



Branding krajiny: skúsenosti Nórska, Švédska a Fínska

Jozef Bátora a Teodor Gyelnik

Ústav európskych štúdií a medzinárodných vzťahov

FSEV, Univerzita Komenského

Analytická správa vypracovaná pre potreby MZV SR, marec 2012

Obsah

1. Úvod: značka a imidž ako dôležité zahraničnopolitické zdroje	2
1.1 Typifikácia ako základ inovatívneho branding	3
2.1 Branding Nórska: „Mierová príroda“	4
2.1.1 Atribúty nórskej značky	5
2.1.2 Organizácia nórskeho branding	7
2.2 Branding Švédska: Progresívnosť v praxi	9
2.2.1 Základné hodnoty švédskej značky	10
2.2.2 Organizácia švédskeho branding	12
2.3 Branding Fínska: „Je na palube Fín?“	13
2.3.1 Základné piliere fínskej značky	13
2.3.2 Organizácia fínskeho branding	15
3 Záver	17

1. Úvod: značka a imidž ako dôležité zahraničnopolitické zdroje

Informácie sú tradične kľúčovým zdrojom v zahraničnopolitickej angažovanosti štátu. V súčasnom informačne intenzívnom medzinárodnom prostredí nie je hlavnou výzvou nedostatok informácií, ale skôr nedostatok pozornosti a neprehľadnosť informačných tokov (Nye 2002). Schopnosť zaujať a formovať medzinárodnú agendu a normy sa stáva čoraz dôležitejšou. Najmä pre menšie a stredné štáty s obmedzenými ekonomickými a vojenskopolitickými zdrojmi je rozvoj takzvanej mäkkej moci (atraktívnosti a kredibility) kľúčový pre ich schopnosť dosahovať vplyv v globálnom prostredí (Leonard 2003, Bátora 2006). Jedným z hlavných nástrojov na tvorbu a udržiavanie atraktívnosti a kredibility je branding - rozvoj značky, imidžu a prestíže krajiny.

Hoci rôzne formy brandingu existujú v zahraničnej politike od nepamäti, v posledných dvoch desaťročiach zažívajú renesanciu najmä vzhľadom na rastúci rozmach informačných spoločností. Branding vychádza z toho, že pozícia danej krajiny, jej politicko-ekonomický vplyv, jej obchodné styky, úspešnosť pri zobrazení ako obľúbenej turistickej destinácie, kultúra, jej zahraničná politika či jej pozícia v medzinárodnom prostredí sú značne závislé od toho, ako je v zahraničí konkrétna krajina vnímaná, čo zahraničné verejnosti vidia a vedia, ako danú krajinu vidia a čo si o nej myslia. To, ako sú takéto kognitívne rámce konštruované má často zásadný vplyv na schopnosť štátu priťahovať investície, turistov, študentov a presadzovať svoje zahraničnopolitické priority. Vnímanie inými má teda vplyv na postavenie a blahobyť danej krajiny. Dobre konštruovaná značka a imidž môžu fungovať ako „otvárač dverí“ vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu – pútajú pozornosť a vytvárajú záujem medzi vonkajšími aktérmi o ekonomiku, turistické atrakcie, kultúru, šport či iné aspekty spoločnosti žijúcej v danej krajine. Akokoľvek by však značka a imidž boli kvalitne skonštruované, nie sú dlhodobo udržateľné, ak nevychádzajú z realít danej krajiny. Medzi pozitívne príklady tu patria najmä škandinávské krajiny, ktorých prevažne pozitívny imidž súvisí okrem iného s tým, že sa dlhodobo umiestňujú na popredných miestach vo svetových rebríčkoch merania kvality života, vládnutia, podnikateľského prostredia a vzdelávania. Napriek tomu sa však i tieto krajiny v posledných rokoch museli vyrovnávať s rôznymi výzvami v súvislosti so svojim imidžom. Ako naznačujú skúsenosti Nórska, Švédska a Fínska v poslednom desaťročí, darí sa im pozitívne rozvíjať svoje brandingové kampane netradičným spôsobom, a síce formou identifikácie spoločenských charakteristík a ich následným cieleným rozpracovaním do konzistentného súboru prezentačných príbehov.

Táto analýza má tri časti. V prvej časti sa venujeme vytváraniu značky a brandingu pomocou procesu typifikácie – identifikácie špecifických charakteristík

spoločenstva, ktoré žije v danej krajine. V druhej časti následne analyzujeme brandingové kampane Nórska, Švédska a Fínska z hľadiska formulácie obsahu a organizácie brandingových aktivít. V záverečnej časti sumarizujeme zistenia.

1.1 Typifikácia ako základ inovatívneho brandingu

Brandingové kampane krajín sa tradične robili okolo propagácie turistických atrakcií, kulinárskych špecialít či „národných jedál“, zvykov a remesiel, miestnych osobností politického či kultúrneho života a podobne. Tieto a iné špecifiká krajiny sú dôležité, ale pre verejnosť v zahraničí je často ťažké pochopiť ako chutí určité tradičné jedlo, ako vyzerá určité horské údolie, ako vzniká určitý remeselný produkt či aký význam má daná historická osobnosť. Ak je brandingová kampaň postavená okolo takéhoto druhu špecifik, tak je často ťažko komunikovateľná. Výsledkom je, že u zahraničných verejností zahltených informáciami rôzneho druhu sa tento typ informácií jednoducho nemá kde ukotviť. Imidž krajiny sa tým napriek snahe a investíciám do propagačných kampaní nerozvíja a zahraničné verejnosti ostávajú v podstate bez znalostí o danej krajine alebo prípadne so stereotypnými znalosťami skĺzavajúcimi ku karikatúram. S týmto problémom sa nepotýkajú len nové krajiny ako Slovensko, ale aj etablované krajiny ako napríklad štáty na severe Európy.

Pri skúmaní brandingových kampaní rozvinutých v rôznych krajinách vrátane severských štátov, Kanady, Británie či Izraela po roku 2000 vidíme spoločný trend zameraný na identifikáciu určitých špecifik daného spoločenstva, ktoré žije v danej krajine. Nejde o charakteristiky fyzickej infraštruktúry (napr. geografia, remeselné produkty, historické budovy) ale skôr o charakteristiky sociálnej infraštruktúry (napr. spôsoby správania sa obyvateľov, prevládajúce hodnoty). Ide tu vlastne o procesy *typifikácie* v zmysle Alfreda Schuetza (1962:15-18). Pri takomto procese dochádza k identifikácii určitých spoločných a pretrvávajúcich vzorcov správania charakterizujúcich určité spoločenstvo, ktoré sú rozoznateľné ako vlastné v rámci spoločenstva a zároveň dostatočne všeobecné, a tým pochopiteľné i pre nečlenov daného spoločenstva.¹

¹ V Schuetzovom ponímaní práve takéto typifikácie umožňujú základnú komunikáciu v spoločnosti a v konečnom dôsledku i medzi spoločnosťami. Typifikácia zjednodušuje potenciálne vysoko komplexnú spoločenskú realitu, štruktúruje vzájomné očakávania a spravidelňuje spoločenské interakcie. Rizikom procesu typifikácie je prehliadnutie špecifik, a tým i možné nepochopenie konkrétnych situácií. Negatívnou stranou typifikácie je teda vytváranie stereotypov o určitých spoločenstvách, ktoré zahmlievajú realitu a v niektorých prípadoch dokonca vytvárajú napätia a neporozumenie v spoločnosti a medzi spoločnosťami.

Škandinávské krajiny v poslednom desaťročí aktívne využívajú typifikáciu pri rozvoji svojich stratégií globálnej prezentácie a verejnej diplomacie. Nórsko, Švédsko i Fínsko rôznymi spôsobmi identifikovali typické vlastnosti a atribúty svojich spoločností a rozvinuli okolo nich komunikačné stratégie.

2.1. Branding Nórska: 'Mierová príroda'

Základným východiskom procesu nórskeho „brandingu“ rozbehnutého v 90tych rokoch minulého storočia bolo, že svet nemá presný obraz o Nórsku a vôbec túto krajinu nepozná. Problém s nórskeým imidžom spočíval vo viacerých faktoroch. Nórsko je malá a geograficky izolovaná krajina s relatívne nízkym počtom obyvateľstva, disponuje relatívne malou ekonomickou silou vo svetovom meradle, chýba mu lingvistická atraktívnosť, chýbajú mu kultúrne/svetové ikony v zmysle filmových alebo hudobných hviezd, chýbajú mu svetové komerčné značky a je väčšinu sveta takmer identická so Škandináviou, teda Nórsko je často vnímané ako nudná a neviditeľná krajina na okraji Európy. Konštruovanie Nórskej značky a imidžu je preto mimoriadne dôležité a prekonanie 'Nórskej dilemy' sa stalo primárnym cieľom, v tomto procese.

Po skončení Studenej vojny sa Nórsko dostalo do výraznej „konceptuálnej krízy“ z hľadiska imidžu. V období bipolárneho usporiadania sveta Nórsko zohrávalo významnú rolu v štruktúrach NATO ako štát v prvej línii proti ZSSR. Pád bipolarity a následné rozširovanie Severoatlantickej Aliancie podkopal toto dlhodobé strategické postavenie Nórska a hrozilo jeho postupné „miznutie“ zo strategickej / politickej mapy Európy a sveta.

Zmeny nastali i v európskom postavení tejto škandinávskej krajiny. Úspešná integrácia Švédska a Fínska do európskych štruktúr v roku 1995 a zároveň nórske odmietnutie európskej integrácie v referende spôsobili, že Nórsko sa i vo vzťahu k EÚ stalo periférnejším. Celkovo sa tak po fundamentálnych zmenách v euroatlantickom priestore začiatkom 90tych rokov dostalo Nórsko do existenciálnej krízy z hľadiska značky a identity.

Túto konceptuálnu krízu sa snažilo nórske MZV riešiť v rokoch 1999 – 2003 s cieľom „nájsť“ hodnotovú identitu a následne konštruovať novú nórsku značku. Zvolený postup pri vytváraní imidžu inkorporoval kľúčových aktérov z komerčnej sféry, turistického ruchu, médií, akademickej sféry a z verejného sektora (išlo približne o 30

ľudí). Títo aktéri v koordinácii s externými konzultantmi² sa v sérii pracovných stretnutí pokúsili identifikovať základné hodnoty, okolo ktorých by nórska značka mala byť konštruovaná.

2.1.1. Atribúty nórskej značky

Nórsky postup pri budovaní značky bol založený na takzvanej „vrstve identít“ („layers of identity“), kde identita je rozdelená do troch vrstiev s rôznymi úlohami. Prvá vrstva, je v centre identity daného štátu a je konštruovaná príbehmi a hodnotami o danom štáte s cieľom budiť pozornosť (priťahovať pozornosť) ostatných. Pozícia („positioning“) stelesňuje druhú vrstvu a znamená „predaj“ („selling point“) konštruovanej identity prostredníctvom príbehov navonok. Posledná, tretia vrstva predstavuje vyjadrenie („expression“) tej konkrétnej identity, napríklad rôzne logá, melódie, vlajky a podobne.

Pri definovaní nórskeho príbehu identity boli navrhnuté štyri hlavné hypotetické príbehy/symboly. Prvý príbeh znázorňuje Nórsko, ako *humanitárnu supervelmoc*. Konštruovanie humanitárnej identity vychádza z toho, že Nórsko, napriek svojej relatívnej malosti (populácia Nórska predstavuje približne 0,07% z globálnej populácie a na svete existuje zhruba 50 metropol, ktorých populácia je väčšia ako populácia celého Nórska), figuruje ako jeden z najvýznamnejších globálnych aktérov v humanitárnej oblasti. Nórsko zohrávalo úlohu pri založení Ligy Národov a Červeného kríža. Prvý generálny tajomník Organizácie spojených národov, Trygve Lie, bol z Nórska a fakt, že pozíciu získal bolo vyjadrením uznania mediačných schopností jeho krajiny. Nórsko dlhodobo zastáva vysoko aktívnu pozíciu v misiách na udržanie mieru, v mierových procesoch, či v humanitárnej pomoci. Nórski vojaci zohrávali aktívnu rolu v misiách medzinárodného spoločenstva na Sinaji, v Angole, v Iraku, v Kuvajte, v Západnej Sahare, v Kambodži, v Libanone, v Somálsku, v Strednej Amerike a v bývalej Juhoslávii. Vedľa armádnych mierotvorných aktivít, sa Nórsku darí rozvíjať jedinečnú expertízu v oblasti sprostredkovania/vyjednávania (napríklad diplomat Terje Rød-Larsen patrí medzi najvýznamnejších sprostredkovateľov aj v globálnom kontexte). Nórsko patrí takisto medzi najväčších rozvojových donorov na svete - približne 1% zo štátneho rozpočtu je dlhodobo vyčleňované na rozvojovú pomoc. Mimo politických aktivít, Nórsko výrazne prispieva i k rozvoju filozofických, politologických a konceptuálnych úvah

² Hlavným konzultantom bol Mark Leonard, ktorý vtedy pracoval pre Foreign Policy Centre v Londýne.

o globálnom vládnutí, mäkkej moci, či ľudskej bezpečnosti. Kľúčovým posolstvom teda je, že Nórsko sa stalo „hlavným mestom mieru“.

