

# NATION BRANDING

The concept of destination branding, which involves giving a territory a clear, competitive identity, has been discussed for a generation, and is now a hot topic in Luxembourg. The stakes are so high, with competition between centres of activity growing ever fiercer, that the margin of error seems to be shrinking fast.

NATION BRANDING. Discuté depuis près d'une génération, le concept de *Destination Branding* – processus visant à offrir à un territoire une identité claire et compétitive – est actuellement, au Luxembourg, au cœur d'une grande effervescence. Une démarche aux enjeux si essentiels que la marge d'erreur semble, dans un contexte accru de mise en concurrence des pôles d'activités, très réduite.

Texte: Alexis Juncosa. Photo (ci-contre): Andrés Lejona

Over the last two decades, a number of experiments have tried to give destinations a brand identity with the aim of improving tourist marketing and economic development. *"The idea that a destination's image needs to be professionalised is now internationally accepted,"* confirms Mil Jung, Director of the Information and Press Department, the body responsible for the Luxembourg government's communications. The department, which is attached to the Ministry of State and reports directly to the Prime Minister, was jointly responsible in 1999 for the country's first initiatives in this area. Mil Jung: *"Our first efforts went into creating a single recognisable symbol for the government and all the ministries. It took a long time, because we had to convince a lot of people,"* he remembers. Next, the financial world took up the cause: *"At this point we contacted a specialist firm in Germany. They came up with the famous 'petit LU' that can be seen on many documents. At the same time, detailed discussions were undertaken, giving us a fuller picture of the work still to be done."*

In 2004, the new government decided to seek support from professional associations, leading to the recent creation of Luxembourg for Business and Luxembourg for Finance. According to Jeannot Krecké, Minister of the Economy and Foreign Trade and the Chairman of Luxembourg for Business, *"This organisation is based on the 3C rule: Coordination, Consistency and Competence. Coordination between the various economic actors involved in promoting foreign trade, both public and private, consistency in how these actors communicate and present themselves in their different markets and increasing the competence of each member by creating innovative projects and tools."*

The minister argues for a sector-based approach: *"Destination branding is a very simple concept in theory, but complex in practice. In theory, there are several variables to take into account, such as tourism, heritage, culture, investment, population, the state, the reputation of 'Made in Luxembourg'...*

Depuis près de deux décennies, la création d'une identité de marque pour une destination est l'objet de multiples expérimentations, toutes visant à l'amélioration du marketing touristique et du développement économique. *«La prise de conscience de cette nécessité de professionnaliser l'image s'est faite à l'échelle internationale»*, affirme Mil Jung, le Directeur du Service Information et Presse, organe chargé de la communication du gouvernement luxembourgeois. Attaché au ministère d'Etat et placé sous l'autorité directe du Premier ministre, il cosigne en 1999 les premières initiatives luxembourgeoises en la matière. Mil Jung:

*«Les premiers efforts furent mis dans la création d'un signe de reconnaissance unique pour le gouvernement et l'ensemble des ministères. Cela prit beaucoup de temps, car il fallait convaincre»*, se souvient-il. Ce fut, ensuite, des milieux financiers que vint la demande: *«Nous nous étions alors adressés à une société allemande spécialisée. On leur doit le fameux 'petit LU' que l'on retrouve sur nombre de documents. Parallèlement, une profonde réflexion s'était organisée, ce qui nous permit de prendre toute la mesure du travail restant à accomplir.»* En 2004, le nouveau gouvernement choisit notamment de s'appuyer sur des plateformes professionnelles. D'où l'apparition, récemment, de Luxembourg for Business et Luxembourg for Finance. Jeannot Krecké, ministre de l'Economie et du Commerce extérieur et président de Luxembourg for Business: *«Cette structure s'appuie sur la règle des 3 C: Coordination, Cohérence et Compétence. La coordination entre les différents acteurs économiques (privés et publics) engagés dans la promotion du commerce extérieur, la cohérence dans la communication et la présentation des acteurs sur les différents marchés et l'accroissement de la compétence de chaque membre par la création de projets/outils innovants.»* Et le ministre de plaider pour une approche sectorielle: *«Le Destination Branding est un concept très simple en théorie, mais complexe en pratique. En théorie, vous avez plusieurs variables à prendre en compte comme le tourisme, l'héritage, la culture, les investissements, la*

## DEVELOPING AND PUTTING ACROSS A CONSISTENT IMAGE OF OUR COUNTRY

"It is imperative that we professionalise our communication."

