

Katar i świat. Budowanie marki mikropaństwa¹

Historia niepodległości Kataru jest krótka. Niemniej jednak, zakres zmian i reform, któremu został ten kraj poddany, jest naprawdę niezwykły. W ostatnich latach Katar wyrósł na jedno z najbardziej znanych i poważanych państw Zatoki, po części z powodu posiadania ogromnych zasobów gazu ziemnego (trzecie światowych zasobów), ale również, co dużo ważniejsze, z powodu ostatnich inicjatyw politycznych. Działania te zdają się być realizowane celowo, tak aby umieścić Katar na mapie świata.

Katar odniósł wiele sukcesów, z których może być dumny. Od uzyskania niepodległości w 1971 r. nieprzerwanie ją utrzymuje i wzmacnia dzięki członkostwu w organizacjach międzynarodowych. Katar to jedno z tych państw założycielskich GCC, które w pełni uczestniczy w gospodarczych inicjatywach tej organizacji. Dotyczy to zwłaszcza bezpieczeństwa, w tym działań zbrojnych podczas wojny w Zatoce w 1991 r. Może także czerpać korzyści z tego, że jest krajem rozpoznawanym na Zachodzie i w Stanach Zjednoczonych, w dużej mierze z powodu swej długiej historii jako producenta ropy naftowej, a ostatnio także i dynamicznie rozwijanych projektów związanych z gazem ziemnym. Istnieją jednak również inne powody. Katar został gospodarzem wielu imprez sportowych. Organizował również wiele istotnych konferencji.

Ponadto, Katar zgodził się przyjąć regionalny sztab Centralnego Dowództwa Stanów Zjednoczonych przed i w trakcie wojny irackiej w 2003 r., czym zyskał sobie zauważalną uwagę w światowych serwisach informacyjnych. Jeszcze wcześniej, telewizja satelitarna Al-Dżazira – której siedziba mieści się w Doha – zdobyła wielką rzeszę widzów w świecie arabskim ze względu na swoje bezpardonowe reportaże i prowokacyjne programy². Pomimo zarzutów niektórych osób w administracji Busha o zbyt bliskich związkach Al-Dżaziry z Al-Ka'ida, kontakty Kataru ze Stanami Zjednoczonymi stawały się coraz cieplejsze, a emirat przekazał nawet 100 mln USD pomocy humanitarnej ofiarom huraganu Katrina w 2005 r. Kraj zebrał też szereg pochwał za wkroczenie na drogę demokratyzacji i walki o równouprawnienie kobiet.

Dwa czynniki wpłynęły na proces integracji Kataru oraz jego miejsce w systemie międzynarodowym. Pierwszy wiąże się z ograniczeniami i problemami małych państw. Drugi

¹ Niniejszy artykuł jest tłumaczeniem uaktualnionego tekstu pt. *Qatar and the World: Branding for a Micro-State*, który ukazał się w "Middle East Journal", Vol. 60, No. 40, lato 2006.

² Stacja telewizyjna Al-Dżazira rozpoczęła nadawanie w listopadzie 1996 r. z pomocą finansową ze strony katarskiego rządu. Wielu dziennikarzy zostało zatrudnionych z rozwiązanej stacji BBC Arabic Service. Al-Dżazira zdobyła szeroką arabską publiczność ze względu na prezentowanie poglądów nie będących w zgodzie z oficjalnymi komunikatami oraz dzięki krytyce większości arabskich rządów. Z tego też powodu odbiór stacji był od czasu do czasu wstrzymywany w niemal wszystkich sąsiednich państwach. Zob. L.Y. Bahry, *The New Arab Phenomenon: Qatar's Al Jazeera*, „Middle East Policy”, Vol. 8, No. 2 (lipiec 2001), s. 88-89; J.M. Sharp, *The Al-Jazeera News Network: Opportunity or Challenge for U.S. Foreign Policy in the Middle East?*, U.S. Library of Congress, Congressional Research Service, CRS Report RL31889, 23 lipca 2003; oraz H. Miles, *Al-Jazeera: The Inside Story of the Arab News Channel that is Challenging the West*, New York 2005.

to reakcja Kataru na te niedogodności – realizowanie strategii budowania swojego wizerunku i marki, której celem jest zapewnienie sobie przetrwania. Artykuł ten omawia sytuację Kataru jako mikropaństwa i analizuje charakter i pomyślność tego działania.

Charakterystyka i słabe punkty małych państw

Problematyka słabych punktów, a nawet szans przetrwania małych państw pojawiała się często w literaturze z lat 60. oraz 70. dotyczącej stosunków międzynarodowych³. Podkreślano przede wszystkim wynikające z rozmiaru ograniczenia, które wpływają na konkurencyjność w międzynarodowym środowisku politycznym i gospodarczym. Analiza przetrwania i rozwoju wielu małych państw redukuje takie obawy. Nie pomniejsza to jednak wątpliwości dotyczących ograniczeń i problemów, z którymi borykają się małe kraje.

Definicje małych państw i mikropaństw

Należy przede wszystkim określić, co konstytuuje „małe państwo” i czym jest „mikropaństwo”. W 1980 r. oszacowano, że mikropaństw z populacją mniejszą niż pół miliona jest 77 z 224 rozpoznanych i zamieszkałych regionów na świecie⁴. Podmioty te charakteryzują się różnymi rozmiarami i potencjałami. Powstało wiele definicji małych państw i mikropaństw, jednakże nie wszystkie są satysfakcjonujące. Jednocześnie należy stwierdzić, że elementy składające się na termin „mały” często zależą od kontekstu. Analiza zatytułowana *Strategia przetrwania: dylematy polityki zagranicznej małych krajów azjatyckich*,⁵ skupia swoją uwagę na Korei, Wietnamie, Tajlandii, Malezji, Singapurze, Indonezji oraz Filipinach; jedynie Singapur pod względem rozmiarów można porównywać z małymi krajami Zatoki. Inna analiza zachowań w polityce zagranicznej, zatytułowana *Małe kraje w światowej polityce*,⁶ koncentruje się na Paragwaju, Panamie, Austrii oraz Laosie.

Wielkość państwa jest często definiowana przez rozmiar geograficzny. To jednak wyznacznik problematyczny, bowiem Hong Kong jest mały pod względem geograficznym, jednak duży pod względem zaludnienia⁷. Co więcej, dwa kraje o takiej samej powierzchni mogą różnić się gęstością zaludnienia. Na przykład Namibia jest osiemnaście razy większa niż Estonia, ale oba kraje mają podobną liczbę mieszkańców⁸. Produkt krajowy brutto (PKB) jest

³ Zob. dla przykładu: D. Vital, *The Inequality of States: A Study of the Small Power in International Relations*, Oxford – Clarendon Press 1967; D. Vital, *The Survival of Small States*, London – Oxford University Press 1971; oraz UNITAR, *Small States and Territories: Status and Problems*, New York – Arno Press 1971; pierwotnie przez ONZ, 1969.

⁴ J.C. Caldwell, G.E. Harrison, P. Quiggin, *The Demography of Micro-States*, „World Development”, Vol. 8, 1980, s. 953.

⁵ C.E. Morrison, A. Suhrke, *Strategies of Survival: The Foreign Policy Dilemmas of Smaller Asian States*, New York – St. Martin's Press 1979.

⁶ J.A.K. Hey, *Small States in World Politics: Explaining Foreign Policy Behavior*, Boulder – Lynne Rienner Publishers 2003.

⁷ *Politics, Security, and Development in Small States*, C.G. Clarke, A. Payne (red.), London – Allen and Unwin 1987, s. ix.

⁸ D. Ott, *Small Is Democratic: An Examination of State Size and Democratic Development*, New York – Garland 2000, s. 16.

również często wykorzystywany jako wyznacznik. Czynniki ekonomiczne mogą jednak ulegać zmianie w czasie, choćby w wyniku wzrostu ceny za najważniejszy produkt eksportowy. Uniemożliwia to więc skuteczne porównanie⁹. PKB Kataru jest wyższe od wielu większych krajów afrykańskich, chociaż jeszcze w połowie lat 60. było całkowicie odwrotnie.

Teoretycznie siła jest dobrym czynnikiem, jednak w praktyce okazuje się być trudna do zmierzenia. Po pierwsze, nie jest możliwe precyzyjne określenie siły i dokonanie jednoznacznego porównania między państwami. Co więcej, czynnik ten nie zawsze umożliwia odróżnienie kraju małego od słabego. Słabe państwo, nawet „upadłe”, może być względnie duże. Z kolei wiele małych państw charakteryzuje nieproporcjonalny do ich rozmiarów wpływ na środowisko międzynarodowe¹⁰. Siła ma również charakter względny. Mauritius ze swoją populacją nieco powyżej miliona osób sąsiaduje w Afryce z dużo większymi i ludniejszymi sąsiadami o całkowicie odmiennej kulturze. Podobnie 15-milionowy Nepal, który jest wciśnięty pomiędzy Indie i Chiny. Dlatego też może być uważany za państwo małe. Z drugiej strony można podać za przykład Fidżi, które liczy sobie 750 tys. mieszkańców i uchodzi za względnie silne państwo w rejonie południowego Pacyfiku¹¹.

Bez wątpliwości najbardziej rozpowszechnionym wyznacznikiem jest wielkość zaludnienia. Rodzi się jednak pytanie, w którym miejscu należy postawić dolną granicę. Niektórzy wskazują tutaj liczbę miliona mieszkańców, inni podają trzy mln, a jeszcze inni skłaniają się w stronę pięciu mln. Liczba miliona wydaje się być najbardziej powszechną wartością i została nawet przyjęta przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Przyjęcie takiej wartości jako wyznacznika oznaczałoby, że około 40 samodzielnych podmiotów stosunków międzynarodowych na całym świecie spełnia kryteria przynależności do tej kategorii¹².

Tak jak nie istnieje consensus co do wyznaczników małego państwa, tak samo nie ma zgody gdzie przebiega granica dzieląca małe państwa od mikro-państw. Być może pojęcie mikro-państw jest bardziej odpowiednie niż „małe państwo” w definiowaniu państw o populacji miliona osób i mniejszej. Chociaż czasem za mikro-państwo uważa się społeczność poniżej 100 tys. mieszkańców¹³, inne czynniki – w tym polityczne, ekonomiczne, strategiczne oraz kulturowe, mogą być równie istotne co wielkość populacji.

Dlaczego to rozróżnienie jest tak istotne? Jak zostanie przedstawione poniżej, istnieją minimalne progi, które każde państwo musi pokonać, aby być zdolne do pełnego lub też skutecznego funkcjonowania. Może brakować ludzkich zasobów do obronienia się lub sprostania wymaganiom rynku pracy, tak jak ma to miejsce w przypadku Kataru czy Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Może to także stanowić przedmiot ekspansjonizmu terytorialnego lub impuls niepodległościowy, tak jak to było w przypadku irackich roszczeń

⁹ Ibidem, s. 17.

¹⁰ Ibidem, s. 14-15.

¹¹ E. Dommen, *What is a Microstate?*, [w:] *States, Microstates, and Islands*, E. Dommen, P. Hein (red.), London – Croom Helm 1985, s. 11-13.

¹² *Small is Dangerous: Micro States in a Macro World*, S. Harden (red.), London – Pinter 1985, s. 9. (raport Grupy Studyjnej z David Davies Memorial Institute of International Studies).

¹³ Według jednej z typologii, małe państwa posiadają poniżej 1,5 mln mieszkańców, średnie poniżej 5 mln, a duże powyżej 5 mln. D. Ott, op. cit. s. 18.

wobec Kuwejtu i, do pewnego stopnia, w relacjach saudyjsko-katarskich. Może to wywoływać konieczność zależności finansowej lub ekonomicznej, tak jak ma to miejsce w przypadku Arabii Saudyjskiej, która zapewnia Bahrajnowi dostęp do instalacji produkcyjnych ropy naftowej. Poddana w wątpliwość na światowej scenie może zostać legitymacja państwa, co w przypadku małych krajów Zatoki Perskiej miało miejsce w pierwszych latach ich niepodległości. Istnienie Kataru w krótkim okresie nie jest kwestionowane, jednak w dłuższym okresie może być poddane w wątpliwość, dlatego też rozważa wymaga od tego państwa zainicjowania strategii wzmacniającej suwerenność i szansę na przetrwanie.

Kiedy małe państwo jest faktycznie państwem?

Próba określenia minimalnych warunków konstytuujących małe państwo wymaga większego wysiłku niż tylko wyznaczenia dolnej granicy w szerszej typologii. Fundamentalnym pytaniem, które pojawia się na tym etapie jest – jakie są wyznaczniki istnienia państwa? Jak problematyka suwerenności i trwania może zostać zdefiniowana z pominięciem kwestii funkcjonowania państwa?

Pojęcie „państwa” pozostaje nieco dwuznaczne, jak podobnie jak znaczenie terminu ulegało zmianie na przestrzeni wieków. W minionych stuleciach małe państwa były pewną normą – Pokój westfalski z 1648 r. uznawał setki państw niemieckich. Wraz z nadejściem XX w., małe państwa były postrzegane jako anachroniczne czy też nieistotne. W 1920 r. Liga Narodów odrzuciła wniosek o przyjęcie Lichtensteinu, co jednocześnie zniweczyło plany członkostwa Monako, San Marino oraz Islandii¹⁴. Postrzeganie małych państw uległo zmianie wraz z dekolonizacyjną falą w latach 50., a zwłaszcza w 60. W środowisku międzynarodowym pojawiło się wiele małych państw – odrywając się od większych państw (Erytrea), jako pozostałość kolonializmu (Palau) czy efekt rozpadu Związku Sowieckiego (Łotwa, Litwa, Estonia) lub też Jugosławii (Macedonia, Chorwacja, Słowenia, Bośnia).¹⁵ Proces ten wzmocnił legitymację małych państw przez sam fakt istnienia czynnika narodotwórczego i prawa do samostanowienia. Zaczęto je postrzegać jako państwa zdolne do przetrwania przez sam fakt ich uznania na arenie międzynarodowej¹⁶.

Nadanie podstawowej legitymacji państwu na drodze jego uznania przez społeczność międzynarodową niekoniecznie czyni z takiego państwa podmiot zdolny do przetrwania. Szczególnie w przypadku mikropaństw, kluczową sprawę stanowi zestaw atrybutów, które państwo musi posiadać, aby było postrzegane jako zdolne do istnienia.

Posiadanie terytorium wydaje się być oczywistym warunkiem, ale okazuje się, że nie musi być tak w każdej sytuacji. W sytuacji wojny może zdarzyć się sytuacja, w którym państwo straciło swoje terytorium, a nadal jest uznawane. Pozostaje również otwarte pytanie o państwa, których całe terytorium jest zajęte, okupowane czy kontrolowane przez inne kraje, jak to ma miejsce w przypadku Palestyny czy Arabskiej Demokratycznej Republiki

¹⁴ S. Harden, op. cit., s. 15., E.Dommen, op. cit., s. 3-4.

¹⁵ D. Ott., op. cit.

¹⁶ C.G. Clarke, A. Payne, *Conclusion*, [w:] *Politics*, ... C.G. Clarke, A. Payne (red.), s. 225.

Sahrawi¹⁷. Jakie prawne skutki rodzi to dla ruchów wyzwoleniczych? W którym momencie Front Wyzwolenia Palestyny staje się państwem? Czy Autonomia Palestyńska jest państwem? Wydaje się oczywiste, że każdy kraj musi mieć populację. Bez ludności, kto kierowałby państwem i kim władza mogłaby rządzić? Watykan jest jednak częściowym wyjątkiem – chociaż nieustannie zamieszkały, nie posiada stałych mieszkańców¹⁸.

Wydaje się konieczne, aby każde państwo posiadało rząd. Państwa muszą sprawować władzę. Istnieją jednak wyjątki, jak choćby ruchy wyzwolenicze, które kontrolują określone terytoria nie posiadając jednocześnie statusu państwa. Co więcej, nie wszystkie państwa posiadają wyłączność na sprawowanie władzy na swoim terytorium, szczególnie gdy istnieją silne siły oporu lub ruchy dążące do secesji. Kolejnym przykładem jest Monako i Andora, które zgodnie z prawem mogą być obiektem francuskiej interwencji¹⁹.

Innym kryterium może być uznanie przez kilka państw. Utworzone przez RPA Bantustany są uznawane jednak tylko przez to państwo i wcale nie muszą być postrzegane jako suwerenne państwa. Z drugiej strony, Tajwan nie jest oficjalnie uznawany przez większość krajów, a jednak mimo tego jest zdolny utrzymywać stosunki, w tym gospodarcze i polityczne, z wieloma innymi państwami. Co więcej, utrzymywanie stosunków dyplomatycznych wcale nie oznacza uznania państwa: Suwerenny Rycerski Zakon Szpitalników św. Jana Jerozolimskiego z Rodos i Malty (Zakon Kawalerów Maltańskich) utrzymuje stosunki dyplomatyczne z ponad 40 państwami, jednak nie uważa siebie za państwo²⁰. Podobnie też członkostwo w międzynarodowych organizacjach nie wydaje się być jasnym kryterium: Indie i Filipiny były członkami założycielskimi ONZ jeszcze przed uzyskaniem niepodległości. Białoruś i Ukraina weszły w skład ONZ mimo członkostwa w Związku Sowieckim²¹. Tym niemniej małe państwa zdają się uważać, że członkostwo w międzynarodowych organizacjach zapewni im lepszą pozycję niż izolacja²².

Droga w kierunku suwerenności małych państw może stanowić dobry czynnik dający możliwość przewidzenia ich zdolności do trwania, a także skuteczności ich prób zalegitymizowania swej suwerenności. Tak więc była kolonia może być zdolna do trwania, dzięki roli mocarstwa kolonialnego, które nakreśliło jej terytorium i doprowadziło do wytworzenia się więzi narodowej. Ruchy secesyjne i wyzwolenicze mogą uzyskać legitymację wskutek pomyślnie zakończonej walki. Wiele może jednak zależeć od tego czy niepodległość była owocem triumfu samostanowienia czy efektem osłabienia imperium²³. Z drugiej jednak strony, podmiot stworzony lub wzmacniany siłą kolonialną może nie być zdolny do istnienia jako samodzielny organizm. Anguilla wybrała inną drogę do niepodległości, niż federacja z karaibskimi sąsiadami. Z kolei Majotta pozostała częścią Francji i to wtedy, gdy Komory uzyskały niepodległość. Nawet w Zatoce Perskiej, koncepcja Unii Emiratów Arabskich – taką

¹⁷ E. Dommen, op. cit., s. 4-5.

¹⁸ Ibidem, s. 5.

¹⁹ Ibidem, s. 6-7.

²⁰ Ibidem, s. 7-9.

²¹ Ibidem, s. 1-3.

²² S. Harden, op. cit., s. 51.

²³ R. Cohen, *An Academic Perspective*, [w:] *Politics...*, C.G. Clarke, A. Payne (red.), s. 203.

jaką wyobrażała i promowała Wielka Brytania w okresie poprzedzającym swoje wycofanie – została zrealizowana tylko w pewnej części. W pewnym momencie dały o sobie znać różnice w postrzeganiu przyszłej struktury federacji i brak zgody co do dominującej pozycji, którą chciał uzyskać Bahrajn (z powodu dużego odsetka osób wykształconych) i Katar (z powodu nowo zdobytego bogactwa ropy naftowej). Gdy negocjacje uległy ostatecznemu załamaniu, Bahrajn zdecydował się na samodzielną niepodległość, czym zmusił Katar do podobnego kroku.

Dlaczego niewielki rozmiar ma znaczenie? Zachowanie małych państw

Nie ma zgody co do poglądu o różnicach w zachowaniu małych i dużych państw oraz istnienia odmiennego poziomu ich stabilności. Wszystkie te argumenty zostały zwięźle omówione w dwóch książkach: *Małe jest piękne*, stanowiącej opozycję do książki pod tytułem *Małe jest niebezpieczne*. W pierwszej wymienionej monografii, E.F. Schumacher dowodzi, że duży rozmiar kraju ma w wielu aspektach, w tym także najbliższym otoczeniu, niebezpieczne konsekwencje. Wzywa jednocześnie do powrotu do małych podmiotów politycznych, ponieważ istnieje szereg spraw, które małe społeczności potrafią lepiej rozwiązać²⁴. Choć opinie Schumachera nie są powszechnie uznane, wielu ekspertów uważa, że niewielki rozmiar kraju ma znaczenie, ponieważ wzrosła liczba małych państw i nastąpił rozwój regionów, tworzonych przez takie państwa. Można to odnieść w szczególności do Zatoki Perskiej, gdzie regionalne znaczenie Kataru jest wzmacniane właśnie dlatego, że znajduje się on w otoczeniu krajów o podobnej wielkości. Kontekst może być zatem ważniejszy niż wielkość absolutna.

Istnieje także równie dużo negatywnych konkluzji dotyczących stabilności małych państw. Sugerowano, że ograniczone środki są determinantą dla prowadzenia polityki zagranicznej, a także procesu podejmowania decyzji. To z kolei zawęża obszar zainteresowania małych państw do spraw związanych bardziej bezpośrednio z ich niepodległością oraz interesami, a także zmusza do większych wysiłków związanych z odpieraniem interesów lub wojowniczych zachowań dużych potęg. Jednocześnie argumentuje się, że małe państwa są bardziej podatne na zewnętrzną presję, skłonniejsze ulegać naciskom, mają ograniczony wachlarz działań oraz są bardziej sceptyczne co do zewnętrznych inicjatyw gospodarczych, ze względu na strategiczne znaczenie handlu zagranicznego dla ich własnych gospodarek. Ich nastawienie jest więc bardziej defensywne niż u większych państw²⁵.

Niektórzy obserwatorzy dostrzegają czynniki, które mają negatywny wpływ na stabilność małych państw. Tytuł raportu grupy studyjnej – *Małe jest niebezpieczne* w dość jednoznaczny sposób sugeruje konkluzję: małe państwa są niebezpieczne nie tylko dla siebie, ale również dla otoczenia zewnętrznego. Badania grupy dowodzą, że małe państwa są podatne na tworzenie kryzysów, które ostatecznie wymagają międzynarodowej uwagi, a

²⁴ E.F. Schumacher, *Small is Beautiful: Economics As If People Really Mattered*, New York – Harper and Row 1973, s. 59-70.

²⁵ A.B. Fox, *Power of Small States: Diplomacy in World War II*, Chicago – University of Chicago Press 1959, s. 1-9.; D. Vital, *The Inequality...*, s. 3; D. Vital, *Survival of...*, s. 1-12.

czasem także interwencji. Podaje się przykład Falklandów w 1982 r. i Grenady w 1983 r. Można także dodać do nich Kuwejt w latach 1990 – 1991. Co więcej, autorzy stoją na stanowisku, że niewiele małych państw posiada zasoby finansowe na poziomie zapewniającym im samowystarczalność, a niektóre są poddawane tendencjom odśrodkowym²⁶. Inny autor zauważa z kolei, że małe kraje w większym stopniu są zagrożone uzależnieniem się od eksportu jednego surowca²⁷. Chociaż bogactwo Kataru jest niezwykle duże, a katarskie surowce energetyczne są wysoko pożądane, może to sprowokować wrogie działania, tak jak stało się to swego czasu z Kuwejtem.

Druga negatywna cecha małych państw wynika z często istniejących braków politycznych. Można tu wskazać korupcję, nepotyzm oraz faworyzowanie wynikające z faktu, że w tak małych krajach niewielkie jest pole do działania pozostające poza kontrolą władz, a mobilność pionowa zależna jest od rządu. Ponadto, wymogi administracji wymuszają względnie wysoki koszt na małych państwach²⁸. Polityce zagranicznej mogą szkodzić mianowania wielu ambasadorów z powodów politycznych, bez związku z faktycznymi ich kompetencjami²⁹. Małe państwa jednakże mogą czerpać korzyści z większego poczucia wspólnoty przy mniejszym ryzyku wyalienowania. Mniejsze są szanse przyjęcia radykalnych ideologii, bowiem istnieje tendencja kierowania się w stronę politycznego centrum³⁰. A zatem, można powiedzieć, że zasadnicza rola rządu w Katarze, jak i innych państwach Zatoki Perskiej nie wynika tylko z dystrybucji dochodów z ropy naftowej, ale jest immanentną cechą małych państw jako takich.

Kolejną wadą małego państwa może być brak uniwersalistycznego społeczeństwa. Co istotniejsze, sugeruje to, że mniejsze społeczeństwa w większym stopniu są zależne od osobistych relacji i lojalności niż ma to miejsce w dużych społecznościach. Sieć bliskich powiązań osobistych i pokrewieństw mogą komplikować kwestie publiczne, a osobiste nieporozumienia na temat polityki mogą prowadzić do osobistych konfliktów³¹. Mogą też wynikać trudności dla administracji publicznej, ponieważ ta sama osoba może być zmuszona do wykonywania wielu zadań, a to w konsekwencji prowadzi do uzależnienia od wąskiej grupy osób podejmujących decyzje. To z kolei negatywnie przekłada się na proces budowania instytucji³². W fazie końcowej może to mieć korzyści zarówno pozytywne

²⁶ S. Harden, op. cit., s. 1. Nowsze badania kwestionują taką tezę wskazując, że mikropaństwa mają małe siły zbrojne, a w niektórych wypadkach są ich pozbawione.

²⁷ D. Ott, op. cit., s. 93.

²⁸ B. Benedict, *Introduction*, [w:] *Problems of Smaller Territories*, B. Benedict (red.), London – Athlone Press 1967 dla University Institute of Commonwealth Studies, Commonwealth Papers, No. 10., s. 1-10. Zob. także UNITAR, op. cit., s. 148-162.

²⁹ M. Hong, *Small States in the United Nations*, "International Social Science Journal", Vol. 144, lipiec 1995, s. 283.

³⁰ P. Sutton, *Political Aspects*, [w:] C.G. Clarke, A. Payne (red.), op. cit., s. 18-19.

³¹ D.P.J. Wood, *The Smaller Territories: Some Political Considerations*, [w:] B. Benedict (red.), op. cit., s. 33.

³² P.J. McGowan, K.P. Gottwald, *Small States Foreign Policies: A Comparative Study of Participation, Conflict, and Political and Economic Dependence*, "International Studies Quarterly", Vol. 19, No. 4, grudzień 1975, s. 469-500.; K.R. Hope, *The Administration of Development in Emergent Nations: The Problems in the Caribbean*, "Public Administration and Development", Vol. 3, 1983, s. 50-51.

(wytworzenie stabilności jako rezultat istnienia lojalności w systemie) lub negatywne (rodzenie się korupcji i elitaryzmu).

Oprócz wspomnianych czynników wewnętrznych, małe państwa są także wrażliwe na siły zewnętrzne. Niewielki rozmiar przy jednoczesnym strategicznym położeniu może wikłać je w meandry międzynarodowej polityki. To z kolei zwiększa obawy o bezpieczeństwo małych państw, a także o równowagę systemu międzynarodowego. Większe i silniejsze potęgi regionalne lub globalne mogą wymusić na małym państwie zgodę na nierówne stosunki dwustronne. Może to dotyczyć zależności w polityce zagranicznej, uczestnictwa w porozumieniach o obronie kolektywnej lub pakcie obronnym z silniejszym państwem, użyczenia instalacji wojskowych, zakupów broni lub nawet zgody na wspieranie bardziej swobodnego handlu, który jest korzystniejszy dla silniejszego państwa³³. Międzynarodowy handel narkotykami może również stwarzać poważne zagrożenie dla małego państwa³⁴. Sąsiad Kataru, Zjednoczone Emiraty Arabskie, ilustruje te ograniczenia: „odziedziczona z przeszłości fragmentaryzacja, w połączeniu ze słabością militarną i zależnością ekonomiczną oraz dużą liczebnie populacją imigrantów, czyni z tego kraju obiekt regionalnej i międzynarodowej presji. Geograficzne położenie kraju jest strategicznie i gospodarczo istotne, co sprawia, że Zjednoczone Emiraty Arabskie są jeszcze bardziej wrażliwe na działania potężnych państw, które chcą tutaj realizować swoje interesy. Co więcej, jako kraj muzułmański i arabski, Zjednoczone Emiraty Arabskie muszą realizować politykę pozostającą w harmonii z ideami arabskimi oraz muzułmańskimi³⁵.”

Sugeruje się również, że małe kraje mogą prowadzić bardziej ryzykowną politykę, ponieważ są niezdolne do monitorowania rozwoju międzynarodowej sytuacji tak kompleksowo jak państwa duże³⁶. Globalizacja to kolejne wyzwanie odkąd szybkie podróżowanie, natychmiastowa komunikacja oraz międzynarodowe korporacje stanowią same w sobie czynnik presji. Wzmoczona współzależność jeszcze bardziej marginalizuje małe państwa ponieważ wystawia je na czynniki, które są poza ich kontrolą: handel, wymiana zagraniczna czy też kulturalne i polityczne nurty.

Małe państwa stoją również przed bardziej poważnymi zagrożeniami, a to z powodu skromnych zdolności reagowania na kryzysy, niezależnie czy naturalne – jak huragany – czy też takie, które powstają za sprawą człowieka³⁷. Szukając przykładu tego drugiego, militarne pucze są uważane za łatwiejsze do przeprowadzenia w krajach małych, ponieważ do takiego działania potrzeba mniejszej liczby żołnierzy³⁸. Jedną z ostatnich analiz dowodzi, że

³³ N. Linton, *A Policy Perspective*, [w:] C.G. Clarke, A. Payne (red.), op. cit., s. 214-217.; M.A. East, *Size and Foreign Policy Behavior: A Test of Two Models*, "World Politics", Vol. 25, No. 4, lipiec 1973, s. 556-576.

³⁴ C.E. Griffin, *Drugs, Democracy and Instability in a Microstate*, "North-South: The Magazine of the Americas", Vol. 4, Issue 1, lipiec-sierpień 1994.

³⁵ H. Hamdan al-Alkim, *The Foreign Policy of the United Arab Emirates*, London – Saqi Books 1989, s. 209.

³⁶ M.A. East, op. cit., s. 558-560.

³⁷ S. Harden, op. cit., s. 1-2.

³⁸ G.H. Quester, *Trouble in the Islands: Defending the Micro-States*, "International Security", Vol. 8, No. 2, jesień 1983, s. 164-165.

globalizacja uniemożliwia małym państwom dalszą skuteczną partycypację w kontaktach ze światem w wyniku „geografii niesprawiedliwości”³⁹.

Powracając do wyводу z książki *Małe jest piękne*, istnieje równie duża liczba pozytywnych czynników, które mogą zrównoważyć te negatywne. Przede wszystkim należy zauważyć, że bezpieczeństwo i stabilność jest w rękach samego państwa, które ponosi za nie pełnię odpowiedzialności. Systemy, które nie dają ujścia społecznemu niezadowoleniu, muszą liczyć się z możliwością utraty popularności. Małe państwa ryzykują zatem utratę więzi społecznych, które spajają ich obywateli, więc we własnym interesie starają się zachować spójne otoczenie wewnętrzne. Można również postawić tezę o faktycznie większej stabilności małych państw ze względu na mniejsze prawdopodobieństwo rządów autorytarnych. Nie są wcale bardziej narażone od większych państw na nagłą zmianę reżimu, a co więcej charakteryzuje je niższy poziom politycznych protestów, wyrażonych liczbą zamieszek oraz ofiar śmiertelnych⁴⁰.

Szczególna natura zależności małych państw w systemie międzynarodowym wymaga od nich przyjęcia wielu środków, które zapewnią pomoc w dziedzinie obrony, będą wspierać handel i pomoc gospodarczą, promować współpracę na poziomie regionalnym, ułatwią czerpanie korzyści z wielonarodowych misji pokojowych, międzynarodowego prawa, a czasem także interwencji⁴¹. W wymiarze polityki zagranicznej, małe państwa są bardziej świadome swych ograniczeń oraz słabych stron, co sprawia, że mogą być bardziej skłonne do zapewniania swego międzynarodowego bezpieczeństwa za pośrednictwem polityki budowania skutecznych sojuszy⁴².

Zalety bycia małym państwem można wymienić na przykładzie sąsiada Kataru – państwa Kuwejt. Jak napisał jeden z analityków:

Pomimo swego rozmiaru, Kuwejt wybrał wyjątkowy kierunek na płaszczyźnie międzynarodowej i w strukturze wewnętrznej. Polityka zagraniczna charakteryzuje się poziomem aktywności, który nie jest proporcjonalny do faktycznej siły kraju. Mówiąc

³⁹ „Na rozwijającym się południu większość małych państw oraz mikropaństw prezentuje bezradność i wrażliwość, co jest rezultatem wielu czynników. Niektóre z nich mają charakter zewnętrzny, podczas gdy jeszcze inne mają swe źródło wewnątrz i są charakterystyczne dla konkretnych państw”. A. Misra, *Theorising ‘Small’ and ‘Micro’ State Behaviour Using the Maldives, Bhutan and Nepal*, „Contemporary South Asia”, Vol. 13, No. 2 (June 2004), s. 145.

