

Nazio-markagintza

Nola transmititu gure balioa

Naroa Jauregizuria Lopategi (ed.)



NAZIO- MARKAGINTZA

NOLA TRANSMITITU GURE BALIOA

Naroa Garazi Jauregizuria Lopategi (ed.)

Lorea Arakistain Aizpiri, Alexander Arriola Lizarriturri, Josu Bergara Aretxabaleta, Iker Elozegi, Imanol Esnaola, Gorka Espiau Idoiaga, Estitxu Garai Artetxe, Juan Jose Ibarretxe Markuartu, Naroa Jauregizuria Lopategi, Amaia Ocerin Ladrero

Udako Euskal **Unibertsitatea**
Bilbo, 2018

© Udako Euskal Unibertsitatea

© Naroa Jauregizuria Lopategi

ISBN: 978-84-8438-659-9

Lege-gordailua: BI-1153-2018

Inprimategia: PRINTHAUS S.L., Bilbo

Azalaren diseinua: Igor Markaida

Hizkuntza-zuzenketen arduraduna: Ander Altuna Gabiola

Banatzaileak: UEU. Erribera 14, 1. D BILBO telf. 946790546 Faxe. 944793039

Helbide elektronikoa: argitalpenak@ueu.eus

www.ueu.eus

Elkar Banaketa: Igerabide, 88 DONOSTIA

Galarazita dago liburu honen kopia egitea, osoa nahiz zatikakoa, edozein modutara delarik ere, edizio honen Copyright-jabeen baimenik gabe.

Aurkibidea

AURKEZPENA. LIBURUAREN NONDIK NORAKOAK	7
1. NAZIO-MARKA, BALIOA SORTZEKO ETA TARTEKATZEKO AUKERA BAT, <i>Naroa Jauregizuria Lopategi</i>.....	11
2. HAU DA MARKA. MARKAGINTZAREN OINARRI TEORIKO ETA PRAKTIKOAK, <i>Estitxu Garai Artetxe</i>.....	31
3. EUSKAL BALIOEN PROPOSAMENA, <i>Juan Jose Ibarretxe Markuartu, Gorka Espiau Idoiaga</i>	39
4. EUSKAL HERRIAREN DEFINIZIO OPERATIBOA HERRI-MARKA ERAIKITZEKO, <i>Imanol Esnaola</i>	61
5. NOLAKO BIDEA, HALAKO MARKA. NAZIO- MARKAGINTZARAKO HASIERAKO OINARRIAK EUSKAL HERRIAN, <i>Josu Bergara Aretxabaleta</i>	69
6. EUSKAL HERRIA MARKA ERAIKITZEKO PROZESURAKO GAKOAK, <i>Lorea Arakistain Aizpiri</i>	81
7. EUSKAL NAZIO-MARKA, ZERGATIK ETA ZERTARAKO?, <i>Alexander Arriola Lizarriturri</i>.....	95
8. IPAR EUSKAL HERRIA MARKA ASMO BATEN HARAT-HONAT KORAPILATSUAK, <i>Iker Elosemi</i>	101
9. LORALDIA, EUSKAL MUNDUA EGUNGO BILBON, XX. MENDEKO EUSKAL HERRIAN, <i>Amaia Ocerin Ladrero</i>.....	111
10. LABURBILKETA.....	117

Aurkezpena. Liburuaren nondik norakoak

Naroa Jauregizuria Lopategi

Nazio-marka eta -markagintzaren gaia mundu mailan indar handia hartzen ari da, horren adibide dira, besteak beste, nazio eta herrialdeen barneko zein kanpoko erreputazioa neurtzeko sortzen ari diren askotariko neurgailuak; diplomazia publikoa delakoa, sor-marken afera edota ematen ari diren turismo- eta hirigintza-ereduen inguruko eztabaida sakonak... Nazio-markak tresna garrantzitsuak dira bereizteko, nabarmentzeko, konfiantza emateko, eta, finean, konektatzeko. Eta oraindik orain, Euskal Herrian gai hau oso gutxi landu da. Euskal, basque, vasca... hitza egunerokoan asko erabiltzen da, baina ez nazio-markak duen dimentsioaz, liburu honek ekarpen bat egin gura du potentzialtasun eta aukeraz betetako bide berri hori urratzeko.

Egungo testuinguruan, nazio-markagintza egokitasun eta gaurkotasun handiko gaia da. Ildo horretatik, euskal lurraldeen etorkizunarentzat estrategikoa izango den Eusko Ikaskuntzaren XVIII. Kongresuak ezartzen duen erreferentzia-markoan, aipatzen den Euskal Herriaren kohesio eta elkarkidetzaren zioarekin guztiz lotuta dator. Aurkezpen-dokumentuan asmo hori ezaugarritzen duen tesia azaltzen da: «Lurralde arteko gobernanta-eredu berri batean oinarritutako egitura soziopolitiko berri batek aukera emango die Euskal Herria eratzen duten lurraldeei Europan kokapen hobea izateko (kokapen geostrategikoa esparru atlantikoan)». Nazio-markagintza guztiz bat dator ideia horrekin; izan ere, haren funtzio nagusia nazio/lurraldearen balioa transmititzea da: nazio/lurraldearen ospean eragitea, interes-taldeen artean posizionamendu edo kokapen egokia lortzeko.

Hari horri jarraiki, Euskal Herria osatzen duten lurraldeei, barnean zein mundu mailan, kokapen hobea eskuratzen lagundu diezaiekeen nazio-markagintzaren inguruan, abiapuntuko irakurketa ahalik eta osatuena eskaini nahi da.

Irakurketa horrek ikuspegi poliedrikoa du, hots: jarduera-eremu, ideologia eta bizipen ezberdinetako aditu eta arituen ekarpenak jasotzen ditu, eta bide horretan aurrera egiteko proposamen eta ideia praktikoa eta zehatzak trazatzen saiatzen da. Horixe da, hain zuzen ere, lan honen ekarpenik garrantzitsuenetako bat: bere ikuspegi zabala eta izaera praktikoa.

Idazkerari dagokionez, interes orokorreko gaia izaki, eremu ezberdinetako interesdunentzako ahalik eta ulergarriena izateko esfortzua egin da. Marketin eta *branding*-aren izaera operatibo eta estrategikoari jarraituz, aurrera begira garatzen joango den hausnarketa dinamiko eta bizia izatea sustatu nahi da. Hori dela-eta, hasierako bi ataletan oinarritzko marko teorikoa kokatzen da, ondorengoetan, batez ere, praktika zehatzetatik eratorritako gogoetetan zentratzeko ahalegina eginez.

Nazio-markagintzak hainbat diziplina harilkatzen ditu eta lan honek zeharka asko ukitzen baditu ere, arreta, batik bat, honako hauetan jarri du: soziologian, markagintza eta marketinarekin lotutakoan, ekonomian eta lurralde-garapenaren alorretan, baita kulturaren eta identitatearen esparruan ere.

Liburua osatzeko orduan, 2016ko, ekainaren 28an, UEUren Udako Ikastaroen barruan garatu zen «Euskal Herria markaz eta markagintzaz: nazio garapena, berrikuntza eta parte hartzea oinarri» izeneko ikastaroa hartu da erreferentetzat. Bertan diziplina ezberdinetan diharduten aditu eta arituek nazio-marka eta -markagintzaren ertzei heldu zieten eta liburua hau sortzeko orduan haien ekarpena nahitaezkoa izan da. Zentzu horretan, aipatu beharra dago, nahiz eta liburuan zuzenean ez parte hartu, Koldo Diaz Bizkarguenagak identitateen inguruan emandako azalbideak eta Gaizka Aranguren Urrozek ondare ez-materialaz eta iruditeria kolektiboaz adierazitakoak gaia kokatzeko orduan oso argigarriak izan zirela. Hain zuzen ere, lan honen asmoa, aipatu ikastaroan jasotako ondorioetan sakontzea da. Horretarako, txostengileek, bakoitzak bere eremutik, Iruñeko Kondestable jauregian atera ziren gako garrantzitsuenen inguruko iritziak, ikuspegiak eta proposamenak luzatuko dituzte, gaia egituratzen lagunduz. Halaber, Eusko Ikaskuntzaren «Euskal lurraldeen territorioak: kohesioa eta identitateak» mintegian aurkeztu zen «Euskal lurralde(ar) en marka (euskal branding)» ponentzia ere presente egongo da.

Liburuak dituen bederatzi ataletan zehar, aipatu hiru markoetan landutako kontsiderazioak, hurrenez hurren, nazio-markagintzaren egokitasunaz, gauzatzen ari diren esperientziez eta euskal kultura eta identitatearen ikusgarritasunaz eta artikulazioaz osatu eta biribildu egiten dira. Eta proposamen itxirik egiten ez bada ere, markaren sorreran eta kudeaketan kontuan hartzeko gako garrantzitsu batzuk aipatu eta azpimarratzen dira. Besteak beste, honako galdera hauetan pibotatuz:

- Zertarako nazio/lurralde marka kudeatu?
- Zein aukera eta oztopo dago Euskal Herrian?
- Nondik hasi?
- Zer gertatzen da mundu mailan? Zer ikas dezakegu hortik?

Autore bakoitzak bere arlotik helduko dio gaiari, sarritan, iritziak, ideiak aurkituz eta osagarrituz, eta beste batzuetan bide paraleloetatik joanda, gaiaren inguruko ikuspegi ezberdinak proposatuz.

Norabide horretan, hurrenez hurren, Naroa Jauregizuria Lopategik jarriko du lehen alea nazio-markaren balioa sortzeko dagoen aukeraz proposamena eginez. Estitxu Garai Artetxek markagintzaren oinarri teoriko eta praktikoak azalduko ditu, eta, ondoren, Juan José Ibarretxe Markuartuk eta Gorka Espiau Idoiagak Euskal Balioen proposamena aztertuko dute, herrialde-marka gisa proiektu daitekeena. Hurrengoak, Imanol Esnaolak Euskal Herriaren definizioaren eta herri-marka eraikitzearen arteko loturaz gogoeta egin eta lan-proposamena aurkeztuko du. Josu Bergara Aretxabaletak markagintza-prozesuaren garrantzia gailendu eta EHn nazio-markagintzarako hasierako oinarriei buruzko gogoeta luzatuko du. Jarraian, Lorea Arakistain Aizpirik EH marka eraikitze prozesurako gakoak azalaraziko ditu eta Alexander Arriolak Euskal Marka zergatik eta zertarako hausnarketari helduko dio. Ipar Euskal Herrian, marka-asmoaren inguruan izandako gorabeherak eta sor-markei buruzko aferak azalduko ditu Iker Elosegik. Bukatzeko Amaia Ocerinek Loraldia ekimena aurkeztuko du, hiri ikuspegitik euskal kultura berrinterpretatzeko ekimen arrakastatsuen gako nagusien inguruan gogoeta egingo du.

Egileen ikuspegiak josten dituen marka-hariak identitatea islatzeko saiakerak lotzen ditu, gogoeta eta ekimena adierazten dituzten bi esapide ezagunak: «Izan zirelako gara eta garelako izango dira» eta «Ezina ekinez egina» estuki batuz.

Garai berriak, mapa berriak, kokapen berriak, galdera berriak... Dagoeneko ez da nahikoa izatea, ziztu bizian doan zarataz beteriko munduan, hori ere proiektatzen eta leku bat hartzen asmatu behar da. Hori da, hain zuzen ere, liburu honen zioa, Euskal Herria XXI. mendeko buru eta bihotzetan kokatzen laguntzeko eztabaida irekitzea.

1. Nazio-marka, balioa sortzeko eta tartekatzeko aukera bat

Naroa Jauregizuria Lopategi (Bilbo, 1978)

EHUko Soziologian lizentziaduna, Berdintasun eta Garapen Politiketan Masterra (Universitat Jaume I) eta Mondragon Unibertsitatean Erakundeetako Komunikazioan eta Euskal Kulturgintzaren Transmisioan aditu-tituluak ditu. Egun Ahize-AEKn euskara-teknikaria da.

Balio eta merezi badugu markagintzak munduarekin konektatzeko estrategia eskain diezaguke, bestela besteen beharren arabera kokatzen jarraituko dugu.

1.1. SARRERA

Marketina eta *branding*-a kontzeptu berriak ez badira ere, nazio-garapen/eraikuntzarekin lotura ofiziala XXI. mendearekin batera heldu zen, Simon Anholt-en eskutik. Aliantza hori ulertzeko, nahitaez, haren testuinguruan kokatu behar da; izan ere, merkatu kapitalistaren legeak oinarri dituen mundu globalizatuan aurrera egiteko bitarteko moduan gauzatu zen. Ondorioz, marka eta nazio kontzeptuak elkartzeak jende askorengan mesfidantza sortzen du. Alde batetik, marka merkatu kapitalistan lehiatzeko tresna garrantzitsuenetako bat delako: erosleak erakartzeko sortu zen eta, egun, zio horretarako erabiltzen da, batez ere. Areago, enpresek ekoizten dituzten produktuek baino balio ekonomiko altuagoa daukate hainbat markak. Beste alde batetik, nazioa eta lurraldea ondasun komunak diren heinean, horiek kapitalizatzea eta komertzializatzea etikoki onargarria ez delako ustea zabaldua dago.

Lurralde-markagintzaren oinarri den posizionamendu estrategikoak bi dimentsio elkartzen ditu: espazioen komertzializazioarekin lotutako marketina, eta zaletasuna eta begikotasuna eskuratzeko *branding*-a. Aipatu legez, hainbat herri-sektoreri zalantzak eta fidagaiztasunak sortzen dizkio, hain zuzen, enpresa- zein merkatu-mundutik sortutako diziplinak erabiltzeak eta, areago, horiek nazio-garapenarekin lotzeak. Maneiatzen den elementuaren konplexutasun-maila ikusita, arriskuak egon badaude, besteak beste: sakontasuna galdu eta marka izen eta logotipora mugatzea; lurralde-marka edozein marka komertzial moduan lantzea, ondasun kolektiboaren izaera baztertuz; edota marka, bitarteko moduan barik, helburu moduan kokatzea.

Baina balantzaren bestaldean aukerak ere badaude eta hainbat neurri hartuta eta arduraz eta anbizioz jardunda, marketinaren operatibotasunak eta *branding*-aren erakargarritasunak nazio-garapenerako estrategiari laguntzeko tresna oso baliagarri bihurtzen dute marka.

Baliagarritasun hori bi arlotan zehazten da, batez ere: batetik, markaren ohiko funtzioarekin lotutakoa, hots, barneko zein kanpoko interes-taldeak erakartzea; bestetik, nazio-komunitatea egituratzen laguntzea (besteak beste, ikusgarritasuna handituz, nazio-proiektua fokuratuz eta, horrekin batera, barne-atxikimendua, elkarlana eta hobetzeko gogoia piztuz).

Laburbilduz: markak eta markagintzak nazioa eta lurraldearen erreputazioa kudeatzeko sistema bat eskaintzen dute (tresnak besterik ez dira) eta nazio-komunitateak ikusi beharko du horiek nola erabili: parametroak, balioak, helburuak, markoa, marra gorriak eta abar. Hartzen diren erabakien arabera, markak ere posizionamendu bat edo beste hartuko du. AEBk eta Kubak, nahiz eta nazio-estrategia ezberdinak eduki (maila batean, antagonikoak), biek ala biek lantzen dute beren nazio-markaren posizionamendua.

1.2. NAZIOAREN OSPEA

Lurraldeak espazio fisikoak baino askoz gehiago dira: harreman-fluxuak (sozialak, ekonomikoak, politikoak, kulturalak eta abar) gertatzen diren eremuak dira. Fluxu horiek emateko orduan, interes-taldeek espazioak interpretatzen dituzte eta, ildo horretan, garrantzi handia dauka lurraldearen zein bera okupatzen duen komunitatearen ospeak. Izan ere, hein handi batean, ospe horren arabera gauzatuko dira balio-trukeak.

Lurralde baten ospean, hurrenez hurren, bost faktorek eragiten dute, batez ere: nazioaren identitateak, estrategiak, testuinguruak, konpetentziak eta komunikazioak (antolatutako estrategia moduan). Nazio-markak elementu horien inguruan dabilta dantzan, kokatuz eta birkokatuz, eta balioa galduz eta irabaziz. Une batzuetan, egoeraren kontrola nazioaren esku egongo da eta beste batzuetan ez; adibidez: lurralde jakin batek teknologia-arloan erreferente garrantzitsu bihurtu nahi badu, hezkuntzan eta azpiegituran inbertitzea ezinbesteko izango du, baina ez da nahikoa izango. Kanpoko interes-taldeak erakartzeko, eta barnekoak iraunkortu eta lerrokatzeko, izateaz gain, hori irudikatu beharko du. Hain zuzen ere, nazio-markagintzaren bidez, helburuaren edo erronkaren berri eman, sinesgarri egin eta erakargarritasuna bultzatzen da, horretarako, zirraren munduan eta identitatearen eremuan murgilduz: gogoia, gatza, ekintzailletza, ausardia... transmititzea gako garrantzitsua izango da.

Beraz, azaldutakoaren ildotik, nazio-markagintzaren bidez nazioaren identitatea fokuratu, ikusgarri egin eta interes-taldeekin konektatzeko estrategiak aktibatzen dira. Maya Angelou¹ idazle, kulturgile eta ekintzaile beltz estatubatuarrek zioenez,

1. https://en.wikipedia.org/wiki/Maya_Angelou

«jendeak zer esan duzun, zer egin duzun ahaztuko du, baina ez du inoiz ahaztuko nola sentiarazi duzun». Horixe da, hain zuzen, nazio-markak egiten duena: nazioarekiko gure harremana zehazten laguntzen digu; identitate-ezaugarri nabarmenenak erabiliz bidezidor-papera jokatzen du, horrela, estrategia egoki baten bidez, nazioaren eta haren interes-taldeen artean konfiantza eta erakargarritasuna indartuz.

1.3. NAZIO-IDENTITATEA, GORANTZ DOAN BALIOA

Lurralde arteko konpetentziek eta globalizazioak lehia-elementu bihurtu dute nazio-identitatea. Horrek balio erantsia ematen die lurraldeei, berezi bihurtzen ditu interes-taldean aurrean desberdinduz zein nabarmenduz, eta, are garrantzitsuagoa dena, konfiantza sortuz (edo ez).

Azken hamarkada honetan, azaldu den moduan, nazio-markek berebiziko garrantzia hartu dute nazioen ospean eragiteko orduan. Besteak beste, nazio-markak elementu baliotsu bihurtzeko arrazoietakoz batzuk izan daitezke ondokoak:

- Nazio-estatuen trinkotzea, berrien sorrera eta prozesu independentisten indartzea.
- Mugaz gaindiko harremanak eta elkarrekintza ugaritzea.
- Globalizazioaren ondorioz antzeko produktuz betetako merkatuan ezberdintzeko nahia: *made in* efektua.
- Legitimazio-modu berrien beharra, «botere bigun»aren agerpena, botere hertsatzailea pertsuasioarekin osagarritzea.
- Identitatea moldatu eta balio moduan trukatu daitekeelako kontzientzia.
- Komunikazio-baliabide eta sare sozialen bidez, arlo publikoan eragiteko gaitasuna handitzea eta zabaltzea.
- Pertsonon memoriak atxiki ezin duen egunerokoan jasotako komunikazio-mezu gaindosiaren aurrean, informazioa sinplifikatzeko laguntza.

Nazio-markek, aipatu testuinguru lehiakorrean, nazioaren balio-proposamena sinplifikatu, sintetizatu eta, komunikazio-bitartekoen bidez, interes-taldean esku jartzen dute, horiekin eraikiz zirraretan oinarritutako konexio esanguratsuak. Formula horrek barneko zein kanpoko interes-taldean arreta eskuratu eta nazioak haien bizitzetan duen posizionamenduan eta ospean eragiten laguntzen du.

Hortaz, nazio-marka dimentsio anitzeko eraikuntza bat dela esan daiteke; bere balio funtzional eta emozionalen eta «kontsumitzaileen» behar psikosozialen arabera kokatuko da, zenbait onura lortuz: Barneko publikoan identifikazioa erraztea lortu, konfiantza zein atxikimendua eraginez eta ondoriozko kohesioa, elkartasuna, elkarlana, parte-hartzea, barne-sinergiak... bideratuz. Kanpoko publikoan, berriz, munduan leku bat eskuratu, konfiantza eta balio erantsia sortu, «lagunak» egin,

talentua erakarri.... Ospe horrek goitik behera baldintza dezake kanpoko inbertsioa, talentuaren kontsolidazioa edo, adibidez, hondamendi natural baten aurrean ematen den erantzuna.

Halere, argi izan behar dugu, dagoeneko, nazio-marka egon badagoela, eta markagintzak ikusgarri egin, ordenatu, egituratu eta transmititu besterik ez duela egiten. Hortaz, ospea ez da komunikazio-estrategien bidez sortzen edo asmatzen; irabazi egin behar da. Simon Anholt-ek, *nation brand* kontzeptuaren sortzaile eta nazio-markan aditua, honela erantzun zuen *nation branding*-ari buruz galdetu ziotenean:

Hasta la fecha, nunca he visto cambiar la percepción de un país, región, etc. por una campaña de marketing. Sin embargo, todas las semanas recibo llamadas de algún país interesado en cambiar su imagen, y yo siempre les hago la misma pregunta: «¿Qué imagen tiene ahora?». Y ellos me contestan: «Pues que es una porquería». A lo que yo les respondo: «¿Y no ha pensado vd. que a lo mejor tiene un país que es una porquería?». Y esa es la pregunta a la que nadie quiere contestar, pero es la más importante, ya que se basa en tu reputación y ésta no sale de la nada (Anholt, 2008: 8).

1.4. NAZIO-MARKEN KUDEAKETA

Arestian azaldu den moduan, ohiko marka komertzialek ez bezala, nazio-markek ondasun publikoaren izaera daukate. Helburu operatibo zehatzez gain, jendategarapenarekin guztiz lotuta daude. Nazio-komunitatea osatzen duten kide guztiak dira eta ez daukate jabego zehatzik. Nazioko kideek eta eragileek betetzen dituzte marka horiek edukiz; nazio-komunitatea da, aldi berean, markaren igorle eta hartzaile. Berezitasun horrek zailtzen du, hain zuzen ere, nazio-markak marketinaren ohiko baliabideen bidez kudeatzea.

Simon Anholtek (nazio-markan aditua) azaltzen duenez, herririk txikiak ere, korporaziorik handienak baino askoz konplikatuagoak dira, hots, korporazioek elkartzen dituzten akziodunen balioa daukate eta, funtzionamenduari dagokionez, enpresako kideek lan-hitzarmenen bidez funtzioak, eginbeharrak eta eskubideak banatuta daukate; herriek edo nazioek, ordea, ez daukate helburu bakar eta bateratzailerik. Kontratu sozialak modu egituratu batean legeen esparruan bakarrik ematen dira eta horretarako gutxieneko botere- eta egituraketa-maila bat izan behar da.

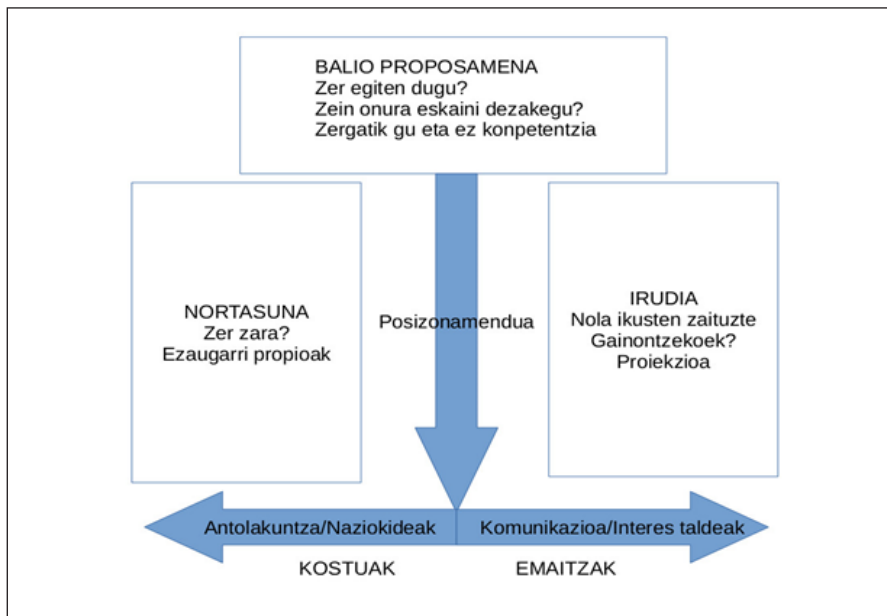
Hala, nazio-markagintzak interes publikoak kudeatzen dituen heinean, logika merkantilista baztertuta, markaren garapena estuki lotuta dago komunitatearen eta lurraldearen garapenarekin. Bide horretatik, funtsezkoa izango da marka kapitalizatzea ekiditea eta, parte-hartzearen bidez, koherentzia eta sinesgarritasuna bermatzea. Beraz, komunikazio-adituek ikusgarritasuna eta nabarmentasuna lortzeko lagun badezakete ere, marka bera eta ondoriozko ospea nazioko kideek eraikiko dute, beren jardun, erabaki eta izateko erarekin.

Markagintzak, kontu handiz, zeharkako diskurtsoak aztertu eta nazioko kideek bat egingo duten oinarrizko kontsentsua proiektatu beharko du. Halaber, interes-taldeei balio-proposamen erakargarri eta ordezkazina eskaini beharko die.

Zentzu horretan, nazio-marka modu eraginkor batean kudeatzeko nahitaezkoa da oinarrizko baldintza batzuk betetzea:

- Unean uneko gobernuen gainerik, lurralde-garapeneko estrategiek epe luzeko ikuspegi integrala edukitzea.
- Konplexutasuna barnebiltzea: lurraldeko kideen eta eragileen onarpena eta identifikazioa.
- Herritarrak, erakundeak, eragile pribatuak eta komunikazio-adituak eskuz esku aritzea.
- Prozesua dinamizatzeaz eta buru izateaz arduratuko diren erakunde, eragile zein erreferenteek herritarren zilegitasuna izatea, eta koherentziaz jokatzeko.
- Nazioko kideak markaren preskriptore nagusi bilakatzea.

Hori bermatuko da estrategia eraginkor baten bitartez. Hona hemen Joseba Kamio komunikazio-adituak, *Neure(h)egitik* blogean (Kamio, 2013) irudikatutako eskemaren egokitzea:



Iturria: Egileak sortu du.

Eskema ikusita, ondoriozta daiteke marka ez dela logotipo soil bat eta, hori ulertzeko, marka eta markagintza ulertzeko gako garrantzitsu batzuk eskainiko dira liburu honen hurrengo ataletan. Baina jarraian eta labur-labur, Kamiok proposatu eskemaren berezitasunak kokatzeko oinarrizko hurbilpen bat egingo da.

Ohiko marka baten kasuan, eskeman adierazten den prozesua erakundearen zuzendaritzak gidatuko du. Nazio-markaren kasuan, ordea, nazioko kideentzat erreferente diren eragileek eta banakoek hartuko dute buruzagitza. Izan ere, bat etorri behar dute estrategia lerrokatzeko ekintzek eta nazioaren identitate, nortasun eta abarrek; eta bat-etortze hori eratorriko da nazioko kideen adostasun, atxikimendu eta elkarlanetik.

Komunikazio-ekintzei dagokienez, askotarikoak izan daitezke: estrategikoak (batez ere, markaren identitatearen lanketari lotutakoak); kultur politikak (Frantzia...); eta enbaxada, kirol-talde (Barca, The All Blacks, NBA liga...) edo enpresa handiek (Hollywood, IKEA...) egindakoak. Baita izaera taktikoa daukaten esku-hartze zehatzak ere, adibidez, Suedian herritarren esku utzitako twitter kontu ofizialaren kudeaketa, turismo-kanpainak, sor-markak, kultur asteak, jardunaldiak, azokak eta abar.

Lurraldeen markagintzarako erabiltzen diren oinarriak oso baliagarriak izan daitezke lantzen ari garen eremu honetarako; hona hemen kontuan izan beharreko gakoak, zortzi puntutan jasota:

1. Ahalmena eta asmoa. Ondo kokatutako *place-branding* estrategia batek balioa sortzen du herri, lurralde, hiri, udalerri batentzat. Hiru modutan egin daiteke:
 - Lekuaren komunikazioa ikuspegi estrategiko eta bereizlearekin lerrokatuz.
 - Herritarren talentu eta balioak profitatuz, eta potentzialtasuna bultzatuz, ikuskera indartzeko eta betetzeko.
 - Modu irudimentsuak erabiliz, lekuari ahots eraginkorragoa eta ulerterrazagoa eskaintzeko.
2. Egia. Sarritan, interpretazioek aurreiritzietan oinarritutako irudi zaharkitu, injustu, zehaztugabeak izaten dituzte, baita euren errealitatearekin zerikusirik ez daukaten klixeei bustitakoak ere. Toki-marken gaian, adituen arduretako bat da lekuaren egungo irudi errealista bat komunikatuko dela bermatzea, egia zalantzan jartzea; alegia, «glamourizazioan» jaustea ekiditea.
3. Helburuzkoak eta hobetzekoak. Egoera politikoa, ekonomikoa, kulturala eta bertako herritarren ongizate soziala zein beste lekuen ontasuna bultzatzeko helburu orokorrek batera, komeni da leku-markak etorkizuneko ikuspegi sinesgarria, erakargarria eta iraunkorra aurkeztea.

4. Inklusiboa eta ongizate komunekoa. Saihetsezina da talde batzuek besteek baino onura handiagoak jasotzea; autoritate publikoek baliabideak jarri beharko dituzte onuradun nagusiek beren irabaziak jendarteko gainerako sektoreekin bana ditzaten, horrela, leku-markagintzak herrialdearen eta bertako herritarren bizi-baldintzak hobetzeko balio dezan eta ez dadin izan (askotan gertatzen den moduan) eremu pribatuko erakundeen negozio hutsa.
5. Sormena eta berrikuntza. Leku-marka batek bertakoen talentua eta abileziak topatu, bultzatu eta erabilera sortzaile baterantz zuzentzen lagundu behar du, hezkuntzan, negozioetan, gobernantzan, ingurumenean eta kulturen berritzera bideratuz. Berrikuntzaren bidez soilik lor daiteke leku baten konplexutasun etereoaren egituratzea, zertarako eta baliaduna, sinesgarria eta bereizgarria den marka-estrategia eraginkor eta zehatz batera eramateko.
6. Konplexutasuna eta zehaztasuna. Leku baten errealitatea, sarritan, nahasia eta kontraesanezkoa da; marka eraginkorraren esentzia, ordea, sinplea eta berehalakoa da. Leku-marka bat sortzeko eginkizunik nekezena zera da: lekuen eta bertako jendearen aberastasunari eta aniztasunari zor zaiena aitortzea. Lan hori komunikazio-kanpaina sinesgarri, sinple, motibatzaile, erakargarri eta gogoangarrien bidez egingo da.
7. Konektibotasuna. Leku-marka batek pertsonak lotuko gaitu erakundeekin, nazio zein nazioarteko mailan. *Place-branding* estrategia on batek zentzu korporatiboa emango dio asmoari eta hiru sektoreak elkartzen lagunduko du: publikoa, pribatua eta gobernu kanpoko erakundeak. Gainera, herritarren parte-hartzea hauspotuko du. Halaber, kanpora begira, gainerako leku eta pertsonekin loturak indartuko ditu.
8. Gauzak astiro doaz. Lurreko-markei begira egiten diren inbertsio guztiek epe luzeko ikuspegia daukate. Ezin du lekuak bere gain hartu ahal duena baino kostu altuagoa eta ezin daiteke izan atentzioa ematera zuzendutako epe laburreko ekimen zehatza ere. Leku, herri... baten marka eraikitzea plangintza, denbora, esfortzu, ezagutza eta pazientzia kontua da. Gauzak ondo egin direla jakiteko modua erraza da, alegia, denek irabazten dutenean eta ez bakar batzuek soilik.

Markaren kudeaketa orokorrarekin lotutako puntuarekin bukatzeko, azken aipamen garrantzitsu bat: marka dinamikoa da. Etengabe kokatzen eta birkokatzen dabil, eta horren arabera, estrategia moldatu edo babesa bermatu beharra dago. Gaur egun, kudeaketarako ahalmen hori botere politikoaren bidez garatzen da, eta nazioen kasuan, estatu-egitura eta legeen bidez eramaten da praktikara. Albert Castellonek dioen moduan:

No tenir estat i competir contra una empresa que si que en té és com tractar de lluitar contra una empresa que regula i influeix decisivament en les lleis de competència i de mercat, les manega com li convé, esperar, a sobre, que aquest estat o aquesta empresa competidora et condeixi tractes de favor i de justícia. Graciosament (Castellón, 2013: 38).

1.5. EUSKAL HERRIAN, ZER?

Gurera etorrita, Euskal Herria markaren egoeraz eta eskaintzen dituen aukerez hitz egiten hasi aurretik, sor daitezkeen hainbat itxaropen oker argitzeko saiakera egingo da. Atal honetan, behin eta berriz errepikatzen den moduan, nazio-marka eta -markagintzaren bidez ezin asma daiteke nazio baten ospea, hau da: Euskal Herrian dauden gabezia, gatazka edo bestelako arazoak nazio-komunitateak bideratu beharko ditu, tresna politiko, ekonomiko, sozial edota kulturalen bitartez. Ospea eta konfiantza praktikaren bidez irabazi behar dira.

Abiapuntua behin argituta, nazio-marka indartsu batek Euskal Herriari zer eskain diezaiokeen aztertzen saiatuko gara, arestian azaldutako nazio-markaren baliagarritasunari buruz esandakoa gogora ekarriz. Euskal Herrian, barne-kohesioa eta elkarkidetza indartzen lagun dezake nazio-markak, baita mundu mailan ikusgarritasuna eta ospea hobetzen ere. Zehatzago esanda:

Barrura begira:

- Nazioaren irudia egituratzen laguntzen du, berau enfokatuz, objektibatuz eta lerrokatuz. Ondorioz, nazioa ikusgai bihurtzea errazten da, nazioko kideen atxikimendua eta komunitatearekiko kidetasuna indartuz.
- Nazio-garapenerako lehentasunak ikusarazten eta elkarlana ahalbidetzen laguntzen du, baliabideak optimizatuz.
- Ideia nagusi sintetizatua adierazten du, nazio-estrategiaren iparra errazago ikusaraziz (zer garen, zer nahi dugun eta bidea nola egingo dugun) eta desbideraketak eta aurrerapenak neurtzeko erreferentzia bat eskainiz.
- Nazioko kideen pertzepzioak lerrokatzen ditu, nazio-garapen estrategia ordenatuz, eraginkortuz eta nazio-harrotasun sentimenduak areagotuz.
- Nazioko kideen rol sozialak indartzen ditu elkartasuna eta elkarlana erraztuz, eta kanpokoen erantzuna ere horien arabera bideratuz.

Kanpora begira:

- Kultura, ekonomia, politika eta teknologia trukea nagusi diren honetan, nazio-markek lasterbide-funtzioa betetzen dute pertsonen, eragileen eta nazio/herrialde/estatuen artean.

- Euskal Herriak berak ezartzen duen nazio-garapen estrategiaren arabera finkatutako bereizgarritasunean oinarrituz, Euskal Herriaren onurak eta abantailak komunikatzen lagun dezake nazio-markak, munduan ezagutaraziz eta posizio bat eskuratuz; inbertsioei eta ekonomiari lagunduz, elkarlana bultzatuz eta, subiranotasun-prozesurik abiatzekotan, kanpo-aldekotasuna eskuratuz.
- Nazio-irudi eta produktu zein zerbitzuen arteko sinergia-efektuak bultzatzen ditu nazio-markak, jatorri-izendapena zein *co-branding*-aren bidez enpresen eta beste eragileen nazioarteko jardueran eraginez eta emaitza positiboak sortuz.
- Nazioaren eskaintza ezberdinak erlazionatzen ditu, nazioarekin lotutako enpresei, erakundeei, produktuei eta zerbitzuei bereizgarritasuna eskainiz, horien arteko sinergiak eta elkarlana sustatuz, nazioaren ezaugarri positiboak bustiz eta munduko merkatuan abantaila lehiakor orokorrak indartuz.
- Nazioaren balioa eta bertako erreferenteak argi azalduz, nazio-markak talentuak eta inbertsioak erakartzen ditu, balio ekonomiko, kultural eta intelektualak bultzatuz.

1.6. EUSKAL HERRIA MARKAREN EGOERA

Euskal Herriaren marka-estrategia oso gutxi landu den arren, egunerokoan gero eta gehiago azaltzen da. Horren adibide diren hainbat aipu aurkez daitezke. Joxe Rojas komunikazio-adituak, adibidez, ikuspegi orokorretik heltzen dio gaiari: «Hizkuntza, kultura, politika kontuetan, alferrik dugu munduko gogoetarik onenak eta argudiorik sendoenak izatea, haiengandik urrun daudenengana iristeko modu eraginkorrak erabili ezean».

Elixabete Garmendia kazetaria, eta berak aipatzen duen Miren Urkixo EHuko Antropologiako irakaslea, turismoa eta hirigintzan kokatzen dira. Miren Urkixo EHuko irakasleak zera dio:

Hiriak eta herriak salgai daude, marka bat dira, eta enpresek ahal duten guztia egiten dute nortasun hori sortzeko. Eta herritarrek irudi bat erakutsi behar diete datozen turista eta bisitariei. Egun, hemengo bizilagunak ikusle pasiboak eta figuranteak dira (*Irutxuloko Hitza*, 2016-12-02).

Figuranteak, Pintxolandiari kolorea ematen dioten tripazorroak. Edo figuranteak, luxuzko txaletetan zerbitzatzeko *staff*-etakoak, horiek ere beharrezkoak baitira Isabel Muelarentzat. Nolanahi ere, kolonizatu gaitzatela munduko aberats zahar eta berriek, baita ez hain aberats den tropak ere. Mendiko aziendak burdina goriaz nola, halaxe ari zaizkigu markatzen Basque Country-a bizkarrean (Garmendia, 2016).

Alfredo Retortillo EAEko Turismo, Merkataritza eta Kontsumo sailburuak ere, turismo-ereduaren inguruan sortutako gatazkaren harira, afera beraren inguruko beste ikuspegi bat eman zuen *Deia* egunkariari egindako adierazpenetan:

Por eso, el consejero entiende que la polémica en Euskadi sobre el turismo va a rebufo de la de Cataluña (...). La izquierda abertzale ha cometido una grave irresponsabilidad al traer a Euskadi un debate que no era nuestro. No se puede presentar a Euskadi como si fuera Magalluf. No lo ha sido nunca. No se puede comparar La Concha con la Barceloneta (...). La izquierda abertzale ha transmitido una mala imagen y asociado el turismo al masificado que ocurre en algunas zonas del Mediterráneo, cuando Euskadi no tiene nada que ver con eso (*Deia*, 2017).

Adibideekin bukatzeko, enpresa-ikuspegitik *Deia* egunkarian ere agertutakoa da hurrengo hau:

Empresarios vascos renuncian a ayudas para evitar la Marca España (...). No puedes estar en cada feria media hora aclarando que no vas a robar nada, que la situación no es tan mala, y es lo que ocurre cuando ven la bandera (*Deia*, 2014).

Markaren afera eztabaida politiko, ekonomiko, sozial eta kulturalaren erdian badago ere, Euskal Herria urrun kokatzen da nazio-markagintzak eskatzen duen akordio- eta lerrokatze-mailatik zein batera jotzetik.

Azaldu dugun moduan, egoki posizionatutako nazio-markak potentzialtasun handia eskain diezaioke Euskal Herriari. Baina, egokitasun hori zehazteko, nazio-estrategia bat falta da. Ez dago argi zertarako nahi edo behar den nazio-marka, hots, zehaztu eta adostu gabe daude zer garen, zer izan nahi dugun eta nola egingo dugun. Esandakoaren ildotik, beraz, arazoa ez da marka. Arazo nagusia zehaztugabetasuna eta adostasunik eza dira. Izan ere, marka aipatu definizio horren isla besterik ez da eta markagintza-estrategia, ordea, horren balioa erakusteko tresna.

Markagintza-estrategia garatzeko bitartekoei dagokienez, Euskal Herriak ez dauka estaturik eta botere-egitura eta baliabide gehienak lehiakideen esku daude. Horrek eragin zuzena dauka irudia lantzeko tresnetan eta gainerakoekin lehiatzeko berdintasunean. Irudia transmititzen da lehiakideen galbaheen arabera, edo haiei erantzunez.

Komunikabideek funtzio garrantzitsua daukate alor horretan. Jose Mari Pastorrek *Berria* egunkarian aipatu legez, guztiz barneratutako espainiar eta frantziar erreferentzien arabera pentsatzen dugu:

Erietxea inauguratu dute nonbait, zerbitzu berri bat eskaintzen duena: «Estatuko onena da». Espainia, jakina. Zergatik ez esan «Euskal Herriko onena»? Hainbeste kostatzen da Ipar Euskal Herrian halakorik baduten jakitea? Ez. Baina askoz zailagoa da gure burutik betiko ezabatzea metropoliaren mendeko pentsaera. Ez dugu pasaporte ofizialik. Pasaporte sentimentalik ere ez (Pastor, 2017).

Neurri batean, haien marka, identitatea eta kohesioa lantzeko eskumena eta baliabideak dituzten azpi-administrazioak, hein handi batean, elkarren lehiakide dira. Alde batetik, lurralde hauetan zerbitzuak modu bereizian garatzeak (garraio-zerbitzua....) beste lurraldeetatik isolatzea eragiten du. Bestetik, lurraldeko sinboloak indartuta eta beste euskal lurraldeak «arerio» gisa aurkeztuta, identitate partekatua ahultzera darama: bizkaitakeria, gipuzkoakeria, hegoaldekeria... Hainbat komunikabidek: umorea, kirola, azpiegituren inguruko eztabaidak... erabiliz keria horiek indartzen dituzte.

Marka komertzial baten ikuspegi hotzera joanda, ez dago adostasunik enpresaren osieran, produkzioan, ezta izenean ere, eta konpetentziaren arauen arabera lehiatzera behartuta dago, bai objektiboki (egitura), bai subjektiboki (erreferente sinbolikoak).

Markari eragiten dion beste pentsaera bat hau da: euskaldunak hitzeko pertsonak direlako ustea (euskal balioetako bat delakoan); zintzoak, langileak, baina saltzaile txarrak direla. Areago, saltzen saiatzea txarto ikusita dago eta, sarritan, engainu moduan ikusten da.

Laburbilduz: Euskal Herria nazio-marka urrun dago nazioaren balioa transmitituko duen errekurtsu sinboliko integral eta partekatu izatetik. Lurraldearen ikuspegi politikoez, muga administratiboez eta ondoriozko egiturez eta imajinarioez goitik behera baldintzatzen dute nazio-marka. Eredu horretan dauden definizioz eza, gatazkak eta bestelako trabak direla medio, enfokatu gabeko lehiakideen begiradaren araberrako eta oihartzun eskaseko lurraldearen irudia transmititzen da.

Egoera ez-normalizatu horren ondorioz, euskal lurraldea aipatzean, interpretazio oso ezberdinak egiten dira eta interpretazio horietatik sortutako praktika politiko, sozial, ekonomiko, kultural eta abarrek lurralde-erreferentzia berriak ere sortzen dituzte. Horren adibide dira Hego Euskal Herrian gertatzen diren joera batzuk; esaterako, Euskadi, Basque Country eta egun, Euskal Herria ere, EAErekin gero eta gehiago lotzekoa edo Euskal Herria Ezker Abertzalearen proiektuarekin identifikatzekoa.

Frantziako Estatuaren menpe dauden lurraldeei dagokienez, Pays Basquek ikuspegi ekonomiko, folkloriko eta turistikoa hartzen du, batez ere. Lurraldea bera politikoki eta administratiboki onartuta ez dagoenez (Lurralde Elkargoa berria da), objektu, paisaia eta ekimen zehatzekin lotzen dira kontzeptua eta sinboloak (lauburua, ikurrina eta koloreak). Pais Basque markak Frantziako Estatuako lurraldean oso ospe ona dauka eta, ondorioz, EHTik kanpo ere erabiltzen da. Hamaika adibide dago: Frantzia erdialdeko azoketako gazta-postuak, Hossegor-eko jatetxe eta surf-dendak, Lays markako patatan poltsan agertzen den zesta-puntako jokalaria, Toulouseko zerbitzuguneko orogarrrietan agertzen diren ikurrina eta lauburuak, edo Pariseko euskal txuletak saltzeko makina. Horrelako erabilerek kontzeptuaren inguruko nahasmena areagotzen dute eta sor-marken aferan lagundu ordez, euskal laborariei kalte egiten diete.

Azpmarratzekoa da, era berean, hizkuntzen egoera, komunikaziorako eta kohesiorako baliabide nagusi izanik. Euskal lurraldeetan, gehienbat, hiru hizkuntza erabiltzen dira: euskara, gaztelania eta frantsesa. Horiei gehitu behar zaie ingelesak munduan daukan presentzia. Hortaz, gutxienez, lau hizkuntza kudeatu behar dira (migrazio-mugimenduari lotutako hizkuntza-aniztasunean eta trataeran sartu gabe) eta, salbuespenak salbuespen, ez dago lurraldeko kide guztiek uler dezaketen hizkuntza komunik. Euskara gainerako hizkuntzekiko egoera diglosikoan kokatzen da eta euskal kultura, euskal identitatearen emaitza nagusia izanda, lurraldeko kide askorentzat (gehienentzat ez bada) ezezaguna eta arrotza da.

Egiturazko baldintzapen politikoez gain, munduko ikuskera berriekin lotutako nazio-identitatea ulertzeko era berriak sortzen ari dira. Une honetan, Euskal Herriko eragileak ez dira parametro horietan kokatzen ari, eta lehengo parametro eta balioen arabera egiten dute nazioaren eta lurraldearen definizioa; hots, baserritar giroa, berdetasuna, trikitia, RRVa, misterioa, exotismoa, txikitasuna(keria), *borono*-keria, purutasuna eta abar. Horren adibide da 2016an Smithsonian Folklife Festival-en eman zen irudia, guztiz «baserri-munduarekin» lotutakoa. Maila batean, euskaldun askori arrotza edo urruna zaio ikuskera murriztaile hori eta, ondorioz, termino horien araberako kohesioa eta atxikimendua ematea zaila da.



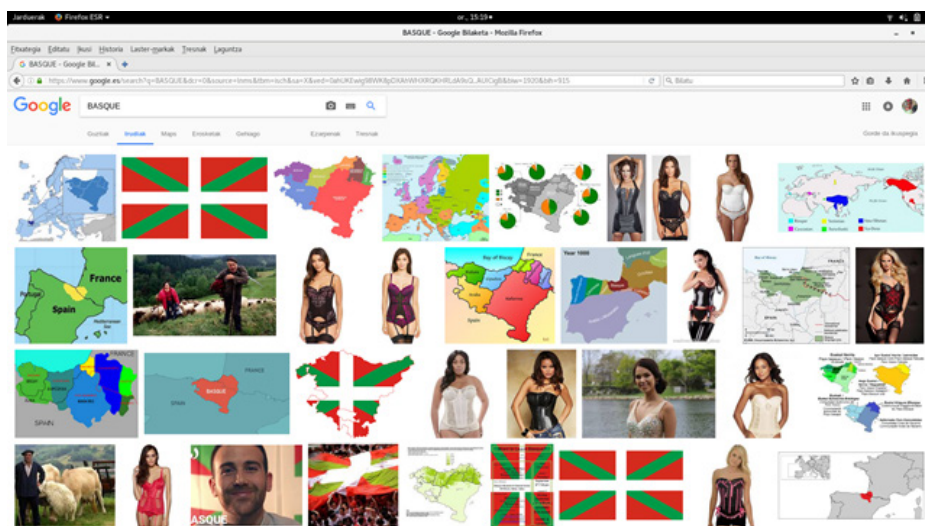
Iturria: <http://www.euskalkultura.com/fitxategiak/irudiak/solteak/2016/01/sff.jpg>

Nazioarteko kokapenari dagokionez, ez dago Euskal Herriaren ospea neurtzeko edo ezagutzeko ikerketarik. Nation Brand Index eta Country Brand Index-en neurgailuen aldagaien arabera, pentsa daiteke egoera normalizatu batean, mundu mailako sailkapenean lehen postuetan kokatzeko aukera izan lezakeela. Alta, une honetan markarentzat berebiziko garrantzia daukaten ezagutzen eta nabarmentasunean kokatuta, gatazka politiko-militarraren parametroak aldatu direnetik, pentsa daiteke Euskal Herriaren ezagutza mundu mailan oso eskasa dela. Anholt-en arabera, hori arazo handia da:

Es más sencillo que crear una nueva (...), porque esa imagen ya ocupa un lugar en la mente de la gente. Si uno menciona Irak, la gente sabrá que allí hay una guerra y que no es un lugar seguro. Pero uno podría agregar que, además, Irak es la cuna de la civilización. De esta forma se establecerá un diálogo y, a partir de ahí, con argumentos convincentes, podrá transmitirse a las personas otra imagen del país. En cambio, si el interlocutor nunca oyó hablar de un lugar habrá que comenzar desde cero (Anholt, 2004: 2).

Islandiako adibidea aipa daiteke. 2010ean, bertako Eyjafjallajökull sumendiak Europako zeruko trafikoan kaos handia sortu zuen. Bada, nabarmentze hori profitatuz, Islandiako gobernuak turismoa erakartzeko kanpaina bat aktibatu zuen.

Eremu digitalean ematen den posizionamendua oso kontuan hartzekoa da; izan ere, Internet bidez komunikatu, informazioa jaso eta eman, eta beharrak kudeatzen ditugu, besteak beste. Horrek nazioaren proiektzioan eta kokapenean nabarmenki eragiten du. Beraz, auziak azterketa sakonagoa eskatzen du eta ariketa sinple batekin gaira hurbiltzeko saiakera egingo dugu. Google bilatzaile ezagunean ingelesez erabiltzen den BASQUE hitza sartu eta irudien galbahea aukeratuz gero, honako erreferentzia hauek agertzen dira:



Iturria: Google 2017-10-27.

Euskal Herriko eta Euskal Autonomia Erkidegoko mapek, ikurrinek, artzainek eta euskal dantzek barruko arrokekin partekatzen dituzte Google-ko irudien lehen postuak.

PuntuEUS domeinua euskal edukiak zein komunitatea egituratzen eta ikusarazten laguntzen ari da. Tresna garrantzitsua da eta beste arloetan eskuratu ez den adostasuna lortu du. Halere, nahiz eta markaren posizionamenduari modu esanguratsuan eragin, ez dira gauzak nahasi behar: PuntuEUS Interneteko domeinu bat da, eta ez marka bat.

Hala eta guztiz ere, mugapenak mugapen, nazio-markaren erreferentziaren bidez, azaldu egoera gainditu eta lurraldea egituratzen eta kohesionatzen laguntzeko aukerak ere sortzen dira. Horrela, ikuspegi politikoa auziaren erdigunean kokatzen ez denean, markaren atributuen eta balioen arabera ikuspegi pragmatikodun aliantza «naturalak» gertatzen dira. Testuinguru horretan, lurralde-muga administratiboak lausotu eta, herri, eskualde, kostalde, landa-eremu, eragile, sektore eta abarren arteko elkarlana bultzatuz, orduan, lurraldearen bestelako ikuskera bat sortzen da, kultura-, ekonomia- edota jendarte-harremanetan oinarrituta. Horren adibide dira, besteak beste: euskal sukaldaritza berria, euskal kostaldea eta surfa, eta euskal rock-a. Edo gauza zehatzagoak aipatzearen: ikastolak, Real Automovil Club Vasco Navarro, Ferrocarril Vasco Navarro, Durangoko azoka, Donostia 2016, Basque Luxury, Errigora egitasmoa, Athletic futbol-taldea, edota Miarritze, Bilbo eta Errioxa elkartzen dituzten turismo-paketeak.

Diasporan ere nazio-identitatea ikusteko eta bizitzeko bestelako moduak sortzen dira, herrialde ezberdinetako pertsonen arteko elkarkidetza era «naturalean» gauzatuz. Nahiz eta lausoa izan, esan daiteke nazio-markaren argipean sortzen direla lurralde-muga administratiboez haratago doazen nazio-lurraldetasunaren logikadun lurralde-perimetro berriak.

1.7. NONDIK JO?

Euskal Herriaren erreputazioan modu positiboan eragingo duen nazio-markagintza estrategia eraginkorra lortzeko gakorik garrantzitsuen nazio-estrategiaren aferra bideratzea da; epe labur-ertainean, ordea, ez da aurreikusten mugimendu handirik zentzu horretan. Dena dela, nazioak eta haren konpetentziek komunikatzen eta erreputazioa sortzen jarraitzen dute, kontrako edo aldeko baldintzekin. Zailtasunak zailtasun, badago ildo horretan eragiteko aukerarik eta interesik, maila apalean bada ere. Horretarako, markaren ikuspegi pragmatikoan jarri beharko litzateke arreta. Azaldu moduan, une honetan badago euskal/vasc@/basque erreferentziaren bidez balioa eskaintzen duten eragile ugari, eta marka zaintzeko eta hobetzeko interesa daukate.

Nazio-markagintzak ez du berez konponduko aferra politikoa; posizionamendu ona lortzeko laguntza besterik ez da izango. Munduan normaltasunez lehiatu nahi bada, baliabideak behar dira. Euskal herritarrei eta munduari zer eskaini (nazio-estrategia) izatea nahitaezkoa da eta hori euskal herritarren artean adostu behar da.

Bestela esanda, nazio-markaren proiektu sendoa abiatu nahi bada, oinarritzkoa da nazio-proiektua bera argi izatea, eta gainera, horren gainean eraikitzea barrura zein kanpora begira landu beharreko proiektzio-programa.

Estrategia eraginkorrek batera, transmititzen den irudia kudeatzeko bitartekoak behar dira. Horiei esker lortuko da balio-proposamena fokuratu eta nabarmentzea. Une honetan, aipatutakoa estatu-egiturei esker bermatu ohi da, batez ere.

Hala ere, Euskal Herriaren historia aztertuz gero, salbuespenak egon badaude. Estatu-baliabiderik gabe izan da nazioaren ospea lantzeko esperientzia eredugarririk. Agirre lehendakariak, erbestean zegoela, diplomazia-estrategia indartsua eta *nation branding*-a garatu zituen (garai hartan termino horrekin izendatzen ez bazen ere), gerra galdu osteko ondorioak, erbesteratuen ihesa, nazio eta herriaren beharrak... kudeatzeko, baita bere aldeko indarrak eskuratzeko ere. Besteak beste, munduan sakabanatuta zegoen euskaldun komunitatea elkartzea lortu zuen, hainbat egoitza zabaldu eta euskal kultura bultzatzeko egiturak sortu ziren... eta Ameriketako hainbat estatutan gobernu ofizial baten ordezkari moduan hartzea lortu zuen.

Agirrek bizitako testuinguruak ez dauka gaur egungoarekin zerikusirik, baina haren lidergo-dohainak alde batera utzita, marka-estrategia indartsu bat martxan jartzea ahalbidetu zioten, funtsean, hiru gauzak: herri-proiektua izateak, nazioko kideen onarpen-maila handiak eta gutxieneko estatu-egitura edukitzeak (ofiziala ez izan arren).

Nazioartera joanda, adibidez, Katalunia eta Eskozia estaturik gabeko nazioak dira, baina nazio-marka indartsuak dauzkate. Eskozia hainbat marka-rankingetako lehen postuetan kokatu izan da, baina Agirre lehendakariaren moduan, hark ere badauzka proiektua, adostasuna eta gutxieneko egitura.

1.8. AURRERA BEGIRA, HAINBAT GAKO

Behin egoera zein den kokatuta, mugapenez jakitun, eta gai honi arduraz eta anbizioz helduta, esan daiteke nazio-marka indartzeko eta nazio-kohesioaren mesedetan jartzeko aukerak egon badaudela.

Jarraian luzatzen den proposamenak, maila batean, atal honetan gailendu den ideiarekin talka egingo du, baina Euskal Herriaren egoera «ez-normalizatu» kontuan hartuta tarteko estrategia bat zehazten saiatuko da, ekarpen praktikoa egiteko asmoz.

Markagintza-estrategia zehazteko unean arreta barnean jartzea komeni da. Izan ere, barneko interes-taldeen identifikazioa nahitaezkoa da sinesgarritasuna eta koherentzia bermatzeko. Horretarako gako nagusietako bat da hau: ezagueraz beren jarduna markarekin lotzea nahiko luketenak identifikatzea eta saretzea

(diasporako kideak barne). Bide horretatik erraztuko litzateke marka edukiz betetzea, ikusgarri egitea, harrotasun-maila igotzea eta gainerako herritarren eta eragileen autoidentifikazioa handitzea.

Ariketa hau egiteko garrantzitsua izango da egungo euskal jendartearen (plurala dela kontuan izanda) erreferentzia sinbolikoak eta etorkizunerako ikuskera zeintzuk diren ezagutzea; izan ere, maila handi batean, horren arabera osatuko dira sareko lokarriak.

Behin-behineko marka diseinatzerakoan ahalik eta ikuspegi integratzaileena izaten saiatu beharko da, ahal dela, erreferentzia berri bat sortuz. Ideia nagusia hau izan daiteke: «Euskaldunok gauza ederrak egiten ditugu».

«I'm Siberian»² markaren eratze-prozesua edo Espainia markaren inguruan sortutako «*También somos así*»³ filosofia, biak eredu lagungarriak izan daitezke. Finean, helburua izango da gaur egungo errealitatearekin lotutako «euskal»-en identifikazio positiboa egituratuz eta bateratuz joatea. Siberiaren kasuan Eugene Starstenkok zuzendutako gazte talde batek sortu zuen «I'm Siberian» marka, 2012an. Helburua izan zen lurraldearen eta bertakoen autoidentifikazio negatiboari aurre egitea. Sare sozialen eta bestelako euskarrien bidez, egitasmoa zabalduz eta handituz joan zen. Barnera begira sortutako estrategiak nazioartean ere eragina izan zuen. Pertsona talde jakin baten ekimen gisa jaiotako proiektuak, lehenik, gazte sortzaileak identifikatu zituen eta, ondoren, gero eta siberiar gehiago batu zitzaizkien. Proiektuak lurralde-garapenarekin lotutako sari batzuk irabazi zituen: «For the Contribution to Siberia Development», «The best identity of Russia» eta «The best packing of Russia».



Iturria: <http://imsiberian.com/>

2. <http://www.56thparallel.com/im-siberian/>

3. <http://tambiensomosasi.es/>

Bide bera egin zuen, orobat, Espainiako Estatuan sortutako «*También somos así*» markak. El Cano Institutuak osatu ohi duen Espainiaren erreputazioa neurtzeko txostenean ondorioztatu zutenez, euren buruaz barne-irudi okerragoa zeukaten espainiarrek kanpotarrek baino. Herritar anonimo talde batek (ehundik gora laguntzaileen sostenguearekin) sortu zuen kanpaina hura, hainbat helbururekin:

También Somos así.



Iturria: <https://www.facebook.com/tambiensomosasi/>

- Pertzepzio negatiboaren aurka borrokatzea, estereotipoak apurtzea eta enpresa, erakunde, artista eta beren aburuz aitortza merezi duten pertsonak ikusgarri egitea eta bultzatzea. Batez ere, sare sozialetara bideratu zen «*También somos así*».

Aurkeztutakoaren ildotik, gauzak erraztuko lituzke euskal herritarron inguruan hitz egiteak, Euskal Herria lurralde moduan aipatu ordez. Izan ere, lurraldea zuzenki ez aipatzeak hainbat eztabaidatan sartzea ekidingo luke, adibidez, hirurak bat, laurak bat, bostak bat edo zazpiak bat izan behar duten. Aldi berean, lurralde-zatiketan oinarritzen ez den errealtatea eraikitzen joango da, euskaldunek hamaika gauza eder egiten duten erreferentzia gailenduz.

Bigarren fase batean, marka baliabidez hornitzeko eta babesteko, gakoa litzateke Euskal Herriko hainbat lurraldetako erakundeak inplikatzeko, baina betiere, argi izanda nazio-marka eta gobernu-marka ez direla gauza bera. Bereizketa horretaz Marta Blazquezek nazio-marken kudeaketa egokirako hainbat gako eman zituen 2013an, *CITY BRANDS BLOG*, *MARCA-ESPAÑA* blogean argitaratu «El Gobierno no debe marcar la marca-país» artikuluan. *España* markaren kudeaketa-eredua kritikatu, haren arriskuak aipatzen ditu bertan. Blazquezen iritziz, oso garrantzitsua da erakundeek nazio-markarekin koherentziaz lan egitea, baina, aldi berean, markak gobernutik eta politikarietatik ahalik eta autonomoena izan behar duela defendatzen du. *España* markaren kudeaketarekin gertatu pasarte bat ere aipatzen du:

¿Debe ésta estar asociada a una determinada persona? Es aconsejable que no, de éste modo nos evitaremos que la Marca España pierda credibilidad por situaciones como el caso Bárcenas o una actuación inadmisibile como la de Juan Carlos Gafo, director adjunto de la Marca España (*«el número dos»*) que faltó al respeto en Twitter a los catalanes, escribiendo: «Catalanes de mierda. No se merecen nada». En estos casos, lo importante es tener clara su verdadera identidad, y es que tal y como Maragallo señaló, ésta declaración es «incompatible con la Marca España» e «intolerable» (Blazquez, 2013).

M. Blazquezek markaren erreferente eta lidergoaren inguruan ere gako interesgarriak eman zituen artikulu horretan, markaren ordezkari enbaxadore talde batek izan behar duela babestu baina, batez ere, herritarren parte-hartzearen garrantzia azpimarratuz: «Si la Marca España es un proyecto para los ciudadanos, éstos deben estar más presentes y convertirse en sus protagonistas» (Blazquez, 2013). Hau da, Siberiako adibideekin azaldu moduan, nazio-marka nazio-kideen istorioen batuketa bat izatea, horrela historia kontatzetik proiektu ilusionagarri bat garatzera igaroz.

1.9. HASIERAREKIN BUKATZEKO

Lerro hauetan aipatu ideiak hurrengo ataletan azaldu eta garatuko badira ere, ezer baino lehen, kontuan hartzeko hainbat gako garrantzitsu laburbiltzen saiatuko gara.

Kokapen teorikoa egin, nazio-markak zenbat lagundu diezagukeen azaldu, egungo egoeran kokatu... eta atalaren bukaerara iristean, bat-batean, hutsunearen zulo beltzak zurrupatu gaitu, beste hainbat gaitan gertatu moduan: ez daukagu marka-estrategia indartsu bat abiatzeko estaturik, botererik, egiturarik, baliabiderik, indarrik, planik, baimenik... ez eta gogo larregirik ere. Gainera, hutsune horren aurreko bertigoak geldiarazten gaitu edo hemen ari garen moduan, kiribil batean sartzen gara ideiak behin eta berriro errepikatuz.

Baina, orduan, zertarako liburu hau? Zertarako orrialde hauetan jasotzen diren hamaika ideia, proposamen, hausnarketa, iritzi, gako? Bada, ikuspegia zabaldu eta zulo beltzetik haratago ere aukerak badaudela ohartzen garelako. Nola? «Ezina ekinez egina» esaerari irudimena, berrikuntza, malgutasuna eta gogoia gehituz. Agian, une honetan, gure ontzia ez da azkarrena eta trinkoena, baina ibilbide luzeagoa eginez gero, badago zulo beltza saihesteko aukera.

Nola, baina? Siberiako kasuak erakutsi digu kontrako bidea ere egin daitekeela, hots: lehenengo, marka sortu eta, ondoren, komunitatea trinkotu eta balio positiboak hornitu. Espainiako Estatuan sortutako «También somos así» markaren egitasmoak ere bide bera jorratu zuen. Nazio-marka estrategiaren trinkotasunik eta izaera kategorikorik gabe, espainiarrek egiten dituzten gauza positiboak balioa proiektatzeko eta komunitatearen autoestimuan eragiteko, horrela definitzen zuten beren funtzioa: «Espacio de conversación sobre la realidad positiva de España»⁴.

4. <https://www.facebook.com/tambiensomosasi/>

Une honetan Euskal Herrian dagoen egoera ikusita, aukera egon daiteke euskaldunon istorioen batuketa egiteko, proiektu komun bat irudikatzeko, eta balioa sortzeko eta tartekatzeko. Egitasmo horrek aurrera egiteko hiru berme dauzka: euskaldunok bagara izan, aurrerantzean ere izan nahi dugu eta gauza ederrak egiten ditugu. Euskal Herrian harreman-sare indartsuak dauzkagu eta uneko baliabide teknologikoek komunikazioan eragiteko aukerak ematen dizkigute.

1.10. BIBLIOGRAFIA

- Anholt, S. (2008): *El Nation Brand Index. Utilización y Conclusiones para una estrategia de marca-país*, ICEX, Espainia.
- Anholt, S. eta Hildreth, J. (2004): *Brand America, The mother of old brands*, Cyan Books, Londres.
- Aranguren, G. (2014): «Basque Country = Euskal Herria», *Berria*, <http://www.berria.eus/paperekoa/1955/020/002/2014-06-10/basque_countryeuskal_herria.htm>.
- Blázquez, M. (2013): *El gobierno no debe marcar la marca país*, City Brands Blog, Marca España, <<http://citybrand.me/2013/10/08/el-gobierno-no-debe-marcar-la-marca-pais/>>.
- Castellón, A. (2013): *Catalonia, Nex brand in Europe*, Ara Llibres, SCCL, Badalona.
- DEIA (2014): «Empresarios vascos renuncian a ayudas para evitar la “marca España”», <<http://en.calameo.com/read/002698969c34fa1d158fe>>.
- Garmendia Lasa, E. (2016): «Luxuzko Pintxolandiatik», *Berria*, <http://www.berria.eus/paperekoa/1955/020/001/2016-12-13/luxuzko_pintxolandiatik.htm>.
- Gonzalez, G. (2013): *Place branding & 8 principios esenciales*, Think&sell, <<http://thinkandsell.com/blog/place-branding-8-principios-esenciales/>>.
- Kamio, J. (2013): *Neure (h)egitik. Komunikazioa eta Gizarte Aldaketa*, FAGOR Komunikazioa, <<https://neurehegitik.wordpress.com/2013/10/18/fagor/>>.
- Pastor, J.M. (2017): «Ta Dimakoei?», *Berria*, <https://www.berria.eus/paperekoa/4551/008/001/2017-07-22/eta_dimakoei.htm>.
- Retortillo (2017): «La irresponsable campaña de EH Bildu ha dado mala imagen de Euskadi», *Deia*, <<http://www.deia.com/2017/08/17/sociedad/euskadi/retortillo-la-irresponsable-campana-de-ehbildu-ha-dado-mala-imagen-de-euskadi>>.
- Salaberri, B. (2017): «Terminoak», *Berria*, <<http://www.berria.eus/paperekoa/2479/007/001/2016-09-14/terminoak.htm>>.

2. Hau da marka. Markagintzaren oinarri teoriko eta praktikoak

Estitxu Garai Artetxe (Gordexola, 1985)

EHUko Publizitatea eta Harreman Publikoetan lizentziaduna da eta Gizarte Komunikazioa masterra du. Gaur egun, publizista eta ikertzaile dihardu EHUko Ikus-entzunezko Komunikazio eta Publizitate Sailean. Egun *Berria* egunkariko Administrazio Kontseiluko kidea da eta kolaboratzailea hainbat komunikabidetan.

Marka hau, marka hori, marka hura. Markaren kontzeptua hitzetik hortzera darabilgu. Baina, zeri buruz ari gara «marka» diogunean? Sarri askotan logotipoari edo negozio jakinaren izenari buruz aritzeko erabiltzen dugu, horren pareko balitz bezala. Hastapenetan hori zen marka, identifikazio-elementu hutsa. Philip Kotler-en (1984) definizio klasikoaren arabera (1984) «produktu eta zerbitzuak identifikatzeko eta lehiakideengandik bereizteko balio duen izen, sinbolo edo diseinua» da. Etimologikoki ere ingelesezko «brand» hitzetik dator, eta ganadua markatzeko jarraitzen zen prozedurari egiten dio erreferentzia, animaliei azalean burdina goriarekin egiten zitzaien markari, alegia¹. Era berean, fabrikatzaileek euren produktuak markatu eta lehiakideengandik bereizteko premia agertzearekin batera sortu zen markaren kontzeptu komertziala.

Marketinaren bilakaeran, ordea, markaren ikusmolde hori erabat zaharkitua geratu da eta gaur egun inork gutxik jarriko du zalantzan marka hori baino askoz gehiago dela. Are, eremu enpresarial hutsetik harago komunikazio-jardunaren egiteko guztiak zipriztindu ditu (Davis, 2006). Markaren egungo izaera askoz hurbilago dago Aaker-en (1996: 68) ondorengo definiziotik: «Elementu funtzional, emozional, erlazional eta estrategikoen dimentsio askotako multzoa da marka, eta elementu horien baturak jendearen buruetan asoziazioen bilduma bakar eta zehatza sortzen du». Antzeko bidetik formulatzen du Keller-ek (1998), baina marka-balioaren kontzeptua gehituta: «Marka kontsumitzaileak dituen asoziazio mentalen

1. Zehatzak izate aldera, «brand» hitzaren jatorri etimologikoa ez dugu ingelesean topatuko, nordiko zaharrean baizik. Nordiko zaharra Vikingoen sasoiaren hasieran Eskandinaviako biztanleek erabiltzen zuten hizkuntza zen, 1300 urtera arte hitz egin zena. Hizkuntza horretako «**brandr**» hitzetik hartu zuten mailegu ingelesez animaliak markatzeko animalien jabetza markatzeko erabiltzen zen prozedura, «to brand» (erre), adierazteko.

bilduma da, produktu edo zerbitzuen hautemandako balioari gehitu behar zaiona». Hurbilpen horien arabera, marka izen edo logotipo hutsa ez ezik, jendearen buruan sortzen diren irudien, esanguren, asoziazioen eta esperientzien multzo konplexua ere da, objektuari bere kasa balioa ematen diona. Izena entzun edo logotipoa ikusi eta burura datorkigun guztiak osatzen du marka, izan ikusitako edo entzundako zerbait, izan gure esperientziatik datorrena edo izan pertzepzio eta sentipen orokorretan oinarritutako pentsamendua.

Marka, finean, kontakizun bat da, jendeak marka horrekin izan dituen kontaktu guztien ondorioz sortutako kontakizuna. Hortaz, zer da markagintza? Kontakizun hori bideratzeko ahalegina, besterik ez. Markari zer lotu eta nola lotu planifikatzea eta lantzea. Hori horrela, markaren kontzeptuak arrakasta handia lortu du askotariko alorretan; produktu komertzialez gain, pertsonak, alderdi politikoak, futbol-taldeak baita lurraldeak ere marka gisa lantzen dira, haiei loturako asoziazioak jorratzeko asmoz² (Quelch & Jocz, 2006; Fan, 2006; Anholt, 2007).

Egin dezagun ariketa txiki bat. Zer datorkigu burura Finlandia entzutean? Bandera, hotza eta izotza, hezkuntza eta gizarte-zerbitzu oso garatuak, Helsinki, suomiera, etheen arkitektura eta abar; baina baita egindako bidaia hura, edo Erasmuseko lagunak, edo heavy musikazalea denarentzat musika-talde jakina... zerrenda nahi beste luzatu dezakegu. Horietako zenbait norberaren bizipen eta esperientzia pertsonaletik etorriko dira, baina zati handi bat guztiok partekatutakoak dira eta ez dira kasualitatearen poderioz sortutakoak. Herrialdeen irudi zehatza barreiatzen da munduan zehar. Herrialdeen marka. Asoziazio horiek abantaila lehiakorra bihur daitezke, eta lurra goldatu herrialde horren izenean egiten den edozein jarduerari. Beste horrenbeste gertatzen da pertsonekin eta ia-ia edozein gertakariri buruzko iritziarekin ere, errealitatearen ideia sinplifikatuak bihurtzen baitira gure eskema mentalen jabe. Kontua da konexio horiek landu eta bideratu daitezkeela. Eta hori da, hain zuzen ere, markagintzaren egitekoa. Edozein korporazio edo erakundetan egiten den bezalaxe, marketin- eta komunikazio-teknikak erabiltzen dira, prozesu estrategiko baten barruan, marka baten izenari lotutako aktibo guztiak kudeatu eta konexio mental onuragarriak bideratzeko. Ikus ditzagun marka-kudeaketa estrategiko horren oinarritzko kontzeptuak.

2.1. MARKA NORTASUNA VS MARKA IRUDIA

Eremu akademikoan bai eta profesionalean ere nahasmen handia dago bi kontzeptu hauen artean: marka nortasuna eta marka irudia. Halere, bien arteko bereizketa funtsezkoa da markagintza-prozesua ulertzeko. Soil esanda, marka nortasuna komunikatu asmo duguna da eta marka irudia benetan markak komunikatzen duena,

2. Kapitulu honetan, errepikakorrak ez izateko, «erakundea»-ri buruz mintzatuko gara oro har marka-kudeaketaren prozesua azaltzeko, hala ere, «erakunde» diogun tokian berdin-berdin irakur daiteke enpresa, pertsona, herrialdea, eta abar.

publikoak jaso eta irudikatutakoa, alegia. Irudikatu dezagun lurra bitan zatitzen duen ibaia. Ibaiaren albo batean zer izan nahi dugun egongo litzateke eta beste ertzean jendeak guri buruz zer pentsatzen duen. Alde batetan guraria eta bestean errealitatea. Bata gure esku, bestea ez. Biak berdintzea, hori da erronka. Ibaia arrakastaz gurutzatu eta asoziazio horiek batetik bestera garraiatzeko tresna: markagintza.

2.1. irudia. Marka nortasuna eta marka irudia.



Iturria: Egileak egina.

Marka nortasuna erakundearen kontrolpean dauden elementuak dira, erakunde batek planifikatu eta komunikatzen dituen elementuak. Erakundeak prozesu estrategiko baten barruan markaren testuingurua, lehiakideen nortasuna, erakundearen balioak eta xede-taldeetan sortu ditzakeen pertzepzioak aztertuta diseinatuko du marka nortasuna eta oso elementu zehatz eta ukigarrietan hartuko du itxura: hitzezko eta irudizko nortasun korporatiboaren diseinuan (izena, logotipoa, produktuen diseinua, eslogana...), produktuetan, eta publizitate eta babesgo-ekintza guztietan. Elementu horiek guztiek aurrerago ikusiko dugun posizionamenduaren zerbitzura jartzen dira eta koherentzia bermatzeko eskuliburu korporatiboak egiten dira. Proposamen estrategikoaren barruan sortu edo mantendu nahi diren asoziazioak dira marka nortasunaren bazka, eta asoziazio horien oinarrian promesa bat egongo da, erakundeak ezaugarri zehatzak eskaintzeko egiten duen promesa (Aaker, 1996:71).

Marka irudia, berriz, publikoen esku dago, kontsumitzaileen imaginariora iristen diren ezaugarri funtzional eta tasun psikologikoek osatzen dute. Irudikapena da, ezaugarri zehatzez eta horien arteko loturez osatutako eskema mental konplexua (Keller, 2008). Bestela esanda, norbanakoak memorian gordetzen duen balorazio subjektibo, sinesmen edo emozioa da (Costa, 2004). Pertzepzio subjektibo hori input askoren emaitza izango da: produktu eta zerbitzuekin izan dezakegun zuzeneko harremana, publizitatetik edandako irudia edo lagun baten komentarioa. Marka irudia ez dago pertsona, enpresa edo erakundearen komunikazioaren menpe soilik,

publikoaren esperientziek eta beste hirugarren batzuen esperientziek ere osatuko dute (Grunig, 1993). Hala ere, erakundeak ahal duen guztia egingo du marka nortasunaren bidez marka irudia bideratzeko. Esan bezala, horri deritzo markagintza: publizitate-eta marketin-kanalak baliatuta marka nortasuna modu trinko eta argian transmititzen ahalegintzea, marka irudi positibo eta iraunkorra sortzeko. Gauzak horrela, marka nortasuna erakunde igorlearen alorrean kokatuko genuke, eta marka irudia, berriz, hartzailearen bueltan.

Marka irudia edozein jardueraren funtsezko elementu bilakatu da. Publikoaren eta markaren arteko harreman horiek benetako lotura estuak sortzen dituzte, eta gaur egungo marken guda-zelaia ez dago ezaugarri ukigarriei lotuta, kontzeptuak saltzen dira, gizataldeekin konektatzen duten bizitza-esperientzia eta bizitza-estiloekin lotura lortzea, emozionalak (Klein, 2015: 49). Marka indartsua sortzeak ezberdintzen laguntzen du. Marka ez da asmakizuna, jada hor zeuden elementuak ordenatu eta publikoari guri buruzko pertzepzioa sortzen laguntzea da. Sinesgarria eta koherentea izan behar du garenarekin. Horretarako emozioek eta osagai ez ukigarriek egiteko garrantzitsua izango dute. Gaur egungo eta etorkizuneko lehia ez dago merkatuetan, publikoaren buruan baizik.

2.2. POSIZIONAMENDUA ETA ERREPUTAZIOA

Ikusi berri dugun marka nortasunaren eta irudiaren arteko harremanari oso estuki lotutako bi kontzeptu posizionamendua eta erreputazioa dira. Egia da marka irudia, posizionamendua eta erreputazioa sinonimo gisa erabili ohi direla askotan, Capriottik (2009) kapitulu oso bat ondu du nahasmen terminologiko hori argitze aldera. Guk elementu bereizi gisa landuko ditugu.

Lehenik eta behin, posizionamendua, komunikazioaren eta marketinaren alorreko kontzeptu giltzarria da, eta Jack Trout eta Al Ries (1993) sortzaileek definitzen dutenez, honako hau da: «Marka batek kontsumitzailearen gogoan hartzen duen espazio mentala, lehiakideengandik bereizten duena». Definizio horren arabera, marka irudiarekin nahasi daiteke, posizionamendua kontsumitzailearen gogoan dagoen irudikapena den heinean. Gakoa, alabaina, bigarren zatian dator, posizionamenduak lehiakideengandik bereizten du marka, bere muina konparatiboa da. Markaren ezaugarriren bat kontsumitzaileen premia, gurari edo nahiekin lotzea da, aukeraketa-prozesuan lehiakideen aurrean bereizi, eta ahal dela, gailentzeko (Kapferer, 1992: 172). Hori horrela, inork ez du ukatuko, posizionamendua marka irudiaren zati garrantzitsu bat denik.

Halere, zenbait egilek marka irudiarekin lotzen duten bezalaxe, beste askok marka nortasunarekin uztartzen dute posizionamendua. Esaterako, Kotler-en (1999: 345) aburuz, posizionamendua da «erabakitzea xede-taldeak enpresa edo

markari zer egotziko dion, euren buruan toki berezi bat har dezan». Aaker (1993) ere zentzu horretan mintzo da, berarentzat marka irudia pertzepzio erreala baita, eta posizionamendua, ordea, guratako pertzepzioa, audientziari komunikatuko zaion eta produktua bereiziko duen balio-proposamena. Halere, ikuspuntu horiek guztiak osagarriak dira: posizionamendua, lehendabizi, erabaki estrategiko bat baita, gure marka lehiakideengandik bereiziko duen onura nagusia eta promesa erabakitzea, eta hor bete-betean egiten baitu bat marka nortasunaren planifikazioarekin; bestetik, alabaina, jendearen buruan lortzen den txokotxo berezi eta ezberdintzailea den heinean, posizionamendua marka irudia ere bada. Nondik begiratu, igorlearen edo hartzailearen ikuspuntutik, horixe da kontua.

Posizionamendua finkatzeko xede-taldearen premiak ezagutu behar dira, eta zein neurritan asetzen dituen gure erakunde edo enpresak premia horiek edo zein onura eskaintzen duen. Posizionamendua, markaren oinarrian dagoen promesa da, erakundeak hartzaileei egiten diena onura konkretu bat eskaintzeko. Ez da asmakizun bat, errealitatean existitzen diren ezaugarriak hartzaileen buruan ordenatu eta hierarkizatzeko.

Bestalde, markari buruz ari garela, behin eta berriro agertuko den beste kontzeptu bat erreputazioarena da. Posizionamenduarekin askotariko ikusmolde kontzeptualak agertu baditugu, erreputazioaren kasuan kontsentsu falta are nabarmenagoa da (Capriotti, 2009: 93). Hori horrela izanik ere, gure aburuz erreputazioari dagokion ikuskera hedatuena ekarriko dugu orrialdeotara.

Erreputazioa erakundeak interes-taldeekin dituen harremanei dagokie. Gure jarduerak zenbait talde edo pertsonarengan eragina du edo izan dezake, eta horiei interes-talde edo *stakeholder* deritze. Izenak berak dioten moduan, publiko horiek interes zehatz bat partekatzen dute erakundearekin eta interes horren arabera harreman iraunkor bat eraikiko da (Freeman eta Mc Vea, 2001). Enpresa edo erakunde baten kasuan askotarikoak izan daitezke: akziodun edo bazkideak, elkarte eta bazkunak, bezeroak, lehiakideak, langileak, erakunde publikoak, inbertsoreak, komunikabideak, hornitzaileak, sindikatuak, saltzaileak eta abar. Erakunde baten arrakastarako funtsezkoa izango da publiko horietako bakoitzarekin duen interes komuna identifikatu eta harreman horiek bideratzea, eta hor sartzen da jokoan erreputazioa.

Erreputazioa marka iruditik bereizte aldera, erreputazioa ezagutzan oinarritzen da, marka irudia, berriz, proiektatutako pertsonalitatean. Erreputazioa barne-mailan eraikitzen den zerbait da, erakundeko partaideen portaera eta balioetatik eratorria eta objektibagarria dena. Horretarako praktiken gardentasuna eta koherentzia etikoa beharrezkoak dira. Marka irudia, ordea, erakundetik kanpo eraikiko da.

2.3. MARKA SORTU ETA KUDEATZEKO PROZESUA

Marka sortzeko urratsak estandarizatuta ez dauden arren, oro har honako hiru egiteko hauetan sailkatu daiteke lan hori. Ikerketa eta hausnarketa estrategikoa, marka-egitura diseinatzea eta guratuko loturak sortzeko komunikazioa. Alina Wheeler-ek (2014) finkatutako prozedura hobetsi da argigarria izan daitekeelakoan. Egilearen arabera, marka baten sorrerak ikerketa, pentsamendu estrategikoa, diseinu bikaina eta proiektu bat kudeatzeko gaitasuna eskatzen ditu, baina baita, halaber, pazientzia handia, ñabardura guztiak perfektu garatzeko obsesioa eta informazio-olde izugarria kudeatzeko gaitasuna. Abiapuntu horri eutsita, honako urrats hauek finkatzen ditu marka bat sortu eta kudeatzeko:

1. Ikerketa egitea. Erabakiak ezin dira intuizioaren menpe soilik egon. Lehenengo erakundea ondo ezagutu beharko da: haren misioa, bisioa, merkatuak, kultura korporatiboan abantaila lehiakorak, etorkizuneko erronkak eta abar. Horretaz gain, interes-taldeen premiak eta pertzepzioak ikertzea beharrezkoa da, baita jada existitzen diren markak eta haien arkitektura baloratzea ere. AMIA analisia (aukerak, mehatxuak, indarguneak, ahuleziak) erabili ohi da horrelako prozesuan, baina baita marka garatu beharreko alorrari doitutako bestelako analisiak ere; esaterako, nazio-markagintzari dagokionez, herrialdearen analisi politiko, ekonomiko, soziokultural, teknologikoa, lege-egoera eta ingurumen-egoera izango lirateke aztergaiak. Ingeleseko akronimoa baliatuta PESTEL analisia deritzo horri, alegia: Political, Economic, Social, Technological, Enviromental, Legal (Fuentes Martinez, 2007).
2. Estrategia zehaztea. Ikerketaren emaitzak sintetizatu eta markaren estrategia finkatuko da. Posizionamendurako gidalerroak eta markaren atributuak ere zehaztuko dira, desiotako marka irudia zein izango den. Horretarako kontsentsua bilatu beharko da barne-mailan. Behin hori eginda, izena eta mezu gakoak finkatuko dira.
3. Marka nortasuna diseinatzea. Estrategia bisuala garatzea, irudi korporatiboa eta marka-arkitektura finkatzea eta markaren etorkizuna eta nora iritsi den aurreikustea. Marka nortasun horrek fase estrategikoan zehatutako atributuekin bat etorri beharko du.
4. Kontaktu-puntuak sortzea. Kontaktu-puntuak xede-publikoak gure markarekin izango dituen harreman guztiak dira, komunikazio- eta marketin-tekniken bidez bultzatu daitezkeen kontatuak. Kontaktu-puntu bakoitzak markaren presentzia areagotzeko eta fideltasuna lortzeko aukera emango digu.
5. Baliabideak kudeatzea. Markaren barreiatze- eta komunikazio-planerako unea da. Lehenengo barne-mailan barreiatuko da marka, erakundearen partaide guztiek marka bere egin dezaten. Aukera aparta da mementoa berezi

egin eta interes-taldeekin lotura emozionala estutzen hasteko, markaren enbaxadoreak izango direnak aktibatzeke. Gero kanpora zabaltzea etorriko da, komunikazio-plan sakon baten planifikatuko dena. Markaren mezua helarazteko, eta batez ere, publikoen esperientzia bideratzeko bitartekoetan asmatzea izango da gakoa.

Metafora gisa, prozesu hori, pertsonen arteko harremanarekin alderatzen du Tim Halloranek *Romancing the brand* liburuan (2014). Lehenengo urratsa norbere burua ezagutzea da, eskaintzeko zer dugun ezagutzea (balio-proposamena). Behin hori eginda, doazkizun pertsona klaseak zehaztu beharko dira, eta bakoitzaren beharrianak zeintzuk diren eta gure ezaugarriek nola bete ditzaketen jakin. Behin hori eginda, konkistarako unea etorriko da. Ezin zaie pertsona mota guztiei kontakizun bera kontatu, guztiek ez dute berdin tratatuak izan nahi. Lehenengo kontaktu horrek ahaztezina, berezia eta gogoangarria izan beharko du, eskaintzeko dugun guztia erakutsita. Konexioa sortzea da kontua. Lehenengo harreman horren ostean dator hurrengo lehia, hau da lotura estutu (marka-komunitatea sortzea izango litzateke) eta egunez egun harremana eraikitzen eta elikatzen jarraitzea edo harremana etetea. Izan ere, pertsonen arteko harremanetan gertatzen den bezalaxe, harremana sortzea bezain zaila edo zailagoa da harreman hori mantentzea, marka-komunitateari eustea, eta bien arteko fideltasun-bideak eratzea (marka-fideltasuna). Deskribatutako prozedura ez da markaren sorrera-unean behin egiten den zerbait, etengabeko hausnarketa- eta egokitze-prozesu bat da.

2.4. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, David (1996): *Building strong brands*, Free Press. Chicago, New York.
- Anholt, Simon (2007): *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Capriotti, Paul (2009): *Branding corporativo*, Colección libros de la empresa, Santiago de Chile.
- Costa, Joan (2004): *La imagen de marca. Un fenómeno social*, Editorial Paidós. Col. Diseño, Bartzelona.
- Davis, Melissa (2006): *More than a name: An introduction to branding*, AVA publishing, Lausanne.
- Fan, Ying (2006): «Branding the nation: what is being branded?», *Journal of Vacation Marketing*, **12:1**, 5-14.
- Freeman, R. Edward eta Mcvea, John (2001): «A stakeholder approach to strategic management», in M. Hitt *et al.*, *The Blackwell handbook of strategic management*, Blackwell, New York, 189-207.
- Fuentes Martínez, Sandra I. (2007): «Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país», *Signo y pensamiento*, **26:51**, 80-97.

- Grunig, James E. (1993): «Image and substance: From symbolic to behavioral relationships», *Public relations review*, **19:2**, 121-139.
- Halloran, Tim (2013): *Romancing the brand: How brands create strong, intimate relationships with consumers*, John Wiley & Sons.
- Kapferer, Jean-Noël (1992): *La marca, capital de la empresa*, Ed. Deusto, Bilbo.
- Kellerr, Kevin Lane (1998): *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Klein, Naomi (2015): *No logo*, PAIDÓS, Bartzelona.
- Kotler, Philip (1984): *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Fifth Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- , (1999). *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, Madril.
- Quelch, John eta Jocz, Katherine (2004): «Positioning the nation-state», *Place Branding*, **1:1**, 74-79.
- Ries, A.I. eta Trout, Jack (1993): *Las 22 leyes inmutables del marketing*, Mc Graw-Hill.
- Wheeler, Alina (2012): *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*, John Wiley & Sons, New Jersey.

3. Euskal balioen proposamena

Juan Jose Ibarretxe Markuartu (Laudio, 1957)

EHUko Ekonomian lizentziaduna, eta 2010etik doktorea da. Haren tesia: *Printzipio Etikoa, Printzipio Demokratikoa eta Giza Garapen Iraunkorra: eredu demokratiko baten oinarriak*.

Hainbat ardura politiko instituzional izan ditu, horien artean, 1999-2009 epean, Eusko Jaurlaritzako lehendakaria. Gaur egun, Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies ekimenaren zuzendaria da.

Gorka Espiau Idoiaga (Bilbao, 1972)

EHUko Kazetaritzan lizentziaduna.

Irakasle bisitaria da J.W. McConnell Family Foundation-en Montrealeko CIRM-McGill University zentroan; Senior Fellow da Young Foundation-en baita Agirre Lehendakaria Center-en ikerketa-arduraduna ere. Lehenago, Eusko Jaurlaritzako aholkularia Bakea eta Bizikidetz Sailean eta Elkarriko kidea izan zen.

«Euskal gizarteak (bertako gizarte-erakundeak, enpresak eta instituzioak) aukera historikoa du nazioartean proiektatzeko merkatu globalean lehiakorra den giza garapen iraunkorraren eredu gisa».

3.1. SARRERA

Euskal gizarteak azken hamarkadetan bizi izandako eraldaketa sozial, ekonomiko eta kulturalak hainbat adierazle bikain agertzen ditu zailtasun handieneko testuinguru batean (Ibarretxe, 2011). Industria-kolapsoari, langabezia-tasa oso altuei, diktadura frankistaren amaierari eta erakunde-sare berria eraikitzeari 1978 urtetik giza eskubideen etengabeko urraketak eta indarkeria bereizi gabea gehitzen zitzaizkien. Antzeko egoerak bizi izan dituzten gizarte gehienak ez dira gai izan hain testuinguru konplexu eta negatiboari buelta emateko (Coleman, 2000).

Alabaina, euskal gizarteak modu harrigarrian erantzun zien mehatxu eta erronka horiei guztiei. Garai hartako aholku nagusiei (desindustrializazioa eta politika neoliberalak) jarraitu ordez, Euskadik beste aukera bat egin zuen, hain zuzen ere, bere manufaktura-egitura birsortzea, kooperazio publiko-pribatuko sistema berriak eta aberastasunaren banaketa bidezkoagoan oinarritutako lehiakortasun-ereduak (esate baterako, ekonomia sozial eta kooperatiboak bultzatutakoak) diseinatzea. Aldi

historiko honetan bertan, euskal gizartea gai izan da euskal hizkuntzaren desagertze-prozesua geldiarazteko eta arrazoi politikoa zuen indarkeriari amaiera emateko.

Nahiz eta une honetan euskal gizarte osoak aurrez aurre hainbat zailtasun eta erronka izan, adierazle hauek erakusten dute badela gizarte, ekonomia eta ingurumenaren ikuspegitik jasangarria den garapen-eredu bat, balioa eman eta etorkizunerantz proiektu daitekeena herrialde-marka gisa. Artikulu honek eztabaida hori lantzeko modu kritikoa planteatu nahi du, Basque Country marka eraldaketa sozioekonomikoaren eta giza garapen iraunkorraren narratiba honekin lotzeko helburuz.

Azken hamarkadan Mendebaldeko herrialdeetan bizi izandako aldaketek inoiz baino gehiago eskatzen dituzte garapen alternatiboa eta ebidentzia enpirikoa duten ereduak, lehiakortasun ekonomiko oreka sozialarekin konbinatzen dutenak (Porter eta Kramer, 2011). Testuinguru honetan, eta dituen neurri eta muga instituzionalak dituela, Euskal Herriak (bere gizarte-erakunde, enpresa, eta instituzioek) aukera historikoa du nazioartean proiektatzeko merkatu globalean lehiakorra den giza garapen eta gizarte-berrikuntzako eredu gisa.

Prozesu honek ez du soilik kanpoko dimentsioa, ekarpen handia egin diezaioke barne-gogoetari, batetik, dugun gizarte-ereduaren inguruan, eta, bestetik, nola egin aurre intentsitate berritzaile berarekin gaur egun aurrean ditugun erronkei.

3.2. EUSKAL ERALDAKETA

Eraldaketa-prozesu hau gizarte-berrikuntzaren gauzatze kolektibo handi gisa soilik uler daiteke (Ibarretxe, 2012). Denbora luzez, ikuspegi guztiz ekonomiko eta kuantitatibotik ulertzen saiatu gara, baina beti genuen sententzia ez gizona ari historia bere osotasunean kontatzen.

80ko hamarkadan bizi izandako lehen fasean lehiatzen ikasi genuen, inbertsio garrantzitsuak eginez hezkuntza-arloan eta makineria eskuratzen gure enpresa-sarea lehiakorrago bihurtzeko; baina, aldi berean, euskal erakunde-sare berria sortzeko garaia izan zen, gure tresna finantzarioak, hainbat eta hainbat familiak ikastolen mugimendua —hamarkada ilunetan adre handiz sortua— bultzatzeko aldia, hezkuntza-sistema publikoa, Osakidetza eta Emakunde eratzearekin batera.

Bigarren fasea (90eko hamarkada) lehiatzen eta aldi berean kooperatzen ikastea zentratu zen. Michael Porterrekin elkarlanean ekindako klusterren estrategiaren eta espezializazio adimendunaren garaia izan zen. Baina, aldi berean, lehendabiziko lankidetzaren publiko-pribatu handien unea izan zen hainbat arlotan: enpleguaren sorkuntza, azpiegiturak, inbertsioa hezkuntzan, edota oinarritzko diru-sarrerak bermatzeko sistemaren sorkuntza.

Bereziki, aipatu behar dugu Bilboko Guggenheim museoa sortzearen aldeko apustua ez litzatekeela ulertu beharko modu isolatuan, hamarkada hartan eraikitako berrikuntza-ekosistematik kanpo, baizik eta lehiakortasun- eta modernotasun-irudi berria nazioartean proiektatu nahi zuen herrialde baten estrategiaren emaitzarik arrakastatsuenetako baten gisa. Urteak pasa ahala, gero eta nabarmenagoa da haren indar sinboliko eta komunikatzailearen zati handi bat, zailtasun izugarriko egoera batean, Euskal Herriak izandako eraldaketa bikaintasunez ordezkatzearn sortzen dela.

Milurteko berriarekin abian jarri dugun azken fasea, eta oraindik sartuta gaudena, kooperazioan berritzen ikasteari eskaini zaio, gizarte osoa inplikatur zeregin horretan. Teknologia-zentroen fusio-urteak dira, Innobasqueren sorkuntza berrikuntzaren euskal ekosistemaren lotura-tresna gisa, baina, aldi berean, munduak berrikuntza gastronomikoagatik ezagutzen gaituen garaia da, Ikerbasque bultzatu dugun eta indarkeria bukatzea lortu dugun garaia.

Agirre Lehendakaria Centerren prozesu hau aztertzen ari gara diziplina anitzeko ikuspegitik, dimentsio soziala, ekonomikoa, ingurumena eta giza eskubideak integratuz. Euskal esperientziaren elementu giltzarriak identifikatu eta kontrastatu ahal izan ditugu nazioarteko mailan pentsamendu-zentro nagusiekin, eta konturatu gara Euskadiko berrikuntzaren faktore bereizleak, nagusiki, dimentsio soziala eta kulturala duela.

Ikuspegi ekonomiko tradizional batetik, erraz esprika dezakegu nola gertatu den berrikuntza-prozesu hau, zein izan ziren erabaki estrategikoak (manufaktura-industriaren aldeko apustua, inbertsioa hezkuntzan eta gizarte-babesean, espezializazio adimenduna), baina faktore sozial eta kulturalik gabe ezin dugu erantzun zergatik hartu ziren hain erabaki ezberdinak, antzeko egoeretan beste herri batzuek hartu zituztenekin alderatuta (Ibarretxe, 2015). Neurri batean, kuantifikagarria dena ezagutzen dugu, proiektuak eta erabakiak, baina ez dugu ezagutzen elementu ukiezinen funtzionamendua eta kualitatiboa dena (Espiau, 2017).

Faktore kulturalaz dihardugunean, edota Kulturaren Kz euskaraz, ez gara bakarrik ari adierazpen kulturaleraz, ari gara hainbat narratiba kolektibotan adierazitako balio-sistemaz, herri gisa definitzeko erabiltzen ditugunak eta historian zehar hartzen joan garen erabakiak azaltzen dituztenak. Gizarte bat autodefinitzen den eta egoera jakinen aurrean jokatzeko duen modua da. Kultur faktore hori ez balitz, K hori izan ezean, gizarte guztiek antzera erantzungo lukete erronka berberen aurrean. Beraz, ALCK iradoki nahi du euskal kulturaren K gehitzea berrikuntzari buruzko ohiko formulazioari (I+G+B+K), sakontasun handiagoz ulertzeko nola artikulatzen diren berrikuntza- eta eraldaketa-prozesuak egitura-mailan.

Oso garrantzitsua da faktore kultural hau ezagutzea eta neurtzea sakonago ulertzeko gure berrikuntza-prozesua eta, batez ere, haren elementu estrategikoak proiektatu ahal izateko etorkizunari begira. Berrikuntza estrategiko eta espezializazio adimendunak arrakastatsuenak nazioarteko mailan (Finlandia, Baviera, Quebec,

Estonia, etab), beren kultur dimentsioa gehitzeko gai izan direnak dira (Rae eta Westlake, 2014).

Kontua da antzeko egoerei egiten diegula aurre, baina modu desberdinean erantzuten dugula. Gauza berak ikusten ditugu, baina ez ditugu berdin interpretatzen. Arrazoi horrengatik, beren berrikuntza-ekosistema edota espezializazio adimendunaren estrategia, beren kultura-faktorea, beren elementu bereizlea eta balio erantsia gehitu gabe eraikitzen dutenak ez dira gai ezagutza teknikoak guztien eskura dagoen munduan lehiatzeko. Bakarrak bihurtzen gaituen hori gehitzetik etorriko dira sormena eta diferentzia, eta ez askok komunean dutena errepikatetik: zerbait berezko eta desberdina munduari ematea.

3.3. BALIOAK NEURTZEKO ERRONKA

Ibilbide honetan, gure eraldaketa gertatu berria ahalbidetu duten faktore kulturalak hobeto ezagutzen eta neurtzen ahalegindu behar dugu. Gure herria nazioarteko mailan gizarte-berrikuntzako erreferente gisa proiektatzeko giltza da.

Erronka horri heltzeko modu bat nor garen eta horrela zergatik jokatzen dugun deskribatzeko erabilitako narratibak aztertzea da. Narratiba horiek gure erabaki eta jokabideetan eragiten duten balioak eta usteak adierazten dituzte. Azken hamarkadetan bereizgarri izan ditugun elementu ukiezinak dira. Gure herrialdeko enpresen, erakundeen edota proiektu sozialen eraldaketaren protagonista izan diren pertsonen galdetzen diegunean, gehiengo nagusiak azken hamarkadetako narratiba partekatua adierazten du, oso antzeko usteak, eta bat datoz beren proiektu familiar, enpresarial edota sozialak gidatu dituzten balioen garrantzia nabarmentzean.

Funtsezko elementua da lurralde-eraldaketaren prozesuak ulertzeko. Esperientziak erakusten digu benetako egiturazko eraldaketa-prozesuak soilik lortzen dituztela proiektu jakinei eta mugimendu modura interkonektatuei lotutako eraldaketa-narratiba sortzea lortzen duten lurralde haiek. Proiektuak bezain garrantzitsua da gizarteak duen narratiba kolektiboa. Proiektuak kuantifikagarriak dira, baina narratiba kolektiboak sortzeko prozesuak askoz zailagoak dira neurtzen. Oraindik ez dakigu ziur gizarte horiek zergatik erabakitzen duten balio eta narratiba jakinei lotzea, nahiz eta badiren argudio historiko eta sozialak horiek azaltzeko (Engle, 2015).

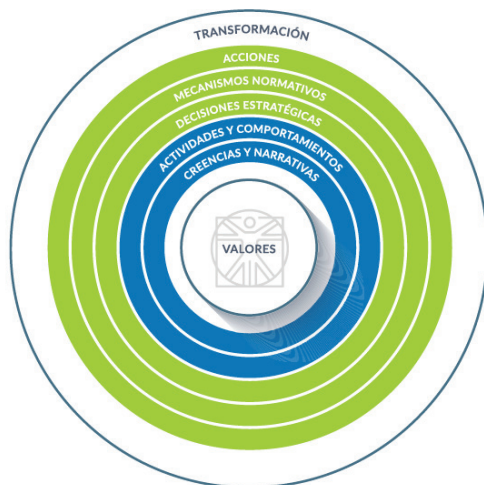
Euskal kasuan, euskal gizartea oso balio zehatzekin identifikatu da: esfortzua, konpromisoa, auto-erantzukizuna edota sakrifizioa. Balio-sistema hori da azken hamarkadetan hartutako erabaki estrategikoak neurri handi batean azaltzen dituen, baina ez die erantzuten soil-soilik logika historiko eta sozial batzuei. Nahiz eta gustuko dugun errepikatzea euskaldunok horrelakoak izan garela mendeetan, egia esan, ez gara beste edozein herriren aldean oso desberdinak alor sozial, ekonomiko edo politikoan. Ezohikoa dena da balio horiei lotzeko eta zailtasun handiko uneetan

modu jakin batean jokatzeko erabaki kolektiboa. Prozesu horrek etorkizunerantz proiektu daitekeen narratiba historiko eta amesgarria ematen dio. Horrelakoak garestuak sinestean, horrela jokatzeko dugu (Flyjberg eta Brent, 2006).

Identitatea eraikitzeko prozesuak elementu objektibo eta historikoak haien interpretazioekin konbinatzen dituzte modu ez-linealean (Espiau, 2017). Gure historiako elementu batzuei geure burua lotzea edota garrantzi handiagoa ematea erabakitzen dugu, eta garrantzi txikiagoa ematen diegu beste batzuei. Prozesu horiek, normalean, gizarte baten narratiba positiboak zein negatiboak sortzen ditu, ekintza kolektiboa baldintzatzen duen bitartean. Eraldaketa-prozesuak eta giza garapen iraunkorraren ereduak balantza narratiba positiboetarako erortzea behar dute eta balio eraldatzaileei lotua egotea.

Gure kasuan, gaur egun oraindik ere, arrakasta soziala eta ekonomikoa bizi-proiektua edo proiektu profesionala Euskal Herrian garatzeko aukerari lotua dago. Gurean antzeko erronkak pairatu dituzten beste lurralde askotan, aukerak lurralde horretatik kanpo bilatzeari lotua dago arrakasta (Hodgson, 2016). Aldea funtsezkoa da. Nola liteke lurralde bat eraldatu ahal izatea eta lehiakorra izatea eragile nagusiak sinetsita badaude gauzak ezin direla aldatu?

Esaten ari garen bezala, eraldaketa-prozesuaren dimentsio kulturalak metodologia kualitatiboak eskatzen ditu, ahalbidetuko digutenak ulertzea eta neurtu ahal izatea balio-sistema, balio horiek adierazteko erabilitako narratibak eta azken hamarkadetan euskal gizartearen jokatzeko modu naturala bihurtu diren jokabideak. Faktore multzo horrek laguntzen digu sakonago ulertzen zergatik hartu ziren erabaki estrategiko zehatzak.



Balio horiek neurtzeko lehen saioa The Young Foundationek egin du, Mondragon Korporazioaren inguruan jasotako narratibetan hainbat elementu komun identifikatu dituen txosten batean (Heales eta Hodgson, 2017). Kooperatibako kideek

adierazitako balio-sistematzat deskriba daitezke. Ariketa interes handikoa da; izan ere, balio-sistema ezagututa hobeto uler baitezakegu zergatik hartu diren hainbeste enpresa-erabaki, hasiera batean merkatuaren jokabidetik urrutikoak ziruditenak (soldata-politika, etekinen banaketa, lan-baldintzak, solidaritate- eta interkooperazio-mekanismoak, barne-demokraziako sistemak, euskararen garrantzia, etab.).

Talde kooperatiboa aztertzeko modu honek aukera eman digu demostratzeko enpresa ez ezik, benetako gizarte-berrikuntzako ekosistema ere badela Mondragon. Europako Batzordeak «hazkuntza inklusiboko» erreferentziak bilatzen dituen nean, kooperatibek beren nazioarteko marka eta lehiakortasun-sistema proiektu ditzakete eremu honetako esperientziarik arrakastatsuenetako eta eskala luzeko gisa.

Bistan dago Mondragonen balio-sistema eta narratibak ezin direla estrapolatu linealki euskal gizarte osora, baina lagun diezaguke hausnartzen gure lurraldeko narratibak eta eragileak nola artikulatzen diren, datu kuantifikagarrietan oinarrituta.

Agirre Lehendakaria Center, egun, antzeko beste ikerkuntza-prozesu batzuk sustatzen ari da Gipuzkoako lurraldean diharduen balio-sistema, euskararen berreskurapen eta euskal unibertsitate-sistemaren inguruan, Mondragon Kooperatibaren sistemarekiko elementu komunak eta ezberdintasunak identifikatzeko helburuz. Elementu komunek informazio baliotsua emango digute euskal gizartearen balio-sistemari buruz eta, Mondragon taldearekin gertatu den antzera, herrialde-marka askoz ere boteretsuagoa eraikitzea ahalbidetuko digu.

Segidan, Mondragon Korporazioak eraikitako gizarte-berrikuntzako ekosistemari buruzko txostenean identifikatutako 5 balioak aurkeztuko ditugu (Heales eta Hodgson, 2017).

3.3.1. Auzolana eta ondasun komuna

«Auzolana»ren kontzeptu tradizionala ekintzara zuzendutako eta komunitateko bizitzan sortutako balioa da. Kooperatibako kideek kontzeptu honi ematen dioten interpretazioa da ondasun komunaren aldeko lana moralki bidezkoagoa dela norberaren onura bilatzea baino. Euskal gizartean nagusiki partekatutako ebidentziatzat ulertzen den interpretazio honek ez du indar edo interpretazio bera beste gizarte askotan.

Tokiko ingurunearen identitateak/izaerak, ekitatearen printzipioari lotua kooperatibetan, oso eduki espezifiko eta bereizgarria ematen diote kolektiboki ondasun komuntzat ulertzen denari.

Aldi berean, ondasun komuna modu konplexuan eta balio espezifiko batzuei lotua interpretatzen da. Lehenik eta behin, komunitatearen (herri, auzo, eskualde...) autoaskitasunarekiko konfiantza eta apustua, eta elkarren onuraren alde lan egiteko borondatea adierazten du. Pertsona horietako askorentzat, harreman zuzena dago kontzeptu honen eta kooperatibak eraikitze oinarri izan den ereduaren artean.

«Auzolanaren» interpretazio honek esplikatzen du kooperatiba bakoitzari buruaskia izatea eskatzea, kooperazio- eta elkartasun-mekanismoak ezartzen diren bitartean kooperatiba bakoitzaren barnean eta kooperatiba ezberdinen artean (kooperatiba barneko eta arteko elkartasuna).

Ikuspegi honetatik, ondasun komuna edota komunitatearen ondasuna izan da Mondragonen historiaren elementu nagusia bere sorreratik. Bertako kide batek ulertzen du «indarrak bateratzeko modua, aurkako ingurune baten aurrean erantzuteko» eta uste du euskal gizartearen «kulturaren» parte dela.

Alabaina, pertsona batzuek zalantzan jartzen dute balio hori gaur egun kooperatibetan dagoen modua. Kooperatibek haraneko (eta beste eskualde batzuetako) bizi-kalitatea hobetzen lagundu duten heinean, kooperatiben metxa piztu zuen behar eta premiaren sentsazioa murriztu egin da. Auzolana oinarritzko beharrei erantzuteko esfortzu kolektibo gisa soilik interpretatzen bada, dagoeneko ez luke zentzurik izango iraganean bezala. Oro har, ikerkuntzak egiaztatzen du kezka handia dagoela eredu hau mantendu ote daitekeen hain krisi larriari erantzun behar ez zaion egoeretan.

Auzolanaren kontzeptu hau guztiz erlazionatua legoke espazio eta lurraldearekin. Ezin da ulertu Mondragon esperientzia (edo esperientziak) Euskal Herritik eta bere bilakaera historiko, sozial, ekonomiko eta kulturaletik bereizita. Bere benetako balioa, hain zuzen ere, lurraldearekiko lotura sakonean datza. Horrela, ondasun komuna interpretatzen da herria eta komunitatea ingurunearekiko orekan eraikitzeko modutzat. Adibiderik garbiena kooperatiben mugimendua motibatu duen lehentasuna da, hau da, kalitatezko enplegua sortzea, aberastasunaren banaketa ekitatiboa eta komunitatea boteretzea ahalbidetuko duena. Erronka, gaur egun, lurraldearekiko lotura honi eustean datza, kooperatibak askoz ere handiagoak direnean eta mundu osoko pertsonen lana ematen dietenean.

The Young Foundationek berdintasunerako mekanismoak sortu beharra dokumentatu du, gizarte iraunkorra sortzeko bide gisa. Kooperatibakideek diotenaren arabera, berdintasunik ezak justu aurkakoa sortzen du: herritar pasiboak eta deskonektatuak, ondasun komunari ekarpena egitera interpelatuak sentitzen ez direnak. Zentzu horretan, kooperatiben korporazioa bera gizartearen zerbitzura dagoen tresna bihurtzen da, zentzua izanik bera dagoen komunitateei eta kideei irtenbide zehatzak eskaintzeaz harago. Haren garapena eta eraldaketa etorkizuneko belaunaldientzat, euskal gizartearen ondasun komunerako ekarpen gisa interpretatzen da.

Zer da ondasun komuna Mondragonentzat? Gizarte ekitatiboa

Nola lortzen da? Auto-askitasun eta elkartasun-mekanismoak konbinatuta.

3.3.2. *Sakrifizioa*

Mondragoneko kideek sakrifizio indibiduala ulertzen dute kooperatiben sortzaileek, gizarte osoarentzat zerbait hobe lortzeko helburuz, euren bizitzak zuzendu zituzten jarrera nagusi modura. Aldi berean eta diferentzia handiekin, uste dute funtsezko balioa dela kooperatibak ulertzeko gaur egun.

Balio gisa, sakrifizioak konnotazio erlijioso nabarmenak ditu, baina erabat sustraitua dago Mondragonen historian. Sakrifizioaren interpretazio horren jatorria gerra zibilaren amaieran sortu ziren baldintza sozial eta ekonomikoetan dago, eta kooperatibek larrialdiko egoeraren aurrean balio kolektiboak bideratzeko tresna eskaini zuten moduan.

Balio hau ez da ulertzen modu tradizionalen, baizik eta onura pertsonala ondatsun komunaren mesedetan sakrifikatze modu kolektibotzat. Erakundeak konpromiso hartzen du, epe motzeko etekin batzuk sakrifikatze, epe ertain eta luzeko biziraupen eta ondatsun komunaren alde. Adibide garbi gisa aipatzen dira soldatak murrizteko erabakiak zailtasun-egoerei aurre egiteko eta teknologian, prestakuntzan, ikerkuntzan eta beste kooperatiba batzuekiko solidaritatean inbertitzeko. Halaber, lan-jardunaldi luzeen aurreko erantzuna eta kapital-ekarpena aipatzen dira.

Sakrifizio kolektibo hau erabakiak partaidetzaren eta gardentasunaren bidez hartuta bakarrik lor daiteke. Alde horretatik, sakrifizioaren kontzeptuak bere interpretazio erlijiosoarekin izan dezake paralelismoa; izan ere, erabakirik konplexuenak espazio publiko batean (batzarra) hartu behar baitira, kooperatibako egitura guztiek egiaztatu dezaten konpromiso jakin bat hartu dela.

Kooperatiben kudeaketaz arduratzen diren pertsonen ikuspegitik, euren lana ere sakrifizio kolektiboaren adibidetzat bizi izaten da. Soldaten sistemak (nahiz eta malgutu egin den azken urteotan) ondorioztat du kooperatibarik handienen kudeaketaz arduratzen diren pertsona askok antzeko enpresetako zuzendariek kobratzen dituzten soldatak baino txikiagoak kobratzen dituztela.

Pertsona horietako askok egiaztatu digute bertako balio-sistemiarengatik erabaki zutela Mondragonen geratzea, eta ezagutzen dituztela gauza bera egin zuten beste pertsona batzuk. Sakrifizio honek, aldi berean, harrotasun-sentimendua eta justizia sozialeko proiektu bati egindako ekarpen-sentimendua sortzen ditu.

Sakrifizioa eskuzabaltasun gisa ere ematen da aditzera, kooperatiba barnean eta proiektuaren jarraipenarekiko. Ondarea uzteko ideia indar handiz errepikatzen da eta korporazioaren egitura legalen eta finantzarioen bidez arautua dago. Kooperatibakideek diru-ekarpena jasotzen dute erretiro-unean, emaitza positiboak izan badira, baina beti geratzen da zati bat proiektuaren jarraipenean inbertitzeko.

Sakrifizioaren balioa Mondragonen esperientziek krisi-egoerei erantzuten jakin duten moduari ere badago lotua. Berak egiten duen interpretazioa da erresilientzia-mekanismoak sortzeko moduari buruz. Aurrerago definituko ditugu.

3.3.3. *Auto-erantzukizuna*

Ikerkuntza honek ebidentzia ugari topatu du adieraziz erantzukizuna, bereziki auto-erantzukizuna, balio-sistemaren funtsezko elementua dela. Jokabideztat ulertzen da, ekintza kolektiboa ezinbestean osatzen duten gauzak egiteko modua da. Horrela, pertsonak modu bertsuan jokatzeko mekanismo bihurtzen da, enpresa-kultura bereizia sortuz.

Hasiera batean, ez da asko bereizten edozein enpresak bere langileei konpromiso jakin bat eskatzeko modutik. Diferentzia nagusia da, kasu honetan, langilea enpresako bazkide ere badela, galerak eta irabaziak partekatuz. Zentzu horretan, auto-erantzukizuna balio erantsia izatetik premia bihurtzera pasatzen da.

Aldi berean, bazkide kooperatibistak espero badu gainerakoek modu jakin batean jokatzea, berak ere adibide izan behar du. Luisek honela adierazten du: «Erantzukizuna eta elkartasuna da, kontua da esatea prest nagoela zuri laguntzeko, baina zuk zeure buruari lagundu behar diozu».

Erantzukizuna auto-eskakizunari ere lotua dago. Oso interesgarria da nola kontzeptu hauetako gehienak «auto» aurrizkiarekin indartzen diren (auto-erantzukizuna, auto-eskakizuna, auto-askitasuna). Guztiek izango lukete esanahia berez (erantzukizuna, eskakizuna), baina Mondragon esperientziak auto eskatzen du auto-askitasunaren ideia eta indibiduala kolektiboarekin nola konbinatu indartzeko. Berdintasunean jarritako enfasiak erantzukizunaren sentimendu kolektibo hori eta jokabideak modelatzen dituen barne-kultura erraztu egiten ditu.

Nahiz eta badiren hierarkiak, oro har, antolamendu-ereduak ez dira hain tradizionalak eta egitura horizontal gehiago sortzen dira. Berdintasunaren eta auto-erantzukizunaren konbinazioak baimen sozial handiagoa ere sortzen du, edozein pertsonak ekimena hartu ahal dezan. Mondragoneko kideentzat auto-erantzukizunak, beraz, «ni kooperatiba naiz» esan nahi du, eta mundu guztiak egin behar du ahalegina bere erantzukizun-arloan.

Lan egiteko modu honek erabaki gogorrak hartzera darama, esate baterako, soldaten murrizketa, baina, aldi berean, kooperatibarekiko konpromisoa indartzen dute. «Soldata murriztu badugu, ahal dugun guztia egin behar dugu berriro gerta ez dadin».

Auto-erantzukizunaren eta esfortzu kolektiboaren arteko konbinazioaren beste adibide bat da Mondragon Team Academyk bere ikasleak ebaluatzen dituen modua. Gelako pertsona batek irakasgai bat gaingitzen ez badu, talde osoak ez du gaingitzen. Horrela, pertsona bakoitza bere lanaren, baina baita taldearen arrakastaren arduradun ere bada. Taldeak ere azertu behar du nola lagundu taldekide bakoitzari aurrera egiteko. Jakina, gaur egun auto-erantzukizunaren sentimendua asko aldatzen da kooperatibaren eta kide bakoitzaren egoeraren arabera.

Auto-erantzukizunak lurralde-dimentsio bat ere badu. Kooperatibakide bakoitzak bere tokiko inguruneari ekarpena egitearekin daukan erantzukizuna da. Ez da soilik talde barruranzko solidaritatea.

Balio hauek kooperatiba bakoitzaren funtzionamenduarekiko eskakizun-maila oso altua ere sortzen dute (barne-informazio eta demokrazia-prozesuak) eta eztabaida iraunkorra eredu etorkizunari egokitzearen inguruan.

Kontsulta egindako pertsona batzuentzat, auto-erantzukizunak eredu berri bati buruz eztabaidatzea esan nahi du, kooperatiba askoz handiagoetara eta nazioz gaindikoetara egokituko den eredu. Pertsona horiek diotenez, J.M. Arizmendiarrietak «ez zuen esperoko egungo ereduari iraunaraztearen alde borroka egitea guk, baizik eta eraldatu eta munduan hedatzearen alde borroka egitea».

3.3.4. Demokrazia eta partaidetza

Kooperatiba-ereduaren ezaugarri nagusietako bat mekanismo demokratikoen zentraltasuna da erabakiak hartzeko prozesuetan. Leirek dio «orain enpresa guztiek gardentasunaz eta demokraziaz hitz egiten dutela zerbait berria balitz bezala. Guk 50 urte baino gehiago daramagu horretan».

Nahiz eta enpresa batek bere etekinak modu ekitatiboan banatzea erabaki, ez du esan nahi bere jokabideak botere-harremanak aldatzen dituenik. Kapitalaren transferentzia eta boterearen transferentzia ezberdinak dira. Horregatik da hain garrantzitsua Mondragonen «pertsona bat, boto bat» printzipioa.

Kooperatiben barruan, dokumentu guztiek kideen eskura egon behar dute, nahiz eta sistema inperfektua izan. Askotan, gardentasun formalak ez ditu lagun beste prozesu informal batzuk, mundu guztiak informazio- edo eragin-maila bera ez duena. Harreman informal horiek «triangulazio kolektibo» gisa deskribatzen dira.

Oro har, Mondragoneko kideek kide-kopuru handiagoko kooperatibei arazo handiak leporatzen dizkiete partaidetza-prozesuak eta guztiz gardenak bermatzeko. Kooperatiba horiek dira, era berean, prozesu konplexuagoak kudeatu behar dituztenak ezberdintasun kultural eta geografikoengatik.

3.3.5. Berrikuntza eta erresilientzia

Topatu dugun balio-sistemako bosgarren funtsezko elementuak kooperatibetan berrikuntza eta aldaketa interpretatzeko eta garatzeko moduarekin du zerikusia. Ez da kointzidentzia lehendabiziko kooperatibak lanbide-heziketari eta jarduera-esparru horretan garatu zitezkeen enpresei lotuak egotea. Heziketa eta esperientzia, teoria eta praktikaren konbinazioa beti egon da kooperatibetako esperientziaren bihotzean.

Esperientzia pertsonala elementu nagusia da kooperatibak interpretatzeko moduan. Elkarriketatutako pertsona gehienek Mondragon berek bizi izandako

esperientziatik deskribatzen dute, ez hurbilketa intelektual batetik. Jakina, bada pentsamendua, baina batez ere ezagutza aplikatua da. Mondragon Unibertsitatea da kultura horren beste adibide on bat, bere hezkuntza-eskaintza, hein handi batean, taldearen beraren jarduerari lotua dago.

Mondragonen jatorrizko mitoa, Arizmendiarrietak berak adierazia, honetan oinarritzen da: garrantzitsuena jarrera eta kooperazio-gaitasuna dela, gero iritsiko da ezagutza eta behar diren gainerako bitartekoak. Berrikuntza interpretatzeko modu honek etengabe ikasiz ikastea eta hasiera batean eskuraezinak ziruditen erronkei aurre egin ahal izatea ahalbidetzen du.

3.4. BALIO-SISTEMA HONEN INPLIKAZIOAK

Balio-sistema honetan oinarrituta hartutako erabakiek eta ekintzek munduko berrikuntza-ekosistematik garrantzitsuenetakoa eraiki dute, eta asko esaten digute euskal gizarte osoaz. Segidan, balio-sistema honen inguruko hainbat gogoeta aurkeztuko dira:

3.4.1. Lehiakortasuna

Mondragoneko kooperatibek, Euskal Herriko beste enpresa batzuek bezala, industria-enpresa handiekin berdinetik berdineren lehiatzen ikasi behar izan zuten bere egiteko soziala betetzeko, krisi ekonomiko, sozial eta politiko oso sakoneko testuinguruan. Arrazoi horrengatik, Mondragonek eta herrialdeko beste proiektu batzuek lehiakortasuna eta gizarte-berrikuntza konbinatzen dituzte modu naturalean. Hain zuzen ere, kooperatibetako kideek nahiago dute merkatu globalean lehiatzeko gai den enpresaren parte gisa definitu beren burua, enpresa sozial tradizional gisa baino, nahiz eta eragin sozioekonomiko argia izan.

Alabaina, lehiakortasun-sistema aztertzen denean kooperatibetan, haren funtzionamenduaren dimentsio soziala ez da ulertzen bigarren mailako elementu gisa. Negozio-ereduan sustraitua dago.

Jokabide horrek azterketa batzuek diotena bermatzen du: balioetan oinarritutako erabakien eragin handiagoa, erabaki guztiz instrumentalekin alderatuta, epe ertain eta luzean. Beste behin ere, Mondragonek balio-sistemaren zentraltasuna agerian uzten du, bere erabaki estrategikoak ulertzeko garaian.

Beraz, dimentsio soziala lehiakortasunari lotua dago intrintsekoki eta bereizi egiten da Erantzukizun Sozialari lotutako planteamendu tradizionaletatik. Kontua ez da etekinen zati bat behartsuenei banatzea laguntza-ikuspegi batetik, baizik eta aberastasuna modu banatuan sortzeak eta eragin soziala bilatzeak lehiakorrago bihurtzen dituela.

Mondragon enpresa sozialen sarea da, baina benetako eraldaketa-mugimendu gisa ere funtzionatu du lurraldean. Lurraldeko pertsonak, enpresak eta erakundeak korporazioaren itzalean lotu dituzten logikak eta tresnak ezin dira ulertu enpresa-ikuspegi tradizional batetik soilik. Kooperatibetako kideek argi adierazten dute enpresa baten baino zerbait gehiagoren parte sentitzen direla. Batzuek esperientziatzat definitzen dute, beste batzuek familia edo sareztat, baina beren jokabideak lurraldean eraldaketa sozioekonomikoko mugimendu bat sortzeko beharrari erantzuten dio.

Praktikoki, mugimendu gisa funtzionatze honek barne-lehiakortasuna positiboki bideratzea ahalbidetzen du, dauden baliabideak maximizatzea, estrategia ezberdinak norabide berean lerrokatzea eta ekosistemako eragile guztiak praktika korporatibo tradizionalak baino sakonago konektatuko dituen eraldaketa-narratiba eraikitzea.

Mondragon eta euskal eraldaketa osoa ulertzeko garaian, funtsezkoa da gehitzea XXI. mendean mugimendu sozialei lotutako jarduketa-ikuspegia eta -errepertorioa. Eraldaketa-mugimendu gisako funtzionamenduak erakunde eta instituzioei zera ahalbidetzen die: batetik, sarean elkarlanean aritzea, baina lidergo sofistikatuago baten inguruan egitura zurrin edo legezko akordio konplexuak ezarri beharrik gabe (*soft power*), eta, bestetik, helburu, balio eta diskurtso partekatuen gainean eraikitzen diren demokrazia erradikaleko praktikak.

3.4.2. Lurraldea

Mondragoneko ekosistema, eta euskal ekosistema, ezin da erreplikatu mimetikoki, haren garapena baldintzatzen duten faktore kulturalen konplexutasuna dela-eta. Hain zuzen ere, porrot egindako saio asko izan dira antzeko esperientziak sortu nahian. Alabaina, haren esperientziak lagundu diezaguke ekosistemak ulertzen giza garapen iraunkorrerako eta, batez ere, aliatu paregabea izan daiteke beste erakunde eta instituzio batzuentzat, lurralde-eraldaketarako prozesuak bultzatu nahi badituzte, negozio-eredu lehiakorrek gehituz merkatu globalean eta eskala luzekoak.

Helburu horrekin, lehiakortasun eta «hazkuntza inklusiboko» sistemek metodologia berriak erabili behar dituzte dimentsio kulturala ulertzeko eta indartzeko lurralde-eraldaketa prozesuak (Devaney, 2018). Lurralde batean operatzen ari den balio-sistema eta narratibei buruzko ikerkuntza etnografikoak (berrikuntza prozesuaren softwarea) lagundu diezaguke ekimen jakinak (hardwarea) komunitateko eskaera errealekin konektatzeko, baina metodologia berriak behar ditugu, produktu eta zerbitzu berrien sorkuntza-kidetza eta prototipatze-prozesuetan parte hartzen duten pertsonen kopurua esponenzialki handituko duten metodologiak.

Mondragon eta euskal eraldaketa ordezkatzen duten ekimen nagusiak ezin dira ulertu lurraldetik bereizita. Muturreko zailtasun-egoera pairatzen ari zen komunitate baten beharrei erantzun sozioekonomikoa emateko sortu ziren kooperatibak. Horregatik, bertako enpresak sakon finkatuta daude bertako herri eta auzoetan. Harreman horrek enpresa tradizionalen ez bezalako erabakiak hartzera eramaten ditu epe luzeko inbertsioei dagokienez, eta eredu benetan erresilientea sortzen du.

Aitzitik, jatorriko krisiaren antzeko krisialdi handiei edota Fagor Etxetresna Elektrihoenari positiboki erantzun dietela erakutsi duten Mondragoneko enpresek, euskal gizarte osoak bezala, askoz ere zailtasun handiagoak dituzte berritzeko egonkortasun eta ongizate-maila altuko mementoetan (Ortega, 2015). Errazagoa da barne-solidaritateko mekanismoak sortzea zailtasun baten edo arerio komunaren aurrean, gauzak hain gaizki ez doazenean berrikuntza irekiko sistema eta kooperazio berrietara irekitzea baino. Euskal gizartearen erronka handia, Mondragonena bezalaxe, etengabe bere burua berrasmatztea da.

3.4.3. Berrikuntza-eredu berria

Mondragonek eta Euskal Herriko lehiakortasun-sistema osoak zalantzan jartzen dute lurralde-erlaketarako prozesuak sortzeko garaian Silicon Valleyk ordezkaturako ekintzaile indibidualaren mitoa, modu akritikoan erabiltzen ari direna erakunde eta entitate pribatu ugari. «Talentua» pertsona apartetan bakarrik bilatu ordeztuz, Mondragonek erakutsi du pertsona guztiek joka dezaketela modu berritzailean, horretarako baldintzak sortuz gero. Aldaketa sistemikoak soilik gertatzen dira komunitate osoa gonbidatuta edo boteretuta sentitzen denean desberdin jokatzera. Hain zuzen ere, haren sortzaileak pertsonaren jarrera positiboa aipatzen zuen berritzeko baldintza bakartzat.

Berrikuntza ulertzeko era hau bat dator lurralde-erlaketako beste prozesu batzuetan (Mazzucatto, 2013) garatutako beste ikerkuntza askorekin, eta sekulako iraultza eragin dezake gure herria nazioarteko mailan proiektatzeko moduan. Berdintasunik ezeko tasa oso altuak sortzen dituzten lehiakortasun-ereduen aurrean, Euskal Herriak esperientzia alternatiboa aurkeztzen du, oso lehiakorra merkatuan, baina berdintasuna eta giza garapen iraunkorra kokatzen dituen balio-proposamenaren erdigunean.

Arrasateko haranak, eta Euskal Herriak orokorrean, berdintasun-tasa altuak erakusten dituzte, nahiz eta zerga-sistema Europako batez bestekoaren antzekoa izan. Bistan dago 2008tik joera negatiboko aldaketa gertatu dela berdintasunik ezeko maila altuagoetarantz, baina bizi izandako esperientziari esker pentsa dezakegu aberastasunaren beharrezko banaketa osatu daitekeela zergen bidez aberastasuna modu banatuan sortuz. Haren soldata-politikak, sareko lanak, inter-kooperazioko mekanismoek aberastasuna sorreratik banatzen dute eta berdintasunik gabeko joerak saihesten dituzte.

Mondragonek sortutako berrikuntza-ekosistema eragile- eta prozesu-sare konplexu batek osatzen du, gardentasun, demokrazia erradikal eta berdintasunaren printzipioetan oinarrituta funtzionatzen duena. Oso elementu presenteak dira euskal instituzionalizazioaren kontaktetan (Agirreazkuenaga, 2012) eta horiek gabe ezingo genituzke ulertu autogobernuaren eskaera historikoak Euskal Herrian.

Erakundeen esparruan askotan erabiltzen ditugun kontzeptuak dira, baina, zoritxarrez, hain enpresa-proiektu handi eta arrakastatsuen oso adibide gutxi daude nazioarteko mailan aipatutako printzipioak gehitzen dituztenak: esate baterako «pertsona bat, boto bat», kideen batzarraren subiranotasuna erabaki estrategikoak hartzerakoan, barneko elkartasun-mekanismoak, langileak birkokatze politikak edota soldata-orekaren aldeko apustua.

Gardentasun eta demokrazia-zko prozedura zorrotz hauek ere ezingo lirateke eraiki korporazioa osatzen duten pertsonen eta erakundeen arteko berdintasunarekiko konpromisorik gabe. Ezinezkoa da ulertzea kooperazio publiko pribatua hain modu naturalean garatzea balio-sistematikiko zeharkako elementu hori gabe. Aitzitik, kooperazio publiko pribatua oso erraz manipula daiteke eragileen arteko berdintasun-mekanismoak eta -prozedurak eraiki ezin diren beste era bateko lankidetzetan.

Etorkizunari begira, manufaktura banatuari eta 4.0 industriari lotutako beste fenomeno teknologiko batzuek eredu alternatiboak garatzea ahalbidetuko dute lurralde lehiakorak eta sozialki orekatuak bultzatzeko, kooperatibek sortutakoen antzeko gizarte-berrikuntzako ekosistemekin osatzen badira. Robotizazioa aprobeitza daiteke positiboki, ekoizpen banatuaren printzipioak aplikatuz gero eta gizarte-ekonomiaren praktikekin konbinatuz gero (Devaney, 2017).

3.5. GAUR EGUNGO ERRONKAK

Sakondu behar dugun eta euskal kasuaren beste elementu batzuekin alderatu behar dugun esperientzia eta ibilbide hau izan arren, balio-sistema, narratiba berriak eta munduan proiektatu nahi dugun marka bidegurutze handi baten aurrean daude. Autogobernua berreskuratu zenetik lehen aldiz, berdintasunik eza modu kezkagarrian handitzen ari da Euskal Herrian, eta aberastasunaren banaketa ekitatiboagoak «euskal eredia» deiturikoaren jatorrizko elementuetako bat izateari uzteko arriskua du. Gai honen zentraltasuna kontuan izanda, gertaera hori garrantzi handikoa da; izan ere, euskal markaren oinarri izan beharko lukeen narratibari eragiten baitio.

Horixe islatu zuen 2014ko Behar Sozialari buruzko Inkestak, Eusko Jaurlaritzak egin. Jasotzen zuen 2008 eta 2014 urteen artean, % 10 euskal biztanle (EAE) pobreenen errentak % 13,4 murriztu direla, % 10 aberatsenenak % 1,1 igo diren bitartean. Nazio Batuek egindako GINI koefizienteak ere (diru-sarreraren ezberdinkeria neurtzen du) etengabe egin du behera, 1996an 28,0 izatetik 2012an 25,3 izatera. Alabaina, 2014an 27,1era igo zen, «2000 urtean antzemandako ezberdinkeria-maila islatuz», aipatutako txostenean ikusten den bezala.

Bistan dago, geure burua gustura uzteko, argudia genezake nahiz eta joera aldaketa izan, EAEko ezberdinkeria-tasa UE-15en 30,4ren ia 3,5 puntu azpitik dagoela. Edo Espainiako Estatuarekin (35,0) alderatzen badugu geure burua, gure posizioa askoz hobea da. Baina, agerian da, edozein kasutan, gure historian lehen

aldiz izan dugun desberdintasunaren igoera torpedo bat izan dela euskal eredu-ko flotazio-marran.

Errealitatea da erremediorik jartzen ez badugu, ziklo-aldaketa baten hasieran egongo garela, eta gizarte-ereduaren aldaketa ere esan nahi du horrek. Duela 40 urte gizarte-eredu ezberdin baten aldeko apustua egin genuen. Madriletik eta Bruselatik besteek bezala egiteko aholkatzen zigutenean, «merkatuaren gizartearen» alde apustu egiteko, ezetz esan genuen. Esan genuen merkatu-irizpide hutsekin gobernatzen den gizartearen noraezean doan itsasontzi bihurtzera kondenatua dagoela, interes-talde nagusiek eta nazioarteko espekulatuzaileek markatzen dituzten korronteen menpe. Uste genuen balore gabeko merkaturia feria bat zela.

Esan genuen eta, garrantzitsuenak, demostratu genuen eraiki daitekeela gizarte lehiakorra eta modernoa konpromiso sozial indartsuari uko egin gabe. Tropelaren bukaeran egotetik nazioartean erreferentzia bihurtzera pasa ginen, zailtasunik handieneko testuinguruan modu solidarioan eraldatu nahi duten hiri, eskualde eta herrialdeen erreferentzia. Gizarte-ekonomia, lankidetzaren publiko pribatua eta inbertsioa gizarte-politiketan izan da gure arrakastaren gako garrantzitsuenetakoa bat. Ez dugu guk esaten, duela urtebete eskas, Erresuma Batuko berrikuntza-agentziak (NESTA) txosten bat argitaratu zuen eta Euskadi munduko nazio txiki berritzaileenetakoa bat bezala kokatzen zen (Rae eta Westlake, 2014).

Gaur egun, lan-harremanen autonomia-eremua bidetik irtenda estatutua ez betetze kontzienteagatik, euskaldunon lan-baldintzak Espainiako Estatukoekin parekatzerantz goaz hutsezin eta, kasu askotan, jakitun. Euskal enpresa askok aldi bateko kontratazio-sistema berak erabiltzen dituzte eta lan-baldintza prekarioak eskaintzea dute helburu, Madril edota Andaluziako enpresen antzekoak. Oraindik gogoan dugu Angel Toña Enplegu Sailburu ohiaren asmo oneko deia eta, aldi berean etsia, euskal enpresek Espainiako lan-araudia erabil ez zezaten modu orokortuan euren kontratazio-politiketan.

Kultura kontzeptura itzuliz, oraingoa baino zailagoa zen egoera bati buelta eman bagenion 80 eta 90eko hamarkadetan, gure giza kapitala handitzeari esker izan zen, herritar gehienek bizi-baldintzak hobetzeari esker eta lankidetzaren publiko pribatuari esker izan zen, gizarte osoaren laguntzarekin batera. Euskal eraldaketa ezin da ulertu dimentsio sozial hau gabe, eta inoiz ez genuen lortuko, etekina gutxi batzuen esku geratu balitz.

Ebidentzia hori ahaztu egin dugula lirudike, eta beharrezko kritika kolektiborik gabe onartzen ditugula lan-baldintzen ezegonkortasunean oinarritutako lehiakortasun faltsuaren ereduak. 2016ko azaroan, Manu Robles-Arangui Institutuak txosten bat plazaratu zuen. Bertan ikusten zen EAEn soldatapeko pertsonen ordainsarietarako erabiltzen zen BPGaren zatia % 50,2 zela 2010ean, eta % 47,6raino murriztu zela 2015ean (% 50,1etik % 47,3ra Nafarroan). Gizajoak herrialde hau eta bertakoak, merkaturaren presentzia izateko soldata estutzearen aldeko apustua egiten badugu, giza

kapitalaren sorkuntza, berrikuntza teknologiko eta soziala, lankidetzat eta merkatu berrietarako irekiera landu ordez.

Diru-sarrerak Bermatzeko Legeari buruzko eztabaidak ere aukera paregabea eskaintzen digu nahi dugun herrialde-ereduan sakontzeko. Mahai gainean jarri behar da ea Basque Country marka gure enpresak kanpoan kokatzera bakarrik zuzendua dagoen edota giza garapen iraunkorraren «euskal ereduarekin» lotu nahi den, berriki Urkullu lehendakariak defendatu duen bezala.

Batek testuingurutik ateratzen baditu DBEa (diru-sarrerak bermatzeko errenta) jasotzeko iruzur-kasu zehatzak, eta komunikabide zehatzen laguntza ezin eskertuzkoaz aieratzen baditu, logikoa da oso gaizki pasatzen ari den gizartearen zati batek bere egonezina iruzur onartezinetarantz bideratzea.

Alabaina, ez dago datu objektiborik iruzur masiboko egoera demostratzeko. Guztiz aurkakoa, Eusko Jaurlaritzak entzun nahi dion orori azaltzen dio kasu zehatzak direla eta, gertatzen direnean, etorkinek ez dutela Euskadin jaiotakoen aldean modu desberdinean jokatzeko.

Berriro ere gogoratu beharko genuke gure herrialdean, herrialde garatu askotan bezala, etorkinek beti ekarpen handiagoa egiten dutela diru-kutxa publikoetara gainerako biztanleek baino arrazoi demografiko sinple batengatik, hau da, gazteagoak direlako eta seme-alaba gehiago dituztelako. Izatekotan, pertsona horiek zerbitzu hobeak eskatu beharko lituzkete, kontuan izanda beren zergekin zer ordaintzen duten, baina hori beste eztabaida mingarriago bat litzateke.

Diru-sarrerak Bermatzeko Legea ez da ulertu behar gastutzat diru-kutxa publikoentzat, baizik eta inbertsiotzat. Ez da ariketa erretrorikoa, baizik eta egia biribila. Ezberdinkeriaaren alde borroka egiten duten gizarte haiek, bertako herritarrak pobrezian erortzea saihesten dutenak, etorkinak hartzen dituztenak gure biztanleria zaharkituak hobetzeko balio beharrezko gisa, eta aniztasunean sinesten dutenak berrikuntzaren eragile gisa, gizarte lehiakorragoak dira.

Ez da jarrera ideologiko hutsa, lehiakorragoak dira gizartea sistema konplexu gisa ulertzen dutelako, bertan, gizarte-politikak ez daude bereizita osasunekoetatik, hezkuntzakoetatik edota ekonomiaren sustapenetik. Gizarte-politika aurreratuenek sortzen duten ekosistemak kontsumoa ahalbidetzen du, prestakuntza kualifikatua elikatzen du, berrikuntza eta sormena errazten du. Danimarka, Suedia eta Norvegia dira adibiderik nabarmenenak, baina beste herrialde, hiri eta eskualde askotan ere aurki genitzake. Espainiak ez zuen inbertitu ekosistema horietan ugaritasun-urteetan, orain ezin du, eta txarrena da guztiok egoera berera eramanez nahi gaituela dirudiela.

Giza garapen iraunkorrean inbertitzen duten herrialdeek ez dute egiten soilik uste humanistengatik, politika horietan ez inbertitzeaz lotutako kostuak ere baloratu dituzte. Herrialde horiek, Euskadi barne, politika horietan inbertituko ez

bagenu, pertsona horiek eskura ditzaketen produktu eta zerbitzuekin zerikusia duen langabezia handitu egingo litzateke (nahikoa dugu auzorik pobreenetako tokiko merkataritzan pentsatzea, garraioan, ostalaritzan), beste gizarte-zerbitzu batzuetako gastu publikoa handitu egingo litzateke (premia konplexu garestiagoak), Osasunean (gaizki elikatutako pertsonen gaixotasun gehiago eta larriagoak garatzen dituzte) eta bereziki segurtasunean. Logika honekin, pertsona horietako asko ezingo lirateke prestatu behar bezala, eta ezingo genituzke sortu balio erantsi handiko produktu eta zerbitzuak. Azken argazkia: pobrezia handiagoa, berdintasunik eza handiagoa, lehiakortasun eta berrikuntza gutxiago, aberastasun gutxiago eta emigrazioa areagotu egingo litzateke. Gaur egun, Nazioarteko Diru Funtsak ere (NDF) —«ez da inporta pertsonen gaizki joatea, ekonomia ondo badoa» praktikatu zuen hura— onartu berri du «berdintasunik eza murritzeak hazkuntza azkarragoa eta iraunkorragoa lortzen laguntzen duela».

Neurri horiek eta haien lotura «Basque Country» markarekin zenbat kostatzen diren aipatzen dugunean, multzo osoaren argazkia egin behar dugu (gizartea sistema konplexua da) eta zein herrialde nahi dugun erabaki. Diru-sarrerak Bermatzeko Errenta ezabatzea aldarrikatzen dutenen eredia Estatu Batuak dira, ez baitira ausartzen esaten Mexiko dela, edo antzeko kasu batzuk, ahal duten pribilegiatu gutxi batzuk gainerako gizartetik isolatuta bizi direnena.

Bada, T. Pikettyk berriki demostratu du Estatu Batuek berdintasunik ezarekin zerikusia duten muga historiko guztiak gainditu dituztela. Biztanleriaren % 1ek gainerako % 90ek baino aberastasun handiagoa du (Piketty, 2014). Egoera horrek bizitza ekonomikoan ez ezik, bizitza sozialean eta demokraziaren kalitatean ere eragiten du. Estatu Batuetan pobrezia deskontrolatua dago eta ikusten ditugu errebolta sozialen adibideak, esate baterako Fergusongoak, errealitate horrekin zuzenean erlazionatuak. Eredu horren ondorioen beste adibide oso bisual bat zera da: Estatu Batuetako 22 hiritan biztanleen % 10 bakarrik joan daiteke oinez bertako elikagai-denda batera. % 90ek gidatu egin behar du edota garraio publikoa hartu, baldin badago.

3.5.1. Aukera historikoa

Arrazoi horiengatik, Estatu Batuetan eta beste herrialde garatu askotan erreferentzia berriak bilatzen ari dira giza garapen iraunkorreko ereduak eraikitzeko eta, besteak beste, asko interesatzen zaie euskal esperientzia. New Yorkeko Columbia Unibertsitatea Agirre Lehendakaria Centerrekin lankidetzan ari da ezagutu nahi duelako nola (erabaki multzoa) eta, batez ere, zergatik (faktore kulturalak eta balioak), zein gako ahalbidetu diguten benetan konplexua zen egoera bati buelta ematea, pertsonetikiko errespetutsua eta giza eskubideekiko konprometitua den eredia eraikiz. Lehiakorrak eta jasangarriak gara zentzuz, bi agendak eskutik baitoaz. Batek ez du funtzionatzen bestea gabe.

Eskozia ere antzeko prozesua bizi izaten ari da. Independentziaren aldeko argudio nagusia ez da izan aldarrikapen politiko legitimoa soilik, baizik eta sozialki iraunkorra den gizarte-eredua eraikitzeko beharra, Westminsterren politika kontserbatzaileen aurrean. Diru-bilketarako eta inbertsiorako gurean antzeko tresnak berreskuratu berri dituztenez, Euskadiri begiratuko diote berriro gure esperientzia partekatzeko, eta beso zabalik hartuko ditugu. Hauek dira Basque Country marka mundura proiektatzeko behar ditugun lankidetzak motak. Gaizki egin izan bagenu, *Financial Times* egunkariak inoiz ez zituen gurekin alderatuko.

Hau da gure aukera handia, mundura proiektatzea giza garapen iraunkorrerako eta gizarte-berrikuntzarako erreferentziazko herri gisa. Gure historia, jakina, askoz ere konplexuagoa eta zailagoa da, baina eskubide osoa dugu balioan jartzeko gure onena. Jarrera honen onuragarriena da euskal kontzeptuaren narratiba positiboa indartuko duela munduan eta egunetik egunera gauzak hobeto egitera behartuko gaituela. Beste aukera da ahaztea nor garen, nondik gatozen, norantz joan nahi dugun eta aberats berriek bezala jokatzeko, inoiz izan ez garenean.

Politika-arloan, Basque Country marka eduki hauei lotzeak gogoeta gehigarria eskatzen du. Gernikako Estatutuan aurreikusitako eskumen guztiak ez jasotzeaz gain, azken hamarkadetan Estatuaren birzentralizazio handiko prozesua bizi izan dugu. Berez, Kataluniako eskaera nazionalak ere ezin dira ulertu Generalitatek *Libro Negro de la Recentralización* izenekoan jasotako errealitate hori gabe.

Autogobernurako benetako gaitasunik gabe, beti izango gara Madrilen hartzen diren erabakien menpeko. Eta erabaki horiek, ezta Espainia markak ere, ez dute giza garapen iraunkorrerako eredurik erreferentziazat.

Egia da denok inter-dependenteak garela sistema konplexu batean, baina egia da, halaber, euskal gizartearen zati garrantzitsu batek munduan bere presentzia duen beste edozein herrialde bezain inter-dependentea izan nahi duela, ez gehiago eta ez gutxiago. Hori guztia uste dugulako Euskadi herrialde gisa, EBko beste herrialde kide batzuek duten independentzia/dependentsia maila berarekin, politikoki gomendagarria ez ezik, ekonomikoki bideragarria eta sozialki orekatua ere izango litzatekeela.

Giza garapen iraunkorraren eredua eraiki nahi duen edozein herrialderen arazoa —baita Euskadirena ere— ez da independentzia edota interdependentsia, baizik eta dependentsia. Behartutako dependentsia, hainbat esparrutan ezagutzen eta pairatzen duguna, esate baterako, politika monetarioak, fiskalak, judizialak, hezkuntza, osasuna, gizarte-segurtasuna, etab. (Uriarte, 2017).

Horregatik guztiagatik, inoiz baino gehiago behar dugu geure proiektu berezia, solidarioa Espainiarekin, Frantziarekin, Europarekin... baina geurea eta berezia, Europar Batasuneko beste edozein herrialderena izan daitekeen bezain konprometitua eta berezia.

Etengabeko bilakaeran ari den munduan, euskal eredia birsortu behar dugu giza garapen iraunkorra eraikitzeko. Etorkizunari begiratu gabe lortutakoa babestea da erabat gelditzeko biderik laburrena. Gure adierazleak Espainiako Estatukoekin alderatuzetik harago joan behar dugu; horrek, arrazoizko ajetasunik lortu gabe, errealitate sozial, ekonomiko eta politiko oso ezberdinekin parekatzen gaituzten estrategien aldeko apustua egitera eramango gintuzke. Planetako gizarterik aurreratuenekin giza garapenean lehiatzea izan behar dugu jomuga.

Euskadin azken hamarkadetan ikasi dugun bezala, gure baliabideen kudeaketak «auto-erantzukizun»aren kultura sortzen du; bertan, gure ongizatea geuk hartutako erabakien menpe dago. Gogor lan egiten badugu, ezagutza aurreratuan, berrikuntza teknologiko eta sozialean, giza garapenaren eredian inbertitzen badugu kanpoko «ziklo-aldaketa» etorri zain geratu orde, gauzak ondo joango zaizkigu. Aitzitik, ongi egiten ez badugu, errua ezingo diogu Madrili leporatu. Funtsezkoa da momentu batez geratzea eta era honetako paradigma-aldaketa batek maila guztietan dituen inplikazioetan pentsatzea: maila politikoan, ekonomikoan eta sozialean.

Esan ohi da erraza dela auto-erantzukizunaz hitz egitea lurralde bat aberatsa denean eta gauzak ongi doazkionean, baina gogoratu behar da Euskadik autogobernua eskatu eta abian jarri zuenean, gure egoera ekonomikoa desesperagarria zela. Industria astunarekin zerikusia zuen ekoizpen-egitura guztia hankaz gora jarri zen, gobernu sozialistek manufaktura baztertzearen aldeko apustua egiten zuten eta «politika ekonomikorik onena existitzen ez dena da» hura defendatzen zuten. Hura gutxi balitz bezala, indarkeria eta terrorismoaren arazoa genuen irekita, kanpoko inbertsio-aukera asko urruntzen zituen.

Eztabaidarako garrantzitsua zera da, esku-hartze hori gure erabakiei esker garatu ahal izan genuela. Gauzak gaizki joan zekizkigukeen, porrot egin genezakeen herrialdea manufaktura aurreratuen bidez eta gizarte-ekonomiak bultzatutako kudeaketa-eredu berrien bidez berrindustrializatzeko saioan. Industria-basamortu bat izaten amai genezakeen, zerbitzuen panazearekin konbentzitu zituzten beste lurralde askok bezala. Orain Espainiako Estatuari ederki ordaintzen arituko ginen Euskadin ematen dituen zerbitzuen truke, hori egiteko baliabideak sortu ahal izan gabe. Seguru asko, ez zitzaigun zor bakar bat ere barkatuko eta gaur isekaz gogoratuko zatekeen nola ausartu ginen hain erabaki arriskutsua hartzen.

Tradizionalki, Madrilen erabakiak hartu beharra justifikatu egiten da lurralde-elkartasuna bermatzeko. Baina errealitatea da estatuak sortutako baliabideak ez direla inbertitu sozialki iraunkorra den eredu bat sortzen. Langabezia- eta pobrezia-tasez gain, Espainia, dagoeneko, Europar Batasuneko berdintasun gutxieneko bigarren herrialdea da, eta hori ezin zaio euskal kontzertu eta itun ekonomikoari leporatu, erantzunkide eta solidarioak izatez direnak. Solidaritatea ez dago eredu zentralista baten menpe, baizik eta nola eraikitzen den pertsonen duintasunarekiko errespetutsua den kultura, haren adierazpen kolektiboak, nola sortzen diren baliabideak modurik

eraginkorrean eta nola banatzen diren ondoren. Ia inork ez du aipatzen Euskadi Europar Batasunaren barnean berdintasun handienetako gizartea dela eta urtero bere BPGaren ehuneko bat ordaintzen diola lurralde-barneko solidaritateari Espainiako Estatuaren barnean.

3.6. ONDORIOAK

Berri ona zera da, oraindik garaiz gabiltzala euskal eredu birsortzeko. Birsorkuntza hori ez da etorriko proiektu izarren eskutik, ezta beste gizarte batzuek egiten dutena errepikatzen ere. Euskal Herriak historian zehar ezaugarri izan dituen balio-sistemekin eta jokabideekin konektatu behar gaitu berriro. Euskal kulturaren K da «euskal eredu berria» bideratu behar duena, herri gisa ditugun indarretan oinarritua: lehiakortasuna solidaritatean. Geure identitateak begiratzea errealitateari etorkizun desberdina ikusteko. Besteen begirada bera aplikatzen badugu, ezingo dugu geurea eta ezberdina den ezer ikusi.

Orain modu berean erantzun beharko litzateke gauzak hobeto daudenean. Lehen, eraldaketarako palanka indartsua erabili genuen, biziraupen-espirtua; orain beste bat erabil dezakegu, ez botere txikiagokoa, berdintasunik ezaren aurkako borroka. Beste aukera bat irekitzen zaigu geure onena erakusteko. Aprobetxa dezakegu, edota beste batzuek jartzen diguten korronteari jarraitu, herri gisa dugun identitatea galdu arte.

Euskadi nazioarteko ekonomiaren pentsamendu- eta analisi-zentro nagusientzat hain erakargarria izateko arrazoietako bat berdintasun-kultura da. Positiboki baloratzen dugu aurrerapen kolektiboa eta ez ginen arrakasta indibidualera lerratu. Orain San Frantziskon ere ohartu dira aberastasunaren birbanaketaren eta «amets amerikarrean» sinesteak dakarren bizi-kalitatearen murrizketaren kostu sozialaz, eta euskal ereduaren antzeko eredu alternatiboak bilatzen ari dira (McLaren eta Agyeman, 2015).

Iritsi da una etorkizunean besteek gu nola gogoratzea nahi dugun erabakitzeko. Izan gaitezke zailena egin zuen gizarte bat: sakontasunez eraldatu zena eredu ezberdin eta solidario bati jarraituz, baina gero noraezean zebilen beste itsasontzi bat bihurtu zena; edota erabaki dezakegu beste eraldaketa bati aurre egitea, giza garapen iraunkorrean nazioarteko rankingen liderrak izatera eramane beharko gintuzkeena.

Ez da erraza, baina jakin badakigu ahal dela. Beren ahaleginaren bidez 80 eta 90eko hamarkadetako eraldaketa handi hartan lider izan ziren pertsonak badakite ahal dela. Dena orain hartzen ditugun erabakien barnean dago. Besteek egiten dutena egitearekin konformatzen bagara, besteak bezalakoak izaten amaituko dugu. Kolektiboki bide alternatibo bat hartzea erabakitzen badugu, zailtasun askorekin egingo dugu topo, baina, seguru aski, askoz ere emaitza hobeak lortuko ditugu.

Gure azken aldiko historiak eta adierazle ekonomiko guztiek erakusten dute berdintasunarekiko konpromisoa duen gizarte baten aldeko apustua askoz ere

lehiakorragoa dela. Balioen erabakia da, baina baita oso praktikoa ere. OCDEk ere argitaratu berri du txosten bat zeinak % 22an tasatzen baitu enpresetako zuzendaritzan langileek parte hartzeak dakarren lehiakortasunaren hobekuntza.

Gure esku dago. Berrituko dugu giza garapen iraunkorrerako euskal ereduarekiko gure konpromisoa edota berdintasunik ezaren uholdeak eraman gaitzan utziko dugu? Basque Country markak eredu bat edo bestea hautatu beharko du.

3.7. BIBLIOGRAFIA

- Agirreazkuenaga, Joseba (2012): *Euskal herritarren burujabetza (1793-1919: Euskal herritarren autogobernu auziaren bilakaeraz: Foruen erakundetzetik Autonomia Estatuturara)*, Alberdania.
- Coleman, Peter (2000): «Intractable Conflict», in *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, Jossey-Bass Publishers, San Frantzisko, 428-450.
- Devaney, Claire; Shafique, Atif eta Grinstead, Sam (2017): *Citizens and inclusive growth*, RSA Action and Research Centre, <https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_citizens-and-inclusive-growth-report.pdf>.
- Engle, Jayne (2015): *Can disasters open pathways to social change? Investigating community development through participatory methodologies and qualitative longitudinal research*, McGill University, <https://haitipartners.org/wp-content/uploads/2015/10/151026_Engle_ACSP2015.pdf>.
- Espiau, Gorka (2017): *Basque transformational narratives*, Meeting of the Minds, <<http://meetingoftheminds.org/basque-transformational-narratives-21585>>.
- , (2017): «Nuevas tendencias de innovación social», *RETS*, **36**, 141-168, <<https://agirrecenter.eus/es/documentos/articulos/nuevas-tendencias-innovacion-social.pdf>>.
- Flyjberg, Brent (2006): «Making Organization Research Matter: Power, Values and Phronesis», in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence eta Walter R. Nord, *The Sage Handbook of Organization Studies*, Sage, <<http://flyvbjerg.plan.aau.dk/Publications2006/PhronOrgClegg0603Handbook.pdf>>.
- Hogdson, Mary; Heales, Charlotte eta Rich, Hannah (2017): *Humanity at Work*, The Young Foundation, <<http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2017/04/Humanity-at-Work-online-copy.pdf>>.
- Hogdson, Mary (2016): *A story of Leeds. Changing the world everyday*, Amplify Leeds, The Young Foundation, <<http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2016/10/LEEDS-STORYBOOK-FOR-PRINT-FINAL-16-03.pdf>>.
- Ibarretxe, Juan Jose (2010): *The Basque case. A comprehensive model for sustainable human development*, Euskal Herriko Unibertsitatea, <<http://www.ehu.eus/ojs/index.php/ceinik/article/view/13764/12174>>.

- Ibarretxe, Juan Jose (2015): *Aprender a aprender... Aprender a ser*, Agirre Lehendakaria Center, <<https://agirrecenter.eus/es/documentos/articulos/aprender-a-aprender-aprender-a-ser-diciembre-2015.pdf/view>>.
- McLaren, Duncan eta Agyeman, