007). Det havde sikkert negativ indflydelse på bogens salg, men det klargjorde pointen, at en nations image har mere at gøre med national identitet og politisk og økonomisk konkurrencedygtighed end med branding, som det normalt forstås i den kommercielle branche (eller som det normalt forstås af mennesker, der ikke ved noget om det).

I dag ser det ud til, at alle steder på jorden er interesserede i at forstærke, ændre, tilpasse eller på anden måde forvalte deres internationale renommé. Men vi er stadig langt fra en almindeligt udbredt forståelse af, hvad dette betyder i praksis, og i hvilken grad kommercielle tilgange effektivt og ansvarligt kan blive anvendt i forhold til regeringer, samfund og økonomisk udvikling. Mange regeringer, de fleste konsulenter og selv nogle professorer har fortsat en kedsommelig og overfladisk fortolkning af »place branding«, hvor det

ikke er andet end en standard produktpromovering, PR og virksomhedsidentitet, og hvor produktet tilfældigvis bare er et land, en by eller en region i stedet for en dåse bønner eller en pakke sæbepulver.

Behovet for en korrekt forståelse på dette område er helt afgørende. I dag er verden ét marked: globaliseringens hurtige udvikling betyder, at uanset hvad lande forsøger at *tiltrække* (investorer, nødhjælp, turister, forretningsfolk, studerende, store events, forskere, rejseskribenter og talentfulde entreprenører) og uanset hvad lande forsøger at *skubbe ud* (produkter, ydelser, politikker, kultur og ideer), må der gives en anseelig rabat, hvis landets image er svagt eller negativt, og der kan tages overpris, hvis det har et stærkt og positivt image.

På denne overfyldte globale markedsplads har de fleste mennesker og organisationer ikke tid til at lære særlig meget om andre steder. Vi navigerer alle sammen rundt i den moderne verdens kompleksitet bevæbnet med et par simple klichéer, som danner baggrunden for vores ideer, selvom vi ikke er fuldt ud bevidste om dette og ikke altid vil indrømme det over for os selv: Paris handler om mode, Japan handler om teknologi, Schweiz handler om rigdom og præcision, Rio de Janeiro handler om karneval og fodbold, Toscana handler om det gode liv, og de fleste afrikanske nationer associeres med fattigdom, korruption, krig, hungersnød og sygdomme. De fleste af os er for travlt optaget af at bekymre os om os selv og vores eget land til at bruge tid på at forsøge at danne en komplet, balanceret og informeret mening om seks milliarder andre mennesker og næsten 200 lande. Vi klarer os med brudstykker af viden om den største del af klodens mennesker og steder – dem, vi sandsynligvis aldrig besøger – og begynder først at udvide og forfine disse indtryk, når vi af en eller anden grund har en speciel interesse i dem. Når du ikke har tid til at læse en bog, dømmes du den ud fra omslaget.

Disse klicheer og stereotyper – positive eller negative, falske eller sande – påvirker fundamentalt vores opførsel over for andre lande, deres befolkninger og produkter. Det er måske urimeligt, men der er ikke noget, man kan gøre for at ændre dette. Det er meget svært for et land at overbevise folk i andre dele af verden om, at man skal se bort fra disse forsimplede billeder og i stedet forstå den store kompleksitet, der ligger bag dem. Nogle ganske progressive steder får ikke nær så meget opmærksomhed, besøgende, erhvervsliv eller investeringer, som de har behov for, fordi deres renommé er svagt eller negativt, mens andre stadig lukrerer på et godt image, som de fik for årtier eller endda århundreder siden, og i dag ikke gør noget for at gøre sig fortjent til.

Derfor bør alle ansvarlige regeringer, på vegne af deres befolkninger, deres institutioner og deres virksomheder, måle og monitorere verdens opfattelse af deres land og udvikle en strategi for styring af denne opfattelse. Det er en kerneopgave i deres job at forsøge at tilvejebringe et renommé, der er fair, sandfærdigt, effektivt, attraktivt, oprigtigt brugbart i forhold til økonomiske, politiske og sociale målsætninger og som ærligt reflekterer befolkningens ånd, vilje og talent. Denne kolossale opgave er blevet en af de største udfordringer for den offentlige forvaltning i det 21. århundrede.

Når en regering tiltræder, arver den et helligt ansvar for vælgernes mest værdifulde aktiv: landets gode renommé. Dens opgave er at overrække dette gode renommé til dens efterfølgere – som minimum i lige så god stand, som den fik det.

Korea som case

Præsident Lee Myung-Bak fra Republikken Korea var en leder, der så ud til at have taget dette ansvar seriøst, eftersom han i begyndelsen af sin anden præsidentperiode satte sig for at forbedre Sydkoreas dårlige place-

ring i mit indeks Anholt-GfK Roper Nation Brands Index (NBI) (se www.simonanholt.com/research). Han anså dette som en vigtig brik i spillet om landets fremtidige succes og velstand.

Sydkorea er en interessant case: det er et land, som efter alt at dømmes har gennemgået en markant udvikling gennem de sidste tre årtier, det har gjort store fremskridt inden for velstand, stabilitet, transparens, produktivitet, uddannelse og på mange andre vigtige områder. Den »koreanske bølge« af kvalitetsfilm, musik og fjernsyn har gjort Korea til noget af en mediecentrum i Øst- og Sydøstasien. På trods af at mediefænomener som sangeren Psys virale hit *Gangnam Style* stadig tiltrækker sig opmærksomhed, er landets image dog stadig svagt, hvis ikke direkte negativt, uden for regionen. Forskning indikerer, at folk i mange lande end ikke er helt sikre på, hvilken af de to Koreae der er den gode, og hvilken én der er den onde – eller hvorvidt de måske begge er onde.

Grunden, til at Korea stadig har et svagt internationalt omdømme, er selvfølgelig ikke, at det har brugt for lidt penge på omdømmepromovering: det er, fordi de fleste mennesker i andre lande simpelthen ikke er mere interesserede i Korea end i Peru, Jordan, Estland eller Namibia. Og der er for tiden ikke nogen overbevisende grund til, at de skulle være det.

De fleste mennesker i andre lande er ikke engang interesserede i deres eget land, for slet ikke at tale om de ca. 200 andre lande i verden. De er interesserede i deres egne liv, deres egne familier og deres egne nabolag. Måske tænker de nogle gange på USA, Kina, Afghanistan eller et andet land, der ofte er i nyhederne. Måske skænker de nogle gange deres nabolandene en tanke, et andet land, hvor venner og familie bor, eller et land, som de godt kunne tænke sig at besøge som turist, migrantarbejder eller studerende en dag. Men ideen om, at et stort antal mennesker i

Europa, Nord- og Sydamerika, Sydasiens eller andre steder ville bruge tid på at tænke på Sydkorea, er – i hvert fald i øjeblikket – blot en fantasi.

Korea kunne bruge hundrede milliarder eller trillioner Won på at promovere sit image, og det ville stadig ikke kunne gøre sig selv relevant i udlændingenes dagligdag. Det mest nuttede logo i verden kan ikke få folk til at beundre et land, som ikke har nogen relevans for dem: regeringerne kunne lige så godt brænde pengene.

Det er vigtigt i denne sammenhæng at understrege, at turismepromovering er en helt anden ting. Det handler primært om at sælge et produkt til en forbruger, i modsætning til at skulle ændre folks opfattelse af et land, og reklamer er en legitim og beviseligt god metode til at opnå netop dette.

I én forstand – på trods af al mystikken og kompleksiteten forbundet med »nation-branding« – er det basale princip faktisk simpelt nok, og det kommer fra marketing: forbrugeren vil vide »hvad får jeg ud af det?« På dette basale niveau er det åbenlyst, at hvad et land opnår for sin egen befolkning, dets succes og dets velstand, aldrig automatisk vil resultere i et forstærket renommé, simpelthen fordi det ikke gavner den (udenlandske) »forbruger«.

Derfor blev jeg rigtigt begejstret af at høre See-jeong Chang – direktør for Korea International Cooperation Agency – sige ved Jeju Peace Forum i 2009, at det var Koreas hensigt at øge dets udenlandske udviklingsbistand til 0,25 procent af BNP før 2015. Det betyder stadig, at Korea er langt fra at kunne komme med i den lille klub af lande, der opfylder FN's anbefalede 0,7 procent af BNP, men det er bestemt bedre, end hvad USA eller Japan har leveret i de seneste par år. Det er klart, at et land ikke bare kan købe sig et bedre renommé ved at bruge penge på fattigdomsbekæmpelse, men den frivillige stigning i andel

af BNP er en effektiv symbolsk handling, der siger, at Korea er klar til og forberedt på at bidrage seriøst til løsningen af de problemer, som har betydning for menneskeheden – og ikke bare for Korea.

Variationsrigdom er godt

Som jeg ser det, er den sidste ting, et land gerne vil have, et »brand«. Hvis et brand er en iøjnefaldende simplificering af noget rigt og komplekst til en forsimplet, naiv, éndimensionel formel, så ville mange af de lande, som allerede har et, nok være bedre stillet ved at skille sig af med det. Nation-branding er på denne måde tydeligvis problemet, ikke løsningen: branding er, hvad medie- og folkestemning gør ved lande, ikke hvad regeringer skal forsøge at gøre mod deres egne stater og befolkninger. Lande har brug for, at folk rundt omkring i verden har en fyldestgørende, dyb, mere kompleks, mere nuanceret, mere demokratisk, mere kaotisk, mere human opfattelse af deres land, deres befolkning og deres civilisation – ikke en fabrikeret stereotyp, der skal erstatte den nedarvede stereotyp.

Hvordan kan det ellers forklares, at egyptiske respondents score for Danmark faldt 36 pladser i Nation Brands indeks som følge af en publicering af et par tegninger i 2005, mens scoren for USA aldrig faldt mere end 6 pladser på trods af invasion og militær besættelse af to muslimske lande? Fordi Danmark havde et simpelt omdømme, mens USA for årtier siden bevægede sig videre væk fra at være et brand. De fleste egyptere vidste kun én ting om Danmark – at det var et skandinavisk land – så de beundrede det; derefter lærte de en ny ting – at det havde fornærmet deres profet – hvorved halvtreds procent af Danmarks image blev negativt, og egypterne hadede det. I kontrast til dette vidste egyptere tusinder af ting om USA, så et negativt faktum udgjorde kun en lille del af helheden og betød kun begrænset skade på denne meget store og righoldige idé.

Flere lande burde helt sikkert forsøge sig mere med uddannelse frem for branding: finde metoder til at hjælpe folk i andre lande til at lære dem at kende; forøge og lovprise deres egen kompleksitet frem for at reducere den. Dette er en af grundene til, at jeg hævder, at kulturelle relationer er den eneste beviseligt effektive form for »nation-branding«, som jeg er stødt på. Erfaringen fra lande, som gennem mange år succesfuldt har praktiseret kulturelle relationer, viser, at konsistent og opfindsom kulturel udveksling i sidste ende skaber et miljø, hvor respekt og tolerance blomstrer, hvilket uden tvivl også er noget, der fremmer udveksling af færdigheder, viden, produkter, kapital og mennesker. Folk, der forstår hinanden, har en tendens til at komme bedre ud af det med hinanden, og folk, der kommer godt ud af det, har en tendens til at handle oftere med hinanden, mere frit og med større gensidig fortjeneste.

Jeg kan huske, at jeg hørte om et studie, der var blevet udført i Irak nogle år efter den sidste USA/Storbritannien-invasion, hvor unge irakere blev spurgt til deres holdning vedrørende tilstedeværelsen af britiske soldater i Baghdad: omkring 99 procent udtrykte stor antipati over for tilstedeværelsen, mens 1 procent havde en mere positiv indstilling. Det viste sig, at denne ene procent svarede næsten præcist til det antal mennesker, der havde benyttet British Council Library i Baghdad. Hvis du kender folk, fordi du forstår og har indsigt i deres kultur, er det svært at hade dem. Du kan nogle gange hade, hvad de *gør*, men det er uendeligt meget lettere at håndtere og reparere.

At udvide rækkevidden af kulturelle relations effekt ud over det begrænsede antal af mennesker, som landets kulturelle centre faktisk kan nå, er selvfølgelig en direkte udfordring. Det er langsommeligt arbejde, et individ af gangen, og det kræver et stort antal højt uddannede og meget dedikerede mennesker at nå dette.

Et af de vigtigste aspekter af kulturelle relationer er, at »kulturel promovning« ikke er fuldstændig tilfredsstillende hverken for afsenderen eller modtageren. Ingen kan lide at få en anden nations kulturelle vaner eller bedrifter påduttet: British Council har over de sidste 80 år lært at fremhæve betydningen af gensidighed.

Princippet er baseret på den observation, at folk, der godt kan lide kultur, godt kan lide at *beskæftige sig* med kultur; hvorfor det er meget mere indbringende, spændende og effektivt for to nationer at *beskæftige sig med kultur sammen* frem for at en nation forventes at beundre en anden nations kultur. Inddragelse er uundgåeligt mere produktiv end promovning; at lytte er et nødvendigt tillæg til at tale; og hvis du vil have noget fra nogle andre, er det kun rimeligt at spørge, hvad de vil have fra dig.

Et sådant fundament er den essentielle, nødvendige og uerstattelige metode til at løse, undgå og mildne had og uvidenhed mellem mennesker: der hvor kultur er problemet, er kultur også løsningen. For mig er dette en meget sikrere og mere værdifuld måde at øge forståelsen mellem nationer på i modsætning til det noget risikofulde spil, hvor man reducerer et lands historie, kultur og befolkning til barnlige stereotyper, og derefter affyrer disse mod andre nationer, som var det fra en pistol.

Corporate Social Responsibility (CSR) for lande?

Hvis et land vil beundres, skal det være relevant, og for at blive relevant, må det på en brugbar, produktiv og opfindsom måde deltage i den globale meningsdannelse, der vedrører emner, som har reel betydning for folk andre steder. Listen med disse emner er lang: klimaforandringer, fattigdom, hungersnød, narkotika, migration, økonomisk stabilitet, menneskerettigheder, kvinders rettigheder, oprindelige menneskers rettigheder, børns

rettigheder, religiøs og kulturel tolerance, atomsprengningen, vand, uddannelse, korruption, terrorisme, forbrydelser, krig og våbenkontrol er bare et par af de mest åbenlyst relevante temaer, et land kan engagere sig i. Det er svært at forestille sig, at et hvilket som helst land ikke ville være i stand til at udvælge minimum et emne fra listen med en særlig relevans for dets eget behov og finde en måde at gøre det til et prominent, tankevækkende, meningsfuldt og bemærkelsesværdigt bidrag til den globale debat og den globale indsats.

I den kommercielle verden findes der en stærk præcedens for, at netop denne type engagement virker. I de sidste ca. 20 år er det blevet mere og mere tydeligt, at virksomheder, der ikke kan demonstrere og bibeholde høje moralske standarder, gennemsigtighed og social stabilitet, hurtigt mister deres kunders tillid og respekt.

Kritikerne af Corporate Social Responsibility (CSR) hævder, at tilgangen er blevet mindre relevant, fordi den – i mange tilfælde – ikke er mere end bare vinduesdekoration. Men medier og forbrugere tenderer naturligt til at kræve højere standarder og derved reducere virksomheders muligheder for at slippe af sted med »grønvaske« eller tom propaganda ved sådanne forsøg på free-riding. Virksomheder tvinges i det mindste til at tage deres sociale ansvar alvorligt; noget, som tags op i bestyrelsen, frem for noget, der behandles af et PR-bureau. Det basale princip her er selvfølgelig ikke så anderledes fra det princip, jeg understregede tidligere: for at få et bedre ry, som Sokrates skulle have sagt, må vi bestræbe os på at *være*, som vi ønsker at fremstå. Med andre ord er det nødvendigt at tilvejebringe et klart *bevis* på egne fortrin. Hvis prisen for forbrugerrespekt er et vedvarende og håndgribeligt bevis for CSR frem for nærmest religiøse udtalelser, er det meget bedre for alle.

Men hvis man er kynisk og tror på, at 75 pro-

cent af alle organisationer, som prædiker den tredobbelte bundlinje, blot vinduesdekorerer, er det dog stadig bemærkelsesværdigt, at en fjerdedel af alle disse virksomheder fundamentalt har genovervejet de måder, metoder, årsager og effekter, hvorpå de driver virksomhed, og har taget sig sammen som resultat af dette.

Hvilken revolution det ville blive, hvis de lande, byer og regioner, der i dag er lige så besat af værdien af deres renommé, som virksomheder er, fulgte de samme principper.

Ifølge data fra Nation Brands Index står det allerede klart, at flere og flere mennesker i flere og flere lande ikke beundrer eller respekterer lande eller regeringer, der forurener planeten, praktiserer eller tillader korruption, træder menneskerettigheder under føde eller blæser på retssikkerheden: med andre ord er det det *samme publikum*, som begynder at anvende de *samme standarder* for lande, som de gør for virksomheder.

På bare et par årtier har forbrugermagt ændret reglerne for virksomheder og har næsten ændret virksomhedernes opførsel til ugenkendelighed. Det virker ikke helt hen i skoven at håbe på, at forbrugermagt i de næste par år måske tilvejebringer en tilsvarende ændring i den måde, hvorpå lande, byer og regioner styres.

MARSS-modellen: en beretning om national indflydelse

Joseph Nyes model med blød, hård og smart magt er brugbar som en simpel skelnen i denne sammenhæng. I virkeligheden er der dog mange forskellige typer af magt, indflydelse, appel og autoritet, som et land kan anvende over for offentlighedens forestillinger og over for virkeligheden. De fleste er »bløde« (forstået på den måde, at de tiltrækker folk), og der er nok tre »hårde« (forstået på den måde, at de kan bruges på mennesker mod deres vilje): men der er brug for en mere sofist-

keret skelnen for at forstå, hvordan mere end 200 lande, for ikke at nævne utallige byer og regioner, i dag konkurrerer mod hinanden om indflydelse og forrang på den globale politiske scene.

MARSS-modellen er baseret på en analyse af 17 omfattende undersøgelser af internationale opfattelser i 64 lande og 71 byer, som jeg udførte mellem 2005 (da Anholt Nation Brands Index blev udgivet) og 2011, hvor det seneste studie i serien blev offentliggjort (nu Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM).

En dybere analyse af den kumulative NBISM-database resulterer i den hypotese, at de centrale drivkræfter, der har betydning for et lands overordnede placering på den globale politiske scene, er moral, æstetik, relevans, finesse og styrke (Moral, Aesthetics, Relevance, Sophistication, Strength). Disse fem drivkræfter – som tilsammen udgør MARSS-modellen – sameksisterer og overlapper i et næsten uendeligt antal kombinationer.

Folk har måske ikke særlig stor viden om, hvad lande faktisk gør, laver eller ligner, men de har i det mindste en rimelig stærk idé om, hvorvidt det er godt eller dårligt, smukt eller grimt, stærkt eller svagt, sofistikeret eller primitivt, og hvorvidt det er relevant for deres liv eller ej.

Moral handler om, hvorvidt folk *synes om* og støtter op omkring landet (hvilket vil sige kombinationen af ledere, befolkningen og dets kommercielle og offentlige institutioner). Lande som Norge, Holland og Schweiz overpræsterer markant (det vil sige i forhold den hårde magt, disse lande vil være i stand til at udøve) som et direkte resultat af deres styrke inden for dette felt.

Moral kan selvfølgelig variere (både i realiteten og i opfattelsen) alt afhængig af, om man betragter regeringen, befolkningen, eller nationens private og offentlige institutioner,

men i de fleste tilfælde skelner den offentlige mening ikke til detaljerne. Når det kommer til velkendte lande og lande, man forstår, kan det godt være, at folk skelner mellem alle disse forskellige moralske »spillere«, men når det kommer til mindre velkendte lande, er folk mere villige til at opfatte hele landet som en stor moralsk enhed. Dette er dårligt nyt for befolkninger i fejlslagne stater.

Æstetik måler, hvorvidt landet (i forhold til dets befolkning, dets anlagte og naturlige omgivelser, produkter, kulturelle output etc.) anses som værende behageligt for øjet – eller i nogle tilfælde de andre sanser. Alt i alt finder vi det svært ikke at kunne lide eller at misbillige smukke steder, mennesker og produkter i særlig høj grad og særlig lang tid af gangen – og vi har en udtalt tendens til at associere skønhed med fortrin og rigdom.

Fascinerende nok viser Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM, at mange mennesker rundt omkring i verden begyndte at anse det amerikanske *landskab* for mindre smukt under George W. Bush' anden præsidentperiode; mange muslimske respondenter svarede på samme vis angående Danmarks omgivelser efter publiceringen af Muhammedtegningerne i 2005.

Japan og Tyskland opnår en fordel i relation til æstetik på grund af produktdesign: hvert eneste veldesignede produkt fra Sony, Bosch, Porsche, Toyota eller Panasonic, der sælges i et andet land, er en lille ambassadør for oprindelsesstedets æstetiske magt.

Relevans er en betydelig faktor, når man tager det nationale omdømme i betragtning. En af de mest utvetydige, tidlige resultater i Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM var, at de fleste mennesker i gennemsnit sjældent tænker helt spontant eller regelmæssigt på mere end tre lande: deres eget, USA og et varierende tredjeland, som de har nogle personlige associationer eller erfaringer med. De

tænker kun på de resterende 202 lande, hvis de opfordres til at gøre det, og tendensen er, at de kun gør dette, så længe de opfordres.

Relevans er en betydelig udfordring for de fleste lande, når de forsøger at placere sig selv på folks »mentale kort«: jo mere relevant landet er for målgruppen, jo bedre betingelser er der til stede for en hurtig og gennemgribende ændring af deres opfattelse af landet. Men der er en hage: folk, der allerede føler, at landet er vigtigt for deres liv, er mere tilbøjelige til at lægge mærke til, hvad landet siger, gør eller laver, men er mindre tilbøjelige til at skifte mening om landet som resultat af dette, hvorimod folk, der ikke føler, at landet er relevant, er mindre tilbøjelige til at være opmærksomme, men skifter i højere grad mening.

Finesse er et mål for, hvor »moderne« et land anses for at være; hvorvidt det anses som primitivt, usofistikeret og tilbagestående, eller hvorvidt det anses som moderne og højtudviklet. Næppe overraskende er spørgsmålet tit forbundet med teknologisk udvikling og menneskelig og økonomisk kapital, og teknologi er bestemt en brugbar proxy for at måle denne størrelse i MARSS-modellen.

Styrke vedrører vores opfattelse af, hvorvidt et land kan anvende magt over for os eller andre uafhængigt af de tre andre karaktertræk. Hård magt, som beskrevet af Nye, er typisk militær og økonomisk, men her vil jeg også tilføje mediemagt: landets evne til at påtvinge den internationale offentlige mening sine synspunkter via dets indflydelse på, eller nok mere dets ejerskab af, en betydelig del af det mediebillende, der når ud til folk. USA er selvfølgelig ledende her og er fuldt ud i stand til det, jeg kalder »krigerisk branding« mod et andet land, hvor det benytter sit assortiment af hård magt: USA har gjort dette mod Mexico i flere århundreder.

Blød magt er oftest associeret mere med de

to første karaktertræk, moral og æstetik, men dette er ikke en kategorisk skelnen. Kombinationen af moralsk balance og styrke er afgørende: et land, der opfattes som aktivt amoralsk, og som også opfattes som havende betydelig hård magt, vil med stor sandsynlighed ende op med et stærkt negativt image.

MARSS-komponenternes relative styrker

I MARSS-metaanalysen bliver nogle af spørgsmålene fra standard NBISM-spørgeskemaet valgt som mest indikative for hver af de fire komponenter.

Hvert lands *moral-score* er fremkommet ved en kombination af dets gennemsnitlige globale rangering på spørgsmål angående »opfattelse af dets bidrag til fattigdomsreducing«; »fair behandling af dets egne borgere og respekt for menneskerettigheder«; »kompetent og ærlig regeringsførelse«; »ansvarlig opførsel i internationale anliggender«; »dets bidrag til global fred og sikkerhed«; »dets omtanke for miljøet« og »egalitetsniveauet i dets samfund«.

Æstetik-scoren er fremkommet ved en kombination af spørgsmål, der relaterer sig til »opfattelse af attraktiv kulturel arv og populærkultur«; »smukke landskaber« og »flot anlagte omgivelser«.

Relevans-scoren er en kombination af »personligt kendskab til landet« og »tro på dets internationale indflydelse«.

Finesse-scoren er baseret på »opfattelse af teknologisk udvikling« og »opfattelse af hvorvidt landet har moderne, pulserende byer«.

Styrke-scoren er fremkommet ved at kombinere »rangering inden for teknologisk og sportslig formåen«, »investeringsværdi« og »opfattelse af global indflydelse«.

Gennemsnitsafvigelsen af disse kombina-

tions-scorer fra hvert lands overordnede NBISM-rangering udregnes derefter. Jo mindre et tal, jo stærkere performer hvert enkel MARSS-komponent som markør for landets overordnede image:

Tabel 1: Gennemsnitsafvigelsen af landescorer i den overordnede NBISM-rangering

Moral	6,85
Finesse	7,02
Styrke	7,33
Æstetik	8,25
Relevans	8,26

Opfattelsen af *moral* er dermed den stærkeste drivkraft i det overordnede nationale omdømme, og denne effekt bliver endnu mere tydelig, når undersøgelsen gentages for survey-respondenter under 45 år.

En af grundene til, at opfattelsen af moral er så markant, er, at yngre mennesker i høj grad har en tendens til at være påvirket af deres moralske sans og er mindre tilbøjelige til kynisme og mindre påvirket af *realpolitik*s nedbrydende indflydelse; og de ældre mennesker, der typisk udgør eliten i et samfund, påvirkes på den anden side af den yngre generations offentlige mening. Dermed er en af de mest effektive drivkræfter bag positiv accept (med andre ord, effektiv blød magt) af hvert enkelt land i undersøgelsen en *klart markeret moralsk positionering*, og så selvfølgelig vedvarende og dramatiske eksempler på, at landet bliver ved med at gøre sig fortjent til denne position.

Dette resultat underbygger i høj grad en kommentar, jeg publicerede tilbage i 2006: »hvis verdens regeringer investerede bare halvdelen af den værdi, som de fleste dygtige virksomheder har lært at investere på deres

gode renommé, ville verden være et sikrere og roligere sted, end det er i dag«. Jeg kan nu tilføje, at hvis regeringer gør dette, vil de også stå til at forbedre deres egne nationale muligheder hurtigere, mere effektivt og mere sammenhængende end god regeringsførelse og succesfuld samhandel nogensinde kan gøre alene.

Næste skridt: Good Country Index

I juni 2014 udgav jeg en ny undersøgelse, Good Country Index. Dette er det første studie, som forsøger at estimere, hvad hvert enkelt land på jorden bidrager med til resten af menneskeheden og planeten, og hvad landet tager væk. Ved at kombinere 35 store datasæt, hovedsageligt indsamlet af FN-instanser, Verdensbanken, Basel-konventionen og andre internationale organer, kan Good Country Index give en nogenlunde statusopgørelse for 125 lande (de resterende ca. 75 lande har ikke nok data til, at jeg på fair vis kan rangere dem).

Den større end 70 procent korrelation mellem Nation Brands Index og Good Country Index tyder på, at vi her endelig er på rette spor. At prale med ens fortrin eller bedrifter vil aldrig blive opfattet som sofistikeret marketingsstrategi, og dog er dét alligevel, hvad mange lande, regioner og byer konstant gør i deres forsøg på at forbedre deres profiler og images. I sidste ende viser det sig, at sandheden er ganske simpel og åbenlys: hvis du vil beundres, må du være beundringsværdig.

Referencer

- Anholt, Simon (1998), »Nation-Brands of the Twenty-First Century«, *Journal of Brand Management*, 5(6): 395-406.
- Anholt, Simon (2007), *Competitive Identity – the New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, London Palgrave Macmillan.
- Anholt, Simon (2010), *Places – Identity, Image and Reputation*, London: Palgrave Macmillan.