⁴⁰ D. Ott, op. cit., s. 128-129; Dag Anckar w: *Why Are Small Island States Democracies?*, „The Round Table”, No. 365 (2002), s. 375-390 sugeruje, że małe podmioty są bardziej skłonne wyrażać swoją solidarność i przywiązanie do wspólnoty. Społeczności takich podmiotów są także lepiej poinformowane w zakresie spraw społecznych i polityki. W innym miejscu autor zauważa, że wybór systemu politycznego w małym państwie często stanowi konsekwencję kolonialnej przeszłości. Przewaga systemów parlamentarnych wśród takich państw wynika z faktu, że wiele z nich stanowiły kolonie brytyjskie. D. Anckar, *Regime Choices in Microstates: The Cultural Constraint*, „Commonwealth & Comparative Politics”, Vol. 42, No. 2, lipiec 2004, s. 206-223.

⁴¹ S. Harden, op. cit., s. 115-123.

⁴² B.A. de Vries, *Foreign Policy Coordination Among Small European States*, „Cooperation and Conflict”, Vol. 23 (1988), s. 45. Cyt. w: D. Ott, op. cit., s. 34. Oczywiście zawsze pozostaje alternatywa przedstawiona w filmie Petera Sellersa pod tytułem *Mysz, która ryknęła*: wypowiedzieć wojnę Stanom Zjednoczonym, od razu się poddać i czekać na przysłanie pomocy.

otwarcie, Kuwejtczyzy zdaję się być ogarnięci obsesją 'mentalności obłązonej twierdzy' i z powodów historycznych ocenili, że to właśnie siły zewnętrzne mogą zapewnić im przetrwanie (...) Polityka zagraniczna Kuwejtu po uzyskaniu niepodległości była i nadal jest pod wpływem trzech głównych celów narodowych: (1) politycznego i militarnego bezpieczeństwa; (2) arabskiej ideologii oraz muzułmańskich wartości; oraz (3) 'misji' inwestowania i dzielenia się narodowym bogactwem z biedniejszymi krajami arabskimi i muzułmańskimi⁴³.

Strategie przetrwania

Szukając wniosków z powyższych argumentów, można zapewne stwierdzić, że małe państwa muszą zastosować co najmniej jedną z uzupełniających się strategii przetrwania. Po pierwsze, kraje takie muszą osiągnąć *modus vivendi* ze swoimi sąsiadami, nawet za cenę zrzeczenia się terytorium lub innych elementów swej suwerenności. Wymaga to również utrzymania poprawnych relacji pomimo wszelkich prowokacji (na przykład Kuwejt i Irak). Po drugie, potrzeby jest silny protektor zdolny ochronić przed silniejszymi sąsiadami. Po trzecie, powinny wykorzystać wyjątkową niszę, która umożliwi małemu państwu zapewnianie korzystnych usług sąsiadom, regionowi czy światu. W pierwszym etapie taka polityka legitymizuje istnienie małego kraju. W drugim etapie wysyła się do systemu międzynarodowego komunikat: małe państwo będzie bardziej przydatne jako samodzielny podmiot niż element składowy innego państwa. Przykłady wybrania polityki umiejscowienia się w niszy są następujące:

- Luksemburg – zapewnianie usług powietrznych oraz infrastruktury dla Unii Europejskiej;
- Szwajcaria – neutralność, poufny system bankowy, dobra luksusowe oraz turystyka;
- Panama oraz Liberia – zapewnianie bandery dla statków handlowych;
- Monako – hazard, miejsce gromadzenia bogactwa oraz bankowość *offshore*;
- Kuwejt – do niedawna ważne działania związane z importem i reeksportem złota, budowy łodzi oraz handlu;
- Bahrajn – siedziby regionalnych przedstawicielstw handlowych, usługi finansowe, siedziby firm usługowych, miejsce weekendowych przyjazdów dla mieszkańców krajów sąsiednich;
- Dubaj – import i reeksport złota, regionalny magazyn, strefa wolnego handlu, miejsce handlu detalicznego, turystyka.

Implikacje strategii przetrwania dla Kataru

Naturalnie, pewne cechy małych państw mają niezmienny charakter: mały rozmiar geograficzny, niewielka populacja (szczególnie rdzennych mieszkańców) czy też sytuacja geopolityczna. Ropa naftowa i gaz ziemny niewątpliwie wzmocniły pozycję Kataru, jednakże nie eliminuje to wszystkich problemów. Prawdą też jest, że w różnych okresach swej historii

⁴³ A.R. Assiri, *Kuwait's Foreign Policy: City-State in World Policy*, Boulder – Westview Press 1990, s. xiv.

Katar wybierał ryzykowną politykę zagraniczną, czym nie zjednywał sobie sympatii sąsiadów i sojuszników. Widać to było szczególnie w sporze granicznym z Bahrajnem, który rozstrzygnięto w 2001 r. za pomocą werdyktu Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości. Był to najdłuższy spór w historii tej instytucji. Po tym jak w 1995 r. szajch Hamad Ibn Chalifa Al Sani zastąpił swojego ojca na stanowisku emira, nowe władze oskarżyły swych sąsiadów o próby jego przywrócenia na tron. Stosunki z Arabią Saudyjską były w tym okresie bardzo napięte ze względu na starcia graniczne w 1992 i 1994 r., które zostały ostatecznie rozwiązane w 2001 r. Prócz zawołanych oskarżeń o wspieranie ojca, na poprawę stosunków nie wpływają: odmienna ocena kwestii polityki Iranu, saudyjskie protesty po otwarciu w Doha izraelskiego przedstawicielstwa handlowego oraz złość Arabii Saudyjskiej będąca rezultatem krytyki Rijadu przez stację Al-Dżaziry. Wszystkie te kwestie doprowadziły ostatecznie do bojkotu przez saudyjskiego księcia Abd Allaha szczytu GCC w Doha oraz przerwania budowy gazociągu z Kataru do Kuwejtu przez terytorium Arabii Saudyjskiej.

Niemniej jednak, podczas różnych okresów w swej niepodległości, Katar wykorzystywał niektóre z opisanych powyżej strategii. W zakresie budowania sojuszy, Katar jest członkiem założycielskim GCC. W ostatnich latach poprawił swoje relacje z Bahrajnem oraz Zjednoczonymi Emiratami Arabskimi, jednak nadal utrzymuje chłodne relacje z krajem, z którym dobre relacje mają największe znaczenie – Arabią Saudyjską. Katar zintensyfikował też stosunki ze Stanami Zjednoczonymi, w celu poprawy swojej pozycji w regionie oraz wzmocnienia szerszego bezpieczeństwa regionalnego. Wzmocniono także swoją legitymację wśród społeczności międzynarodowej poprzez uczestnictwo i organizowanie wielu międzynarodowych konferencji.

Katar rozpoczął proces budowania instytucji państwowych oraz politycznych i administracyjnych reform, tak aby stworzyć efektywniejszy rząd i lepiej spełniać społeczne oczekiwania. Kluczowe zmiany dotyczą również rozwiązania Ministerstwa Informacji, przeprowadzenia w 1998 r. wyborów do rady miejskich (w których kobiety uzyskały zarówno bierne jak i czynne prawo wyborcze) oraz zorganizowania referendum w 2003 r. na temat pierwszej w historii kraju konstytucji⁴⁴. Przeprowadzone i obiecane dalsze reformy zmian politycznych i liberalizacji mają także na celu uzyskanie przychylności Zachodu, szczególnie Stanów Zjednoczonych. Katar aktywnie wykorzystuje nisze w środowisku międzynarodowym. To właśnie ta strategia jest faktycznym znakiem rozpoznawczym Kataru.

⁴⁴ Więcej informacji na temat procesu politycznej liberalizacji zob. L. Bahry, *Elections in Qatar: A Window of Democracy Opens in the Gulf*, „Middle East Policy”, Vol. 6, No. 4, lipiec 1999, s. 118-127; O. Da Lage, *La constitution du Qatar approuvee par referendum le 29 avril 2003 [The Constitution of Qatar was approved by Referendum on April 29, 2003]*, „Maghreb-Machrek”, No. 176, wiosna 2003, s. 111-121; F. Dazi – Heni, *Des processus electoraux engages dans les monarchies du Golfe: les cas du Kuweit et du Qatar [Electoral Processes Utilized in the Gulf Monarchies: the Case of Kuwait and Qatar]*, „Monde arabe – Maghreb-Machrek”, No. 168 (kwiecień-czerwiec 2000), s. 76-88; M. Herb, *Emirs and Parliaments in the Gulf*, „Journal of Democracy” Vol. 13, No. 4 (październik 2002), s. 41-47; J.E. Peterson, *The Arab Gulf States: Further Steps Towards Political Participation*, Dubai: Gulf Research Center 2006; A. Rathmell, K. Schulze, *Political Reform in the Gulf: The Case of Qatar*, „Middle Eastern Studies”, Vol. 36, No. 4 (październik 2000), s. 47-62. Na temat polityki zagranicznej zob. J. Abadi, *Qatar's Foreign Policy: The Quest for National Security and Territorial Integrity*, „Journal of South Asian and Middle Eastern Studies”, Vol. 27, No. 2, zima 2004, s. 14-37.

Strategia tworzenia marki

Według najprostszej definicji, marka to produkt lub usługa rozpoznawana przez uznane osoby. Cytując jednego z badaczy, „budowanie marki czerpie swą potęgę z faktu, iż odpowiednio wypracowana marka może stać się dla przedsiębiorstwa dobrem ważniejszym niż rzeczywisty produkt”⁴⁵. Tworzenie marki nie odnosi się wyłącznie do świata biznesu.

Tworzenie marki oraz cele

Od zarania dziejów, producenci dóbr wykorzystywali swoją markę, aby wyróżnić swoje produkty. Po części – ponieważ byli z nich dumni, ale także, co ważniejsze, dawano konsumentom możliwość rozpoznania kupowanego produktu przy kolejnym zakupie oraz umożliwiano zachwalanie go innym⁴⁶. Na przestrzeni dziejów, marki rozwinęły się w trzech różnych kierunkach:

- system prawny uznał koncepcję marki i rozpoczął jej ochronę jako własności intelektualnej z pomocą znaków handlowych, patentów i praw autorskich;
- idea marki została rozszerzona z produktów także na usługi, które korzystają z takiej samej ochrony prawnej;
- co najważniejsze, to w jaki sposób produkt czy usługa jest rozpoznawana na tle innych, zależy od nieuchwytnych czynników, a także cech samego produktu, jak jakość czy cena: „jakość konkretnej marki, na której swój wybór opiera konsument, to kwestia bardzo subtelna i czasami nieprzewidywalna”⁴⁷.

Marka wymaga rozpoznawalności, jednakże wszystko sprowadza się do problemu, w jaki sposób sprawić, by dany produkt był rozpoznawalny, a ponadto utkwiał konsumentowi w pamięci. To w końcu nie producent decyduje, która marka jest rozpoznawana, a która pozostaje anonimowa. Produkt jest rozpoznawany tylko, gdy tak uważa konsument⁴⁸. Bardzo często pomiędzy produktami i markami nie ma zbyt wielu dostrzegalnych różnic, więc jedynym elementem wyróżniającym staje się narracja. Tworzenie marki jest zatem połączeniem pewnej narracji, opowiadania z konkretnym produktem lub usługą. To właśnie owa historia czyni, że konsument identyfikuje się lub pożąda konkretnej marki, nawet bardziej niż produktu czy usługi⁴⁹. Mówiąc innymi słowami, marka musi stać się *Gestalt* (niem. postać – przyp. tłum.), zwornikiem pomiędzy wieloma różnymi wartościami, tymi uchwytnymi i nieuchwytnymi, co sprawi, że stanie się rozpoznawalna⁵⁰.

⁴⁵ P. van Ham, *The Rise of the Brand State: The Postmodern Political Image and Reputation*, „Foreign Affairs”, Vol. 80, No. 5 (wrzesień-październik 2001), s. 3.

⁴⁶ J.M. Murphy, *What is Branding?*, [w:] *Branding: A Key Marketing Tool*, J.M. Murphy (red.), New York – McGraw-Hill 1987, s. 1.

⁴⁷ Ibidem, s. 1.

⁴⁸ D.E. Knapp, *The Brandmindset*, New York – McGraw-Hill 2000, s. xv.

⁴⁹ J.B. Twitchell, *Branded Nation: The Marketing of Megachurch, Inc., and Museum World*, New York – Simon and Schuster 2004, s. 4-5.

⁵⁰ J.M. Murphy, op. cit., s. 1-2.

Jeden z autorów nazywa tę zmianę w koncepcji tworzenia marki z promocji produktu w stronę promocji wspomnianego *Gestalt* – mistyką marki, „emocjonalnym tworzeniem marki”: opierającym się na założeniu, że prócz funkcji użytkowych kupowanego produktu, konsument chce kupić również doświadczenie emocjonalne. „Marka staje się nie tym, co myślimy o danym produkcie, ale *jak* o nim myślimy”⁵¹. Tworzenie marki dotyczy nie tylko opowiedzenia historii danego produktu, ale determinuje również odbiór konsumentów.

Trudnym etapem w tworzeniu marki jest wytworzenie lub wzmocnienie nieuchwytnych czynników, które mają faktyczne znaczenie. Nie istnieje żadna naukowa metoda określenia relacji istotnych czynników. W wymiarze praktycznym owocuje to tym, że twórcy decydują się na zastosowanie jednej lub kilku alternatywnych strategii w procesie tworzenia nowych marek. Produkty stanowiące kopię („*Me too*” products) są podobne do oryginałów w swym założeniu, marketingu, funkcji oraz nazwie marki. Nie mogą jednak skutecznie rywalizować z nimi, jednakowoż stanowią szansę wejścia na rynek z tanim produktem przy małym ryzyku. Inna strategia polega na stworzeniu marki od zera, a nie poprzez skopiowanie już istniejącej, zbudowanie otoczki i zapotrzebowania na zupełnie nową. To oznacza odkrycie i wykorzystanie unikalnej niszy. Jest to także proces kosztowny i często zawodny⁵².

Te same mechanizmy tworzenia i utrzymywania marki mają odniesienie do świata pozabiznesowego. Ostatnie dekady przyniosły rozwój tworzenia marek nie tylko w świecie konsumpcjonizmu, ale także w odniesieniu do wartości kulturalnych, religijnych, szczególnie ze strony szkół, kościołów, muzeów, szpitali i polityki. Wszystkie te instytucje zaczęły wykorzystywać koncepcję marki nie tylko w celu wyrażenia swych idei i wytworzenia społecznego kapitału, ale również – jak w przypadku świata biznesu – wyróżnienia swych instytucji na tle innych⁵³. Te same zasady odnoszą się do stosunków międzynarodowych i ról państw w międzynarodowym systemie.

Tworzenie marki państw

Postępując się słowami jednego z autorów, „najlepszy opis marki to wizja konsumenta na temat produktu: pojęcie ‘marki państwa’ dotyczy postrzegania konkretnego kraju przez świat zewnętrzny”⁵⁴. Tworzenie marek przez polityczne podmioty jest stosunkowo nowe i może być postrzegane jako rozszerzenie kulturowego tworzenia marki. Szczególnie rozwinięte jest to w Stanach Zjednoczonych, gdzie różne stany są kojarzone z różnymi cechami: Floryda i Hawaje z plażami i tropikalnymi owocami; Maine i Oregon z pięknymi

⁵¹ J.B. Twitchell, op. cit., s. 38. Kolejny praktyk dokonuje podziału tworzenia marki na fazy: w latach 50. tworzenie marki wiązało się z UCO (Unikatowa Cecha Oferty, która skupia się na produkcie, a nie marce); w latach 60. pojawiło się ECO (Emocjonalna Cecha Oferty, w której do marek przypisany jest konkretny ładunek emocjonalny). W latach 80. stworzono koncepcję OCO (Organizacyjna Cecha Oferty – kryjąca się za konkretną marką firma lub korporacja sama w sobie staje się marką). W latach 90. pojawiło się MCO (Markowa Cecha Oferty, w której marka jest silniejsza niż fizyczny wymiar całego produktu). M. Lindstrom, *Brand Sense, Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound*, New York – Free Press 2005, s. 4.

⁵² J.M. Murphy, op. cit., s. 1-2.

⁵³ J.B. Twitchell, op. cit., s. 3.

⁵⁴ P. van Ham, op. cit., s. 2.

wybrzeżami; Nowy Jork z centrum sztuki i miejscem zakupów; Nevada z hazardem i stolicą rozrywek. Te stany, które nie mają przypisanych marek, stworzyły swoje hasła: „Virginia jest dla zakochanych”, „W Pensylwanii masz przyjaciela”, czy też „Oklahoma jest OK”. Hasła te nie mówią niczego o stanie, jednak zapadają w pamięć i od razu są przywoływane gdy o nim mowa⁵⁵.

W środowisku międzynarodowym niektóre narody są znane i posiadają uznaną markę: Francja za kulturę, dobre jedzenie, ser oraz wino; czy też Szwajcaria za posiadane banki i neutralność. Gdy jednak kraje nie mają łatwo identyfikowalnej marki, muszą włożyć wiele wysiłku aby zbudować taką od podstaw. Tworzenie marki może być kontekstualne, tak jak Zachód postrzega państwa jak konsumowane produkty: „przyjazny” (skierowany w stronę Zachodu), „wiarygodny” (sojusznik), „agresywny” (prowadzący politykę ekspansjonizmu) czy „niewiarygodny” (państwo zbójckie)⁵⁶.

Pomyślnie stworzenie marki w przypadku państwa jest równie trudne, co tworzenie marki w świecie biznesu. W obu środowiskach czołowe marki są bardzo konkurencyjne. Coca-Cola być może i jest najwartościowszą marką na świecie, ale musi cały czas dbać o swoją pozycję, którą stara się zająć Pepsi. Różnica pomiędzy firmami nie sprowadza się do produktu, ale ich wizerunku⁵⁷. „Wizerunek i reputacja stają się kluczowymi elementami strategicznego dobra państwowego, kapitałem eksportowym, który oferuje się tym, na który chce wywrzeć wpływ⁵⁸. Korzystnym efektem ubocznym kampanii budowania uznanej marki, może być mniejszy szowinizm i prowincjonalizm, bowiem państwo stara się zwiększyć liczbę konsumentów oraz dotrzeć do większej liczby podmiotów. „Aby sprzedać, trzeba porozumiewać się nie swoim językiem, lecz językiem konsumenta”⁵⁹.

By jednak odnieść sukces, kraj budujący markę musi być stanowczy, a nawet zuchwały. Procesy globalizacji i wzrostu znaczenia międzynarodowego rynku medialnego prowadzą do wzrastającego postrzegania państw przez pryzmat ich wizerunku i reputacji. Z tego też powodu Belgia kilka lat temu postanowiła zmienić swój wizerunek zastępując swój nieprzemysłany obraz bardziej żywym i weselszym. Jak powiedział jeden z belgijskich przedstawicieli, celem Belgii było pójście drogą firmy Virgin – brytyjskiego imperium biznesowego Sir Richarda Bransona, które „choć nie jest duże, jest wszędzie tam gdzie się spojrzy”⁶⁰. Podobnie postąpił rząd Tony`ego Blaira, który zbudował wizerunek „Nowej Partii Pracy”, poprzez rozbudowaną kampanię reklamową, opierającą się na hasle „Cool Britannia”⁶¹. Posiadanie marki stało się obecnie cennym kapitałem obok geopolityki i

⁵⁵ J.B. Twitchell, op. cit., s. 290.

⁵⁶ P. van Ham, op. cit. s. 3. van Ham idzie dalej pisząc, że „tworzenie marki przez państwo stopniowo wypiera nacjonalizm. Tworzenie marki wykorzystuje historię państwa, jego geografę, aspekty etniczne. Wszystko po to, aby stworzyć wyróżniający się obraz wykorzystywany w życzliwej kampanii, w której brakuje głęboko zakorzenionych, często antagonistycznych elementów narodowej tożsamości i wyjątkowości, które towarzyszą nacjonalizmowi. Poprzez marginalizację narodowego szowinizmu, tworzenie marki w wielkim stopniu przyczynia się do dalszego wzmocnienia pokojowych stosunków w Europie. P. van Ham, op. cit, s. 3.

⁵⁷ J.B. Twitchell, op. cit., s. 13-14.

⁵⁸ Ibidem, s. 294.

⁵⁹ Ibidem, s. 294.

⁶⁰ Cytat za: P. van Ham, op. cit., s. 4.

⁶¹ Ibidem, s. 4.

tradycyjnie postrzeganej siły. Tworzenie marki jest kluczowe tak dla państw jak i przedsiębiorstw aby wyróżnić się z tłumu, szczególnie, że bardzo często oferują podobne produkty: terytorium, infrastrukturę, wykształconych obywateli i – jak dla przykładu jest w Zatoce Perskiej – niemal identyczny system sprawowania rządów.

Być może nie ma bardziej wyrazistego przykładu niż Unia Europejska, sztuczny produkt, który polega w dużym stopniu na marce, stanowiącej podporę jej legitymizacji. UE osiągnęła uznanie jako odrębny podmiot ze swoim własnym znakiem – okręgiem gwiazd na błękitnym tle ukuwając termin „euro”, który zaczęto wykorzystywać w każdym możliwym kontekście – od festiwali muzycznych („Eurowizja”) przez połączenie kolejowe Wielkiej Brytanii z kontynentem („Eurostar”) na wspólnej walucie kończąc. UE obwieszcza swej klienteli, że kupując ten produkt – w tym wypadku członkostwo – wchodzi w świat bezpieczeństwa, wyrafinowania oraz przynależności⁶².

Istnieją również negatywne aspekty opartego na rywalizacji budowania marek. Wychodząc naprzeciw konsumentom traci się wyjątkowość. Bezwzględny marsz centrów handlowych przez Amerykę i świat oznacza, że w każdym miejscu na świecie mamy takie same sklepy i takie same marki. Nieustannie rozwijający się Dubaj oznacza, że to miasto-państwo stało się wyjątkowym miejscem na świecie, ale jednocześnie jest takie samo jak inne. Obserwując problem z innego punktu widzenia, można powiedzieć, że tworzenie marki wymaga „pozostania na kursie”, zachowania tej samej perspektywy i polityki, tak aby zachować wizerunek marki. To jednak wywołuje ograniczenia tak w krajowej, jak i zagranicznej polityce.

Katar jako przykład budowania marki małego państwa

Niewiele państw w ostatnich latach wzięło do serca lekcję płynącą ze znaczenia budowania marki, tak jak zrobił to Katar. Strategia tworzenia marki w przypadku Kataru przebiega na wielu frontach. Pod względem politycznym Katar uzyskał wysoką pozycję w ramach GCC. Podniósł też wiedzę o mikropaństwach poprzez goszczenie wielu istotnych konferencji międzynarodowych i zaktywizowanie swojego udziału w organizacjach międzynarodowych. W listopadzie 1997 r. w Doha odbyło się wspierane przez Stany Zjednoczone spotkanie dotyczące gospodarki obszaru Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej, na którym gościli także przedstawiciele Izraela. Spotkanie Światowej Organizacji Handlu (WTO) w listopadzie 2001 r. dało Katarowi szansę zorganizowania serii negocjacji handlowych w ramach tak zwanej „Rundy Doha”. Pozycja w świecie muzułmańskim uległa poprawie w wyniku zorganizowania w Doha w marcu 2003 r. spotkania Organizacji Konferencji Muzułmańskiej (OIC). Nieco później, w czerwcu 2005 r., Katar był miejscem obrad Grupy 77. W październiku 2005 r., Katar wybrano na dwuletnią kadencję do Rady Bezpieczeństwa ONZ.

Strategia budowania marki dotyczy także celów ekonomicznych. Zasoby ropy naftowej od dawna stanowiły element wizerunku, jednak ostatnio Katar rozpoczął rozwój produkcji gazu ziemnego. W prasie zaczęto pisać o Katarze w kontekście ogromnych ich

⁶² Ibidem, s. 5-6.

zasobów – trzecich na świecie. Kolejnym elementem budowy wizerunku w wymiarze ekonomicznym było stworzenie linii lotniczych Qatar Airways. Reprezentują one kraj dzięki temu, że nazwa Kataru pojawia się za każdym razem, gdy samoloty wzbijają się w niebo. Dla Kataru to oczywiście forma reklamy.

Sport to kolejny istotny aspekt budowy wizerunku Kataru, szczególnie w odniesieniu do corocznych wydarzeń. W tenisie, od 1998 r. w Katarze odbywa się turniej ExxonMobil Open. W 2006 r. czołowy tenisista świata, Roger Federer, obronił tutaj swój tytuł. Qatar Masters od 1998 r. znajduje się na liście wydarzeń w ramach azjatyckiego związku golfa Asian Professional Golfers' Association (PGA). Kraj gości też coroczne Qatar International Rally. Największe wydarzenie sportowe odbyło się w grudniu 2006 r., gdy odbyły się tu XV Igrzyska Azjatyckie. Katarscy sportowcy uczestniczą również w międzynarodowych imprezach lekkoatletycznych i zapaśniczych. Wielu z nich otrzymało nawet katarskie obywatelstwo, tak aby mogli występować w narodowych barwach.

Pod względem wydarzeń kulturalnych należy wymienić coroczny Qatar Cultural Festival, którego szósta odsłona odbyła się w 2006 r. Niezwykle ambitny plan rozwoju światowej klasy muzeów sprawił, że Katar zagościł na światowej mapie sztuki. Sztandarowym muzeum jest Muzeum Sztuki Muzułmańskiej. Niedaleko umieszczono Bibliotekę Narodową i Muzeum Historii Naturalnej. Trwają prace w Muzeum Fotografii i Muzeum Ubiorów Tradycyjnych i Tekstyliów, które umieszczono w starym forcie. Planowane jest także Arabskie Muzeum Sztuki Nowoczesnej⁶³. Kolejna istotna inicjatywa to Education City, powstała i rozwijana pod skrzydłami wspieranego z kasy państwowej Katarskiej Fundacji Edukacji, Nauki i Rozwoju Społecznego (Qatar Foundation for Education, Science and Community Development). Kompleks mieści lokalne filie Texas A&M University (inżynieria); Cornell University (szkoła medyczna), Virginia Commonwealth University (sztuka i projektowanie); Carnegie Mellon University (informatyka i biznes) oraz Georgetown University (stosunki międzynarodowe). Gości również Rand Qatar Policy Institute. Powstał również Qatar Science and Technology Park.

Mając na uwadze liczne trudności, z jakimi przychodzi borykać się przy tworzeniu marki, Katar musi odpowiedzieć sobie na wiele kluczowych pytań. Jakie są cele Kataru? Dlaczego Katar buduje swoją markę? Jaki jest rynek? Kim są odbiorcy? Kogo Katar stara się osiągnąć i przekonać swoją marką? Jakie środki Katar jest gotów zastosować aby zrealizować te cele?

Tworzenie nowej marki to proces trudny, długi i drogi. Wymaga on wytworzenia lub wykorzystania już istniejącej unikatowej niszy w środowisku. Celem priorytetowym Kataru, jako jednego z kilku rozwiniętych dzięki surowcom energetycznym i tradycyjnym mikropaństw Zatoki Perskiej, jest odróżnienie się od innych. Strategia kopiowania nie

⁶³ Wszystkie te ambitne i kosztowne projekty zyskały zainteresowanie po nagłym zdymisjonowaniu i osadzeniu w tymczasowym areszcie domowym w 2005 r. szajcha Sauda Ibn Muhammada Ibn Ali Al Saniego, przewodniczącego Narodowej Rady Sztuki, Kultury i Dziedzictwa Naukowego. Szajch Saud zelektryzował świat sztuki gromadząc dzieła sztuki muzułmańskiej. Nie podano oficjalnego powodu dymisji, jednak krążą plotki o kupowaniu niektórych dzieł do swojej prywatnej kolekcji. O tej sprawie pisał „New York Timesa” z 09.03.2005 oraz londyński „The Art Newspaper” z 14 i 31.03.05.

przyniesie oczekiwanych sukcesów. Innymi słowy, marka Kataru musi odróżniać to państwo od innych w regionie. Oznacza to jednakże nie tylko odrzucenie strategii prostego skopiowania drogi Dubaju. Wydarzenia sportowe, Qatar Airways, kulturalne i handlowe festiwale mogą poprawić obraz Kataru, ale nie wystarczą do stworzenia rozpoznawalnej marki.

Dokonując zapożyczenia z celów typowych dla komercyjnego budowania marki, Katar musi pamiętać, że to nie produkt jest najważniejszy – bardziej doznanie. Produkt zaspokaja potrzeby, jednak to doznanie zaspokaja pragnienia. „Produkt” Kataru musi wyjść poza wytworzenie odpowiedniej jakości w stronę rozbudzenia potrzeby na markę. Identyfikacja jest tylko pierwszym krokiem na drodze do budowania marki; kluczowe jest stworzenie pożądanej, wiarygodnej osobowości. Nacisk musi być położony nie tylko na rozpowszechnianie marki, ale i uwzględnienie dialogu. Od marki wymaga się uczciwości, ale równie istotne jest zdobycie i utrzymanie zaufania⁶⁴. Wreszcie, ostatnim krokiem na drodze do sukcesu jest rozszerzenie marki.

Korzyści ze stworzenia marki są oczywiste. Podnoszą one prestiż państwa. Mogą też zwiększyć rozpoznawalność Kataru na świecie: czym jest ten kraj, gdzie leży, co jest w nim takiego ważnego, co czyni go wyjątkowym. Dzięki odpowiedniemu wizerunkowi, Katar staje się czymś więcej niż miejscem produkcji ropy naftowej czy gazu ziemnego. Doha przestaje być anonimowym miejscem za sprawą nowoczesnych budynków i centrów handlowych. Kluczową korzyścią jest jednak to, że zapewnia to mikropaństwu legitymizację. To z kolei prowadzi do najważniejszego czynnika – zwiększonej świadomości i legitymacji przysługującej Katarowi – w kwestiach tak krajowych jak i zagranicznych – która zwiększa prawdopodobieństwo jego przetrwania.

Należy jednocześnie pamiętać, że tworzenie marki wiąże się z szeregiem wad i ograniczeń. Jeden z wymienionych wcześniej problemów to opracowanie wyróżnika na tle innych, uniknięcie schematu kopiowania i odnalezienia swego własnego miejsca. Używając pojęć z dziedziny ekonomii, Katar to produkujące surowce energetyczne państwo Zatoki Perskiej, które stoi w obliczu problemu „przewagi komparatywnej”: Katar i sąsiadujące państwa są ubogie w inne od energetycznych surowce i wszystkie rywalizują we wspólnej walce o dywersyfikację. Dotyczy to także strategii tworzenia marki: rywalizują z tej samej pozycji, a ten kto zajmie pierwsze miejsce wraz ze swoją wyjątkową strategią, nie tylko zostanie liderem, ale również osiągnie trudną do podważenia pozycję. Małe państwa zawsze pozostaną małymi, dlatego polityka tworzenia marki zawsze musi odzwierciedlać podstawy natury Kataru.

Z angielskiego przełożył Robert Czulda

⁶⁴ M. Gobe, *Citizen Brand: 10 Commandments for Transforming Brands in a Consumer Democracy*, New York – Allworth Press, 2002.

The State of Qatar: Economy - Politics – Culture

K. Górak – Sosnowska, R. Czulda (Ed.)

CONTENTS

Introduction	4
ECONOMY	
Katarzyna Górak-Sosnowska, Toward Diversification: Qatar's Economic Policy	7
Blanka Łęgowska, New Technologies in Qatari Natural Gas Industry	17
Magda Hussain-Pamuła, Privatisation in Qatar	25
POLITICS	
John E. Peterson, Qatar and the World: Branding for a Micro-State	37
Steven Wright, The Foreign Policy of Qatar: Geopolitics and Strategic Pillars	54
David B. Roberts, Qatar and the Search for Security	71
Robert Czulda, Military policy of Qatar	84
Steven Ekovich, Qatar and the United States	95
SOCIETY	
Katarzyna Górak-Sosnowska, Women in Public Life: Education, Economy and Politics	105
Katarzyna Brataniec, Toward Modernity: Educational Problems in Qatar	114
Magdalena Rostron, Qatar Foundation: Activity and Education Models	123
Leo Lefebure, Interreligious Relations in Qatar	132
Marcin Grodzki, Christians in Qatar	140
CULTURE	
Katarzyna Pachniak, Symbol of Qatar: Poet and Orator Qatari ibn al Fuja'a	146
Barbara Michalak-Pikulska, Contemporary Literature in Qatar	158
Ewa Machut-Mendecka, Golden Ball Falling into Blue Water (Mythology of Al Jazeera)	168
Marcin Styszyński, Power of Persuasion in Al Jazeera's Programmes	183
Brief Bio Notes	193
Qatar: General Information	196