G. Knudson.

«Nous devons impérativement recourir à une professionnalisation du discours».

G. Knudson.



**Together, these variables, and I'm sure there are many more, form and define the Nation Brand. As I see it, the Nation Brand shouldn't be compared with a brand such as Nike or L'Oréal. The Nation Brand as a concept is the responsibility of a whole country, rather than just a single advertising agency, or a brand/country manager. Each one of us is responsible for making sure it is presented well."**

Jean-Jacques Picard, Secretary General of Luxembourg for Finance, can only agree with this approach: **"Developing and effectively putting across a consistent image of our country, or a particular economic sector, is a continuing long-term process (...). Our financial market development agency, Luxembourg for Finance, was created to communicate a more active message about our financial sector in response to the rapid growth in recent years of new financial centres, which can call on considerable resources to attract investors and clients. The agency's goal is to contribute to our financial centre's international position. Its primary target is an audience of finance professionals, but it also addresses potential clients and the media (...). Before defining a communication strategy, Luxembourg for Finance surveyed the image of our country and our financial centre in our three neighbouring countries and the London press. We found that our image is generally very good in the financial sector, but it varies widely from one country to another among politicians and journalists. Overall, it appears that Luxembourg itself is very little known and assumptions are widespread, even in the neighbouring countries. Luxembourg is often reduced to a single element, the financial market, which means that the image of our financial centre strongly influences the image of the country as a whole. This makes us vulnerable, especially as the image of the financial centre is often**

*population, l'Etat, la réputation du 'Made in Luxembourg'... Ces variables, et je suis sûr qu'il y en a plus, forment et définissent dans leur ensemble le Nation Brand. Ce Nation Brand ne devrait pas, à mon avis, être comparé à la notion de marque, comme il en va de Nike ou L'Oréal. Le Nation Brand est un concept dont tout un pays est responsable et non une seule agence de communication ou, par exemple, un brand/country manager. Chacun d'entre nous est en charge de sa bonne présentation», avance-t-il. Une approche que ne devrait pas renier Jean-Jacques Picard, le Secrétaire Général de Luxembourg for Finance: «Développer et véhiculer de manière efficace une image cohérente de notre pays ou d'un secteur économique particulier est un processus continu et de longue haleine (...). Notre agence pour le développement de la place financière fut créée pour communiquer plus activement sur notre secteur financier face à l'émergence rapide, au cours des dernières années, de nouveaux centres financiers mobilisant les grands moyens pour attirer des investisseurs et des clients. L'agence doit ainsi contribuer à positionner notre place financière au niveau international. Elle s'adresse avant tout à un public de professionnels, mais aussi à des clients potentiels et aux médias (...). Avant de définir une stratégie de communication, Luxembourg for Finance a réalisé une étude de l'image de notre pays et de notre place financière dans nos trois pays voisins et auprès de la presse financière londonienne. Il s'est avéré que dans les milieux professionnels, notre image est en général très bonne, mais que dans les milieux politiques et auprès des journalistes, elle varie fortement d'un pays à l'autre. Le constat général fut que le Luxembourg, en tant que tel, est très peu connu et qu'il existe beaucoup d'idées reçues, même dans nos pays voisins. Souvent, le Luxembourg est réduit à un seul élément de sa réalité: sa place financière. L'image de notre centre financier impacte ainsi fortement celle de notre pays. Ceci nous rend vulnérables, d'autant plus que l'image de la place financière est souvent distordue par des perceptions erronées de la réalité: paradis fiscal, secret*

Numerous publications promote  
Luxembourg...

-----  
Une multitude de documents vantant le  
Luxembourg...