Príroda stelesňuje druhý príbeh Nórskej identity pod heslom „*Living with Nature*“. Tento príbeh zobrazuje Nórsko ako krajinu s nedotknutou prírodou, krásnymi fjordmi, horami, lesmi, či vysokými environmentálnymi daňami. Zobrazuje krajinu, ktorá dokázala úspešne transformovať tradičnú spoločnosť budovanú na rybolove a chove na high-tech vzdelanostnú spoločnosť, ktorá je v súlade s prírodou, má najmenej znečistené životné prostredie, a ktorá 99% svojej elektrickej potreby získava z vody. Nórsky vzťah s prírodou je svojský, to znamená, že využíva potenciál prírody a prírodných zdrojov, ako je napríklad ťažba ropy, ale zároveň figuruje ako najvýznamnejší priekopník v ochrane prírody a „čistej technológie“. Tým Nórsko formuje takzvanú zelenú ekonomiku vo svete.

Tretí príbeh Nórskej identity je konštruovaný okolo koncepcie *rovnosti*. Hodnota rovnosti je hlboko zakorenená v nórskom kultúrnom kontexte, nielen zo strany ľudí, ale aj zo strany kráľovskej rodiny. Fakt, že iba jedno percento detí navštevuje súkromné školy je indikátorom sociálnej rovnosti. Fotografie kráľa Haralda ako cestuje metrom alebo si v rade kupuje cestovný lístok sa stali symbolom sociálnej rovnosti v modernom Nórskom štáte. Nórsko, ako jeden z najbohatších štátov sveta disponuje takými ukazovateľmi, ako najnižšia úroveň nerovnosti, funkčný sociálny štát, vysoká miera zamestnanosti a silná pozícia odborov (42% ľudí nad 16 rokov veku sú členmi odborov). Inými slovami, Nórsko figuruje ako príklad, že rovnosť a sociálna spravodlivosť sa dá úspešne kombinovať s ekonomickým dynamizmom v (post)modernom svete. Rodová rovnosť, popri sociálnej rovnosti, zohráva takisto významnú rolu v Nórskej spoločnosti, čo potvrdzuje aj fakt, že Nórsko figuruje na popredných miestach v rebríčku UN Gender-related development index alebo v rebríčku Gender empowerment measure. Premiérka Gro Harlem Brundtlandová vytvorila v roku roku 1986 vládu, kde skoro polovicu tvorili ženy. Odvtedy v žiadnej nórskej vláde nebol podiel žien nižší ako 40%.

Štvrtý a zároveň posledný príbeh stelesňuje takzvaný *internacionalizmus a duch dobrodružstva*. Nórska história je plná dobrodruhov, ako Vikingovia, Thor Heyerdahl a jeho trstená loď Kontiki alebo Roald Amundsen. Popri dobrodruhoch, šport v spojení s prírodou takisto predstavuje dôležitý faktor pri budovaní nórskej značky. Nórske fjordy sú populárnou destináciou pre fanúšikov rôznych extrémnych športov. Podľa niektorých názorov, Nóri vynášli lyžovanie, ba čo viac, slová ako „slalom“ alebo „ski“, ktoré sú celosvetovo známe, sú nórskeho pôvodu.

Polohovanie, ako druhá vrstva identity, pracuje s hore spomenutými hypotetickými príbehmi a snaží sa ich pretransformovať do ponúkutej verzie, t.j. príbehy, ktoré sú ľahko pochopiteľné a použiteľné. Hlavnú úlohu druhej vrstve zohrávajú

prvý a druhý príbeh (Nórsko ako humanitárna veľmoc a Nórsko ako krajina žijúca s prírodou), ktoré spolu konštituuju ťažisko Nórskej identity, ktorá je zachytená v slogane „mierová príroda“ („Peaceful Nature“), pričom tretí príbeh (Nórsko ako stelesnenie rovnosti) a štvrtý príbeh (Nórsko ako internacionálistická a dobrodružná krajina) sú v podpornej pozícii.

Následne, zvolený slogan, „mierová príroda“ je veľmi dôležitým momentom, lebo práve ten predstavuje kostru a/alebo epistemologický rámec identity navonok. Inak povedané, tvorí tretiu vrstvu identity, t.j. vyjadrenie. Slovo „mier“ disponuje obrovskou váhou na medzinárodnej politickej scéne. Slogan zahŕňa aj ďalšie mierové koncepcie, ako napríklad multilateralizmus, mäkká sila, bezpečnosť, udržanie mieru, dokonca úspešne vytvára neimperálny diškurz o Nórsku. Druhá časť sloganu, „príroda“, dostáva stále väčšiu a väčšiu váhu v čase, keď sme svedkami globálnych klimatických zmien, technologicko-priemyselných rizík (pozri Beck 1992, 1999), globálneho zneužívania spoločných zdrojov (pozri Harvey 2007; Hardin 1968), či nedostatku dôležitých prírodných a energetických zdrojov ako je voda či ropa.

Základné prvky sloganu, mier a príroda, sú relatívne pasívnymi koncepciami, ktoré inklinujú skôr k statickej štruktúre, pasivite, a tak pri ich využití v brandingu hrozí, že sa nepodarí krajinu vymaniť z pozície „nezaujímavej, neviditeľnej a nudnej krajiny“. Preto je veľmi dôležité, aby zvolené slogany o krajine boli doplnené o dynamické prvky. Aktivita a dynamizmus sa v nórskom prípade dosahuje cez vyjadrovanie účasti na globálnych záležitostiach – Nórsko chce byť „globálnym občanom“, zúčastňovať sa na mierových misiách („rather a blue helmet than the white dove“), byť aktívne v konfliktoch cez svoju rolu mediátora, iniciovať myšlienky o globálnej bezpečnosti a mäkkej sile a vysielat' nórske vojaky do humanitárnych misií kdekoľvek môžu prispieť k mierovému usporiadaniu a rozvoju. Tento dynamizmus vytvára obraz o Nórsku ako o krajine, ktorá je aktívnym, dôveryhodným globálnym hráčom, ktorá sa nebojí čeliť závažným hrozbám vo svete a ktorá je etickým partnerom všade vo svete.

2.1.2. Organizácia nórskeho brandingu

Manažment brandingu je vykonávaný za pomoci flexibilnej koordinačnej platformy - The Norwegian Public Diplomacy Forum/Board – založenej z iniciatívy ministra zahraničných vecí Jonasa Gahr Støreho. Fórum je tvorené z predstaviteľov z rôznych oblastí nórskej spoločnosti, ako sú politické strany, komerčná sféra, predstavitelia akademickej obce, mediálna sféra a občianska spoločnosť. Úlohou tejto platformy / rady je iniciovať širokú verejnú diskusiu o hodnotách, o identite Nórska, nórskej spoločnosti.

Verejná diskusia má prebehnúť prostredníctvom konferencií, seminárov, popových koncertov, športových podujatí a výstav. Hlavnou úlohou je rozvíjať základnú koncepciu a stratégiu Nórskej značky a imidžu navonok. Fórum venuje pozornosť aj budovaniu ikonických značiek, ako je napríklad Helly Hansen, Napapijri alebo hudba Lene Marlin. Fórum takisto vytypovalo krajiny, s ktorými Nórsko má strategické vzťahy, čo sa týka obchodu, politiky a kultúry, a kde sa budú sústreďovať aktivity súvisiace s prezentáciou Nórska.

Storočnica Nórska ako brandingová výzva

V roku 2005, keď Nórsko oslavovalo storočnicu svojej nezávislosti, sa naskytl vhodný moment na pokus o celkovú rekonštrukciu nórskeho imidžu a značky. Pri tejto snahe vznikli rôzne výzvy. Súviseli najmä s tým, že samostatnosť je síce dôležitý historický moment pre spoločnosť v Nórsku, ale nie je dôležitou udalosťou pre spoločnosti v iných štátoch. Výročie novodobej nórskej štátnosti samo osebe teda nepredstavovalo žiadnu zvláštnosť mimo Nórska, a pre budovanie brandingu teda vlastne samo osebe nebolo príliš využiteľné. Kľúčové teda bolo pokúsiť sa spojiť toto výročie s významnými / pútavými politickými krokmi, čo majú celosvetový, globálny vplyv a rezonanciu, a tým umiestňovať Nórsko na mentálnych mapách verejností okolo sveta. Príkladmi takýchto aktivít bola iniciatíva za globálny zákaz na protipechotných mín; proces oddlžovania najchudobnejších krajín; pozvanie predstaviteľov štátov ktoré získali nezávislosť v 20. storočí do Oslo; práca s takými globálnymi/celospoločenskými témami ako mier a príroda; iniciovanie udeľovania medailí prírody a mieru; založenie dlhodobějších organizačných štruktúr ako Nobelove centrum mieru (Nobel Peace Center) v Bruseli a Bruntlandovej centrum pre trvalo udržateľný rozvoj (Brundtland Sustainable Development Center) vo Washingtone.

2.2. Branding Švédska: Progresívnosť v praxi

Podobne ako v nórskom prípade, i branding Švédska vychádza z predstavy o tom, že táto krajina je malá vo svetovom meradle, svet Švédsko ani jeho spoločnosť a hodnoty nepozná, nie je populárnou turistickou destináciou, a ľudia teda majú iba určité povrchné predpoklady o tom, čo je to Švédsko a aká je švédska spoločnosť. Vláda a organizácie zaoberajúce sa brandingom Švédska preto vnímajú, že ak chce mať táto krajina hlas a slovo v európskom a globálnom kontexte, tak je nutné jasne a zreteľne formulovať spoločných menovateľov švédskej značky. Nedá sa tu však spoliehať na „tradičné“ faktory ako historické pamiatky či jedlá, ale branding musí vychádzať z takých konceptov, ako jedinečné hodnoty daného štátu a spoločenstva, jedinečný životný štýl, či spôsob rozmýšľania, ktoré sú integrálnymi zložkami spoločnosti. To znamená, že značka Švédska je konštruovaná okolo hodnotovej orientácie švédskej spoločnosti, ktorú bolo potrebné identifikovať v súbore charakteristík, atribútov a príbehov.

Pri konštruovaní značky a imidžu Švédska vychádzali zodpovední aktéri z faktu, že Švédsko nikdy nebolo revolučnou krajinou, teda že tam na rozdiel od Británie, Ruska či Francúzska nikdy neprebehla žiadna vážnejšia revolúcia. Vývoj Švédska je dlhodobo založený na kooperácií, participácií a na postupných zmenách krok po kroku. To znamená, že Švédsko je krajina, ktorá sa orientuje na *vývoj ľudských potrieb a podmienok pre ľudský rozvoj*. Slovom, ktoré vyjadruje túto charakteristiku je *progresivita*, t.j. dôraz na udržateľný rozvoj, udržateľnosť životného prostredia, vyvážený rozvoj, na sociálne začlenenie každého jednotlivca, na rodovú rovnosť. Progresivita teda znamená, vieru v budúcnosti a v možnosti lepšieho sveta, v možnosti, že súčasný svet môžeme spoločne urobiť o niečo lepším, či o niečo krajším. Progresivita reprezentuje vieru v spoluprácu a vieru v otvorenosť pre nové veci, pre nové metódy, či pre nové riešenia problémov. Jednoducho, Švédsko je krajina, ktorá chce dosiahnuť rovnovážny vývoj v modernom svete (balanced development) prostredníctvom progresivity. Podľa aktérov zapojených do vytvárania stratégie švédskeho brandingu práve takto chápaná progresivita je faktorom, ktorá odlišuje Švédsko od ostatných štátov a spoločností a robí ho zaujímavou/atraktívnou krajinou vo svete a v Európe. Švédsko je „inou“, atraktívnou krajinou nie kvôli svojmu prírodnému bohatstvu, ale práve kvôli tomu, že ponúka také charakteristické rysy a také formy správania sa, čo spoločne formulujú progresívne Švédsko ako spoločnosť umožňujúca pozitívny rozvoj ľudských potrieb a životných podmienok.

Progresivita, ako základná značka Švédska a švédskej identity, je v strede brandingového konceptu postaveného okolo štyroch tzv. „základných hodôt („core values“), a síce inovatívnosť, otvorenosť, autenticita a starostlivosť.

2.2.1. Základné hodnoty švédskej značky

Inovatívnosť je jedným zo základných pilierov Švédskej progresivity. Zachytáva také hodnoty a správanie sa ako nové formy rozmyšľania, nebáť sa pozrieť na veci a problémy z nových uhlov pohľadu, vidieť veci z novej perspektívy a tak vidieť nové možnosti, nové riešenia, nové metódy prostredníctvom ktorých môžeme tvoriť (veriť) v lepšiu budúcnosť. Inovácia neodmieta tradície a konzervativizmus, tie sú dôležitými prvkami spoločnosti a komunitnej solidarity, ale zakladá sa na odmietnutí bytia otrokom vlastných tradícií, vlastných zvykov a následnom ignorovaní nových vecí a nových možností. Švédsko má obrovskú inovačnú kapacitu v technologických oblastiach a jednoznačnú vedúcu pozíciu vo výskume vo svetovom meradle. Vyjadrujú to i Nobelove ceny, ktoré sú každoročne udeľované za mimoriadne vedecké úspechy v oblastiach ako fyzika, chémia, psychológia, literatúra, medicína a mier. Švédske inovácie sú výrazné i v automobilovom priemysle, kde napríklad firma Vattenfall spoločne s automobilkou Volvo vyvinuli tzv. trojbodový bezpečnostný pás, ktorý sa stal svetovým štandardom od svojho zavedenia v roku 1951 a dnes zachráni jeden ľudský život na svete každých 6 minút. Trojbodový bezpečnostný pás sa dnes považuje za najvýznamnejší vynález v oblasti automobilovej bezpečnosti. Skype – softvér umožňujúci internetové volanie zadarmo - predstavuje takisto dôležitý príklad švédskej inovatívnosti. Medzi ďalšími vynálezmi sú zips, micro IP alebo guľôčkové ložisko. Inovačná sila je obrovská aj v dizajne, príkladmi za mnohé je nábytkárska firma IKEA a ekologická módna značka Eco Chic (módny dizajn, ktorý berie do úvahy udržateľnosť životného prostredia a environmentálne dopady produkcie s cieľom zaviesť environmentálny a eticky akceptovateľný prístup v oblasti módy). Cieľom Švédska je budovanie spoločnosti a podnikania, ktoré sú založené na vedeckom poznaní a vedomostiach. Prvky inovatívnosti by sa dali zhrnúť slovami ako vizionárstvo, predstavivosť, skúmanie, inšpirácia a odvaha.

Ďalším elementom progresivity je *otvorenosť*. Táto hodnota stelesňuje pozitívny prístup k voľnému rozmyšľaniu, pozitívny prístup ku kultúrnym rozdielom medzi ľuďmi, zvedavosť pre nové/iné veci, iné kultúry a iné spôsoby života. Kreuje priestor pre nové myšlienky a inováciu, obmedzuje úlohu predsudkov, akceptuje a inšpiruje slobodu rozmyšľania a vytvára fyzický priestor pre pohyb/cestovanie. Otvorenosť stelesňujú také fenomény, ako slobodný trh citlivý na najnovšie medzinárodné trendy, nezaujatosť, objektívnosť, cestovanie bez obáv, organizované voľno-časové aktivity, verejný prístup k oficiálnym dokumentom, právo na prístup k súkromnej pôde, právo na prístup k prírode, či sloboda prejavu.

Starostlivosť zahŕňa tretiu časť švédskej značky progresivity a znamená zabezpečenie a zodpovednosť za každého jednotlivca v spoločnosti. Švédska spoločnosť

sa snaží zahrnúť každého cez garanciu istoty, bezpečia, bezpečnosti a snaží sa vyjadriť maximálnu solidaritu a empatiu s tými jednotlivcami ktorí sú najzraniteľnejší a najslabší z hľadiska sociálnych rizík. Rodová rovnosť je jeden z najvýznamnejších fenoménov „starostlivosti“. Švédsko je globálnym lídrom v rodovej oblasti - v roku 1845 boli schválené rovnaké dedičské práva pre ženy ako pre mužov, ženy dostali všeobecné volebné právo a právo kandidovať na zastupiteľské funkcie v roku 1921 a v roku 1980 bola odsúhlasená i rodovo neutrálna monarchia. Muži, tak isto ako ženy, majú plné právo na rodičovskú dovolenku a platy žien dosahujú priemerne 93% platov mužov. Boli schválené špeciálne zákony proti obchodovaniu s ľuďmi s cieľom obmedziť sexuálne zneužívanie a švédske úrady vedú striktný boj s prostitúciou. Ďalej, „starostlivosť“ zahŕňa silný systém Ombudsmana/Verejného ochrancu práv, ktorý bol založený v roku 1809. Ombudsman kontroluje činnosť orgánov exekutívy - samosprávy a štátnej správy. Celospoločenská zodpovednosť smerom k prírode stelesňuje ďalší nevyhnutne významný element švédskej starostlivosti.

Posledným elementom Švédskej značky je *autenticita*, čo znamená byť prirodzeným, neformálnym, úprimným, skromným, priamym a jasným v otázkach vlastných hodnôt, vlastného pôvodu a názorov. Autenticita silne vychádza z dôvery medzi ľuďmi, čo je mimoriadne silnou zložkou vo švédskej spoločnosti. Podporujú ju atribúty otvorenosti a starostlivosti.

Komunikačná platforma progresivity a jej štyroch hodnotových atribútov sa pretavuje do rôznych komunikačných stratégií v šiestich sférach vonkajšej angažovanosti. Prvou je *turizmus*, kde je snaha konštruovať obraz o Švédsku ako o cieľovej krajine. Znamená to vytváranie pozitívneho dojmu o krajine nie len na základe prírodných charakteristík, ale aj na základe spoločenských atribútov a životnému štýlu. *Investície* predstavujú druhú sféru a komunikuje také Švédsko, ktoré kombinuje intenzívny výskum a mimoriadne dobrú klímu pre spoluprácu a kooperáciu. Prostredníctvom školenej pracovnej sily a vzdelanostnej spoločnosti vznikajú nové myšlienky a inovatívne nápady, a Švédsko je prezentované ako centrum medzinárodného vývoja. Treťou komunikačnou sférou je *export*. Švédsko sa tu prezentuje ako „parenisko“ ľudskej kreativity a inovácie, ktoré produkuje a ponúka celú škálu produktov univerzálnej ľudskej spotreby. *Kultúra* predstavuje ďalšiu komunikačnú sféru, ktorá vychádza z kreativity, tvorivosti, zručnosti, slobodnej imaginácie, ideí a z otvorenosti voči iným kultúram. Existuje široký konsenzus o základných hodnotách švédskej kultúry, ako je otvorenosť, tolerancia a rodová rovnosť. Piata komunikačná sféra je *vládnutie* („governance“). Túto sféru môžeme rozdeliť do dvoch základných rovín, prvou takou rovinou je domáce vládnutie a zdôrazňovanie takých hodnôt ako je transparentnosť, demokratická vláda, otvorenosť, rešpektovanie ľudských potrieb a rešpektovanie prírody.

Cieľom je dosiahnuť udržateľný model spoločenského rozvoja na báze etickej progresivity. Zahraničná dimenzia predstavuje druhú rovinu vládnutia. To znamená upozornenie dôležitosti medzinárodnej spolupráce vo svete a snaha zohrávať pozitívnu rolu v oblasti globálnej bezpečnosti. *Manažovanie talentu* je poslednou komunikačnou sférou švédskej značky, kde sa vyzdvihuje význam vzdelávania a objavovania osobných hodnôt.

2.2.2 Organizácia švédskeho „brandingu“

Projekt „Brand Sweden – The Road to an updated image of Sweden Abroad“ bol iniciovaný Radou pre prezentáciu Švédska v zahraničí (Council for the Promotion of Sweden Abroad - NSU). Táto rada vypracovala vyššie spomínanú spoločnú brandingovú platformu pre Švédsko v roku 2005-2006 a koordinuje jej realizáciu od septembra 2007. Rada zahŕňa verejné orgány alebo inštitúcie s vlastníctvom štátu zapojené do prezentácie Švédska v zahraničí, a sice Ministerstvo zahraničných vecí, Ministerstvo obchodu, energie a komunikácie, Švédsky inštitút (kultúrny inštitút), Švédsku radu pre obchod, Agentúru pre investície vo Švédsku a VisitSweden. Cieľom rady je aktualizovať, zviditeľniť, formulovať a koordinovať prácu na prezentácii Švédska v zahraničí. Vytváranie prezentačnej koncepcie prebehlo prostredníctvom debát a pracovných skupín.

2.3. Branding Fínska: „Je na palube Fín?“

Podobne ako v prípade Nórska a Švédska, potreba vytvárať značku Fínska súvisela so skutočnosťou, že zahraničné verejnosti skoro nič o Fínsku nevedia. Väčšina ľudí po svete síce má základné informácie o tejto severskej krajine, no tieto vedomosti sú obmedzené a väčšinou sa týkajú prírodného bohatstva a občas športovcov (napríklad Mika Häkkinen, Kimi Räikkönen) alebo moderných rockových skupín ako Apocalyptica, The Rasmus alebo Lordi. Toto však samo osebe ešte nerobí Fínsko atraktívnym. MZV Fínska sa preto snaží už niekoľko rokov rozvinúť brandingovú koncepciu, ktorá by zvýšila záujem zahraničia o rôzne aspekty fínskej spoločnosti a o fínske riešenia globálnych problémov. Základným princípom je snaha prezentovať Fínsko ako užitočnú krajinu z hľadiska manažmentu rôznych globálnych výziev. Ilustruje to slogan „Je na palube Fín?“, čo je vtipne pozmenenou formuláciou známej výzvy na palubách lodí alebo lietadiel v núdzových situáciách, a síce „Je na palube lekár?“.

2.3.1. Základné piliere fínskej značky

Branding Fínska je budovaný okolo troch základných pilierov alebo posolstiev, a síce funkčná spoločnosť v (post)modernom globalizovanom svete, spoločnosť spätá s prírodou a vodnými zdrojmi a spoločnosť s výborným vzdelávacím systémom. Pri konštrukcii a výbere týchto atribútov vychádza fínska vláda z predpokladu, vo svete krajiny zápasia s problémami práve v oblastiach, v ktorých je Fínsko výnimočné, t.j. funkčnosť, voda/príroda a vzdelávanie. Fínsko je teda v pozícií, že môže ponúknuť svoje hodnoty. Inak povedané, svet potrebuje fínske riešenia a z toho Fínsko jednoznačne môže profitovať.

Prvou charakteristikou fínskej značky je, že Fínsko je *fungujúci štát a fungujúca spoločnosť*. Potenciál funkčnosti zväčša pramení z dôvery a spoľahlivosti medzi ľuďmi. Fínska spoločnosť nikdy nebola ostro triedne rozdelená, ale práve naopak, ľudia boli chudobní na rovnakej úrovni a nástroje sociálneho štátu, ako školy, škôlky, či verejné zdravotníctvo postupne eliminovali existujúce rozdiely v blahobyte a vytvorili či posilnili pocit dôvery a rešpektovania ostatných ľudí. Fínske geografické podmienky a obrovské vzdialenosti nútia ľudí spolupracovať a riešiť vzniknuté problémy lokálne/spoločne, a práve táto spolupráca je „studňou“ solidarity, dôvery a spoľahlivosti. Dôvera a spoľahlivosť sú prítomné i systémovo v takých oblastiach ako štátna/verejná správa, polícia, justičný systém či dokonca aj v politickej sfére, čo ukazuje dlhodobá prax úspešných koalíčných vlád počas krízových situácií.

Spoločnosť budovaná bez hierarchie znamená ďalší významný prvok fínskej funkčnosti, lebo spoločnosť, ako taká, nie je zaťažovaná spoločenskými formalitami a etiketou, ale práve naopak, dôraz sa kladie na (sociálnu) rovnosť, rovnaké šance, fungujúci sociálny štát a na rovnú mzdovú politiku. Inými slovami, rovnosť sa stala základným (politickým) princípom vo fínskej spoločnosti. Rovnosť a spoločnosť bez hierarchie úzko súvisí s takou hodnotou, ako je „nezávislosť jednotlivca“, ktorá je následne kombinovaná s kreativitou, technologicky orientovaným myslením, pragmatizmom a správaním orientujúcim sa na hľadanie riešení. Každý jednotlivec je podporovaný vo svojej kreativite a individualite, lebo práve takýto prístup môže priniesť nové postoje/prístupy k určitému problému a následne priniesť riešenia alebo pozitívne posuny. Príkladmi takejto nezávislosti, kreativity, individuality a pragmatizmu sú systémy Linux a MySQL.

Druhým pilierom Fínskeho brandingu je *príroda a prírodné bohatstvo*. Príroda predstavuje prominentný špecifický prvok Fínska, ktorý formuluje akýsi „automatický“ portrét o krajine, ako napríklad obraz nedotknutej prírody a divočiny. Fínsko sa v súčasnosti snaží prezentovať ako príklad udržateľného rozvoja a udržateľného prístupu k prírode, najmä čo sa týka manažmentu vôd a organického hospodárenia. Zaujímavé na prípade Fínska je práve to, že si krajina svoje vodné zdroje v procesoch necitlivej industrializácie výrazne znečistila, ale následne sa jej podarilo tento negatívny trend cieľavedomou prácou a inovatívnymi riešeniami otočiť a odstrániť negatívne dopady na vodné zdroje. Tento obrat predstavuje silný príbeh a dobrý základ na branding Fínska ako krajiny, ktorá ponúka efektívne, prakticky odskúšané a úspešné environmentálne riešenia.

Voda je najzákladnejšou prírodnou surovinou a prístup k tejto surovine často figuruje ako dôvod (ozbrojených) konfliktov v rôznych častiach sveta. Konflikty v Sudáne či na Blízkom Východe sú dobrými príkladmi. V takomto kontexte môže Fínsko ponúkať diplomatickú expertízu na zvládnutie cezhraničných konfliktov, ako sa mu podarilo v konflikte medzi Arménskom a Azerbajdžanom. Okrem toho je Fínsko osobitne aktívne v oblasti rozvoja vodovodných sietí v krajinách ako Egypt, Tanzánia, Etiópia, Mozambik, Zanzibar, Keňa, Namíbia, Nepál, Palestína, Vietnam, Srí Lanka či Kosovo. Inými slovami, Fínsko sa poväčšine úspešne snaží o integráciu diplomacie (využívanie skúseností/expertízy z medzinárodných mierových mediácií, využívanie dedičstva Organizácie pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe a dedičstvo Martti Ahtisaari) a „vodnej technológie“ („water technology“), ako cezhraničný vodný manažment, vodné inžinierstvo, energetika, a tým sa snaží formulovať a presadzovať 'niku' Fínska, t.j. „vodnú diplomaciu“ („water diplomacy) na globálnej úrovni.

Vzdelávanie a vzdelanostný systém predstavujú tretí pilier značky Fínska. Hodnotenia a rebríčky OECD, OSN i iných organizácií ukazujú, že Fínsko disponuje najefektívnejším školským systémom na svete. Tieto hodnotenia sú výsledkom postupného, dlhodobého, a systematického investovania do infraštruktúry tejto oblasti, ktoré vychádza z predpokladu, že budovanie úspešnej ekonomiky s pridanou hodnotou vo svete konkurencie a transformácia produkcie „od manuálnej práce k dizajnu“ nie sú uskutočniteľné bez vzdelávania pracovnej sily. Významnou charakteristikou fínskeho školského systému je, že neboli založené takzvané elitné školy a homogenita školského systému a následne i homogenita spoločnosti (deti robotníkov študujú spolu s deťmi bankárov) bola zachovaná. To znamená, že vzdelávanie v akejkoľvek školskej inštitúcii zaručuje vysokú úroveň kvality štúdia, zaručuje úspešnosť a uplatnenie sa v živote.

Cieľom rozvoja tejto charakteristiky v brandingovej kampani je podporiť snahy Fínska využívať svoju „vzdelávaciu“ niku a exportovať expertízu v oblasti organizácie vzdelávania. Je to kľúčové v neposlednom rade i v kontexte konfliktných oblastí po svete, kde nefungujú základné spoločenské štruktúry alebo sa ignorujú základné práva občanov na vzdelanie.

2.3.2. Organizácia fínskeho brandingu

Vytváranie značky Fínska však nemá žiadnu centrálnu organizovanú štruktúru. Je to úloha, na ktorej spolupracujú rôzne inštitúcie, organizácie, agentúry a súkromní aktéri. Primárnu zodpovednosť za konštruovanie značky a imidžu nesie Ministerstvo zahraničných vecí Fínska (zohráva najdôležitejšiu koordinačnú úlohu medzi aktérmi brandingu), Fínske turistické združenie (Finnish Tourist Board), reklamná agentúra SEK & Grey a Finnfacts/TAT. Významnú úlohu zohrávajú aj ďalšie subjekty ako Nokia, Kone, či Hartwall.

Hlavným prvkom manažmentu fínskeho brandingu je Výbor pre propagáciu Fínska, (Finland Country Promotion Committee), ktorý bol vymenovaný v roku 2008 ministrom zahraničných vecí, Alexandrom Stubbom. Výbor fungoval ako pracovná skupina a skladal sa z 19 významných osobností z rôznych oblastí fínskej spoločnosti, ako obchod, medzinárodné právo, kultúra, alebo médiá (členmi výboru boli aj bývalý premiér, šéf koncernu Nokia, spisovatelia, športovci a akademici).

Celý projekt národnej značky nebol založený ako vládny projekt, úloha vlády bola obmedzená na iniciovanie prvých krokov, ale ďalšie kroky pri vytváraní imidžu a značky prebehli už spoločne s verejnosťou, t.j. organizovaným rôznych workshopov, seminárov a „brainstormingu“ v rôznych formátoch a na rôznych úrovniach. Okrem toho bola založená

aj internetová stránka, „what is Finland“ – mitasuomion.fi, ktorá umožnila každému občanovi prispieť 2 centy na daný projekt a tiež ponúkla fórum na diskusiu.

3. Záver

Táto štúdia ponúkla prehľad stratégií rozvoja brandingu škandinávskych krajín - Nórska, Švédsko a Fínsko. Nachádzame tu podobné i odlišné charakteristiky. Podobnosti sú dve. Po prvé, všetky tri skúmané krajiny vnímajú nutnosť rozvoja brandingu krajiny vzhľadom na nedostatočnú informovanosť verejností v zahraničí o týchto krajinách. Po druhé, všetky tri krajiny rozvinuli brandingové kampane inovatívnym spôsobom, a síce procesom typifikácie, čiže zameraním sa na charakteristiky a typické atribúty danej krajiny a spoločnosti a ich rozpracovaním do formy koherentnej prezentačnej stratégie na základe niekoľkých pilierov alebo hodnotových atribútov.

Odlišnosti sú v dvoch sférach. Po prvé, spôsob, akým dospeli krajiny k identifikácii typických atribútov sa líši. V nórskom prípade išlo o prácu externého konzultanta a jeho niekoľko pracovných stretnutí s kľúčovými spoločenskými aktérmi; vo švédskom prípade išlo o dvojročný proces postupnej koordinácie kľúčových ministerstiev a štátnych agentúr; vo fínskom prípade išlo o pracovnú skupinu z vybraných aktérov nominovaných ministerstvom zahraničných vecí. Po druhé, odlišnosti nájdeme i vo forme organizačnej základne pre branding. Tabuľka č. 1 sumarizuje zistenia.

Tabuľka 1: Branding Nórska, Švédska a Fínska

Krajina	Fínsko	Švédsko	Nórsko
Pozadie a dôvod/potreba „brandingu“	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatok vedomosti o Fínsku v zahraničí neviditeľnosť nejasne formulovaný imidž potreba rozlišovať Fínsko od ostatných severských štátov 	<ul style="list-style-type: none"> nedostatok vedomosti o Švédsku v zahraničí neviditeľnosť potreba rozlišovať Švédsko od ostatných severských štátov 	<ul style="list-style-type: none"> nedostatok vedomosti neviditeľnosť nejasne formulovaný imidž Nórska „konceptuálna kríza“ a hrozba miznutia po páde bipolárneho usporiadania Integrácia Fínska a Švédska do štruktúr EU potreba rozlišovať Nórsko od ostatných severských štátov
Prvky značky/imidžu	<ul style="list-style-type: none"> funkcionalita a funkčná spoločnosť (dôvera, spoločnosť bez hierarchie, „buy Finnish = buy for life“) príroda – predovšetkým čistá pitná voda („vodná diplomacia“) školský systém 	<p>PROGRESIVITA so štyrmi základnými hodnotami:</p> <ul style="list-style-type: none"> inovácia otvorenosť starostlivosť autenticita <p>hypotetické komunikačné správy:</p> <ul style="list-style-type: none"> turizmus investovanie export kultúra vládnutie manažment talentu 	<p>Hypotetické príbehy:</p> <ul style="list-style-type: none"> humanitárna superveľmoc žiť s prírodou rovnosť internacionalizmus a duch dobrodružstva <p>„mierová príroda“ (ťažisko)</p>
Spôsob hľadania značky	<ul style="list-style-type: none"> workshop semináre „brainstorming“ Živé televízne vysielanie založenie internetovej stránky 	<ul style="list-style-type: none"> komunikácia švédskej progresivity navonok verejná diskusia pracovné skupiny v rámci platformy 	<ul style="list-style-type: none"> verejná diskusia konferencie semináre koncerty výstavy športové podujatia budovanie „komunikačných mostov“
Slogan	<p>„Je na palube Fín?“ („Is there a Finn on a board?“)</p>	<p>„Vývoj ľudských potrieb a environmentálnych kondícií“ („development based on people´s needs and environmental conditions“) „Cesta k aktualizovanému obrazu Švédska v zahraničí“ („Road to an updated image of Sweden abroad“)</p>	<p>„Mierová príroda“ („Peaceful Nature“)</p>
Organizačná štruktúra	<ul style="list-style-type: none"> Finland Country Delegation Committee – inkorporoval významné osobnosti z fínskej spoločnosti Ministerstvo zahraničných vecí Fínska, Fínske turistické združenie, reklamná agentúra SEK & Grey a Finnfacts/TAT, Nokia, Kone, Hartwall <p>4 pracovné skupiny:</p> <ol style="list-style-type: none"> strategická pracovná skupina kultúrna pracovná skupina komunikačná pracovná skupina obchodná pracovná skupina 	<p>Council for the Promotion of Sweden Abroad – zahŕňa: Ministerstvo zahraničných vecí, Ministerstvo obchodu, energie a komunikácie, Švédsky inštitút, Švédsku radu pre obchod, Agentúru investovania vo Švédsku, VisitSweden</p>	<p>The Norwegian Public Diplomacy Forum/Board zahŕňa: politickú, obchodnú, akademickú, komunikačnú sféru a občiansku spoločnosť</p>

Použitá literatura

- Bátorá, J. (2006): "Public Diplomacy between Home and Abroad: Norway and Canada" in *The Hague Journal of Diplomacy*, 1(1): 53-80
- Beck, U. (1992): *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: SAGE Publications
- Beck, U. (1999): *World Risk Society*. Oxford: Blackwell Publisher
- *Brand Sweden – The road to an updated image of Sweden abroad*, Swedish Institute, 2008, ISBN 978-91-520-0963-5
- Hardin, G. (1968): "The Tragedy of the Commons" in *Science*, 162: 1243-1248
- Harvey, D. (2007): *Brief History of Neoliberalism*. Oxford university Press, Oxford
- *Mission for Finland - How Finland will solve the world's most wicked problems*, Country Brand Report, 2010, ISBN 978-951-724-891-4
- Leonard, M. (2002): *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Centre
- Nye, J. (2002): *The Paradox of American Power*. Cambridge, MA: Oxford University Press
- *Progressive communication in practice – Successful projects, engaging stories and distinct messages*, Swedish Institute, 2009, ISBN: 978-91-520-0990-1
- *Sweden Up North, Down to Earth*, Swedish Institute, 2010, ISBN 978-91-520-0991-8
- Schuetz, A.(1962): *Collected Papers II: Studies in Social Theory*. (ed. Maurice Natanson). The Hague: Martinus Nijhoff

Internet sources:

- <http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/press/news/2007/Norwegian-Public-Diplomacy-Forum-launche.html?id=467754> - Norwegian Public Diplomacy Forum launched today, 22nd May, 2007
- <http://www.norwaycommunicates.com/diplomacy.html> - David John Smith: Norwegian Public Diplomacy, Specific Strategies leading to Dynamic Implementation