Photo: Nigrid

*distorted by false perceptions of reality: Luxembourg as a tax haven, total banking secrecy, a refuge for money laundering... Everyone involved needs to work even harder to convey a more realistic image of Luxembourg."*

But where do we draw the line between a false image and a plurality of images? This is an important question for Geraldine Knudson, Luxembourg's City Manager: *"The Gibraltar of the North, the green heart of Europe, a European capital, the financial centre... As far as the capital is concerned, at least, there is no single image – there are at least fifteen! If we want to be more effective, we have to work on self-perception as much as perception, using our strengths and joining the dots."*

In the absence of a harmonised approach, the private sector has often chosen to develop its own tools. In documents issued by the Banque de Luxembourg or PricewaterhouseCoopers Luxembourg, for example, the level of quality is unmistakable. But should this be welcomed, or should we see this multiplicity of media as indicating a lack of vertical strategy? Marc Gerges, Communication Director at LuxairGroup: *"Our company is directly affected by the issue of destination branding. From a commercial viewpoint, promoting Luxembourg as a destination is more than just a priority; it's a necessity. We would love to see Luxembourg promoted more effectively abroad, especially in terms of tourism. There are countless different logos, and organisations acting in their own interests in their own contexts, but the unifying principle needed to market Luxembourg is lacking. We don't have an answer to the basic question behind any branding exercise, and perhaps the hardest: 'What does Luxembourg stand for?'"*

*"The process is moving forward though,"* Mil Jung claims. *"For example, we are currently developing a film to promote Luxembourg, which is due to be presented in the autumn. This will be a tool that can be adapted for use by any of Luxembourg's various growth sectors. It is being produced thanks to unprecedented cooperation between ministries and private partners. We are also working on a website – a whole new dynamic is taking shape."*

As a partner in the film project, Luxembourg for Finance is backing this collegiate approach and choosing to open its doors. *"We are collaborating with Luxembourg for Business and the Chamber of Commerce on a series of roadshows. In terms of*

*bancaire absolu, havre pour argent noir... Je pense que tous les acteurs concernés devront redoubler d'efforts pour véhiculer une image plus 'réaliste' du Luxembourg». Image faussée ou image plurielle? Pour Geraldine Knudson, City Manager de la Ville de Luxembourg, la question se pose: «Gibraltar du Nord, cœur vert de l'Europe, Capitale européenne, place financière... A l'échelle de la capitale en tout cas, il n'y a pas d'image unique, mais bien une quinzaine. Si l'on veut devenir plus performants, nous devons impérativement recourir à une professionnalisation du discours. Nous devons travailler autant sur l'auto-perception que sur la perception, nous servir de nos points forts et le faire en toute synergie.»*

A défaut de démarche unitaire, la sphère du privé a, dans de nombreux cas, choisi de développer ses propres outils, les documents émanant, par exemple, de la Banque de Luxembourg ou de PricewaterhouseCoopers Luxembourg étant, individuellement, d'une indiscutable qualité. Faut-il pour autant s'en réjouir ou voir précisément, dans cette multiplicité des supports, un défaut de stratégie verticale? Marc Gerges, directeur de la communication de LuxairGroup: *"Notre compagnie est très directement concernée par cette problématique du Destination Branding. D'un point de vue commercial, nous sommes appelés à promouvoir la destination Luxembourg, c'est plus qu'une priorité, c'est une nécessité. Donc nous regrettons que la promotion du Luxembourg vers l'étranger ne se fasse pas plus efficacement, surtout au niveau du tourisme. Une infinité de logos circulent, les organisations agissent chacune selon leurs contexte et finalité propres, mais le 'leitmotiv' nécessaire pour vendre le Luxembourg fait défaut. Il s'agit pourtant de la question de base de tout exercice de branding – et peut-être aussi de la plus difficile: 'What does Luxembourg stand for?' à laquelle il nous manque là*

*une réponse.» «Il y a pourtant une progression de la réflexion»,* soutient pour sa part Mil Jung. *«Nous sommes, par exemple, actuellement en train de développer un film de promotion du Luxembourg qui devrait être présenté à l'automne. Ce sera un outil adaptable par les différents secteurs porteurs du Luxembourg. Sa réalisation s'est faite grâce à une concertation unique à ce niveau des différents ministères et partenaires. Nous travaillons également sur un site internet, c'est toute une dynamique qui se met en place.»* Impliqué dans ce projet de film, Luxembourg for Finance revendique cette

## DÉVELOPPER ET VÉHICULER UNE IMAGE COHÉRENTE DE NOTRE PAYS



... publications emanate from both private and public initiatives.

... des documents issus d'initiatives privées et publiques.

*media relations, we are regularly in touch with professional associations, the Finance Ministry and the government's Information and Press Department. We will only succeed in putting across a consistent image if we work together, and we are keen to continue cooperating closely with everyone involved."*

According to Jeannot Krecké, "auxiliary" tools for building this brand image should not be overlooked: "Unfortunately, too many people still think the Grand Duchy is a city somewhere in Germany, or, in the worst cases, have never heard of us at all. On the other hand, we have managed to make a significant impression in some of the regions where we have concentrated our efforts, such as Russia, India, China and the Gulf states (...). The most important thing now for Luxembourg for Business is to develop and professionalise the activities our networks abroad have begun. Obviously we are also working on making presentation more professional when our members organise economic missions, looking at marketing before, during and after events, for example. Before making major advertising investments with people like CNN, which burn huge sums of money for one-off promotions, we need a strong initial foundation, and we need to work efficiently and thoughtfully."

"In terms of infrastructure, access, environment and facilities for business, tourism and culture, Luxembourg has great advantages," continues Geraldine Knudson. "A recent study of conference tourism showed that organisers naturally tend to choose towns with easy access and good hotel capacity, but the destination's image is not far behind. Destination branding is an effective tool that can help us concentrate on specific target groups. Conference delegates spend an average of 400 euros a day in a town, compared with 74 euros for an average tourist. Food for thought..."

There seems to be agreement on the need to simplify strategic choices, improve return on marketing investment, and generate an "umbrella effect" with partners that will also be a tool for reconstruction in the event of a major crisis. The only question that remains is the degree of urgency and international competition Luxembourg will have to face before a clear line finally emerges: the most basic choices clearly have yet to be made.

approche collégiale et choisit d'ouvrir sa porte. «Au niveau des road-shows, nous collaborons avec Luxembourg for Business et la Chambre de Commerce. Au niveau des relations médias, nous avons des contacts réguliers avec les associations professionnelles, le ministère des Finances et le Service Information et Presse du Gouvernement. La propagation d'une image cohérente ne peut se faire qu'ensemble, nous sommes ouverts à continuer notre coopération étroite avec les différents acteurs intéressés.» Pour Jeannot Krecké, il ne faut pas non plus perdre de vue les outils «satellites» de cette image de marque à construire: «Malheureusement, les gens pensent encore trop souvent que le Grand-Duché est une ville quelque part en Allemagne ou, dans le pire des cas, nous ne sommes pas connus du tout. On peut cependant remarquer que nous avons réussi à établir une renommée dans certaines régions où nous avons concentré nos efforts, telles que la Russie, l'Inde, la Chine et les Etats du Golfe Arabe (...). Pour Luxembourg for Business, la chose la plus importante pour l'instant est de développer et de professionnaliser les activités entreprises par nos réseaux à l'étranger. D'autre part, nous travaillons bien évidemment sur une présentation plus professionnelle lors des missions économiques organisées par nos membres. Ceci, par exemple, dans le contexte d'actions marketing avant, pendant et après un événement. Avant de faire des grandes pubs chez CNN, etc., où l'on brûle de l'argent pour des actions de promotion 'one shot', il faut disposer d'une base de départ forte et travailler de manière efficiente et réfléchie.» «Le Luxembourg dispose, en matière d'infrastructures, d'accessibilité, de cadre, d'offre économique, touristique ou culturelle, d'excellents atouts. Une étude récente sur le tourisme de congrès démontrait que le choix d'une ville se portait naturellement avant tout sur son accessibilité et sa capacité hôtelière, mais que l'image accolée à la destination arrivait juste derrière. Le Destination Branding est un outil efficace qui pourrait nous permettre de nous concentrer sur des groupes cibles spécifiques. Un congressiste dépenserait en moyenne 400 euros par jour dans une ville, contre 74 euros pour un touriste lambda. Cela donne à réfléchir...», poursuit Geraldine Knudson. Simplification des choix stratégiques, amélioration des retours sur investissement en matière de marketing, génération d'un «effet parapluie» auprès des partenaires mais aussi outil de reconstruction dans le cas d'une crise majeure... La seule question, dès lors, à se poser est de savoir à quel niveau d'urgence et de concurrence le Luxembourg devra être confronté pour qu'une ligne claire se dessine enfin, les choix les plus fondamentaux restant visiblement encore à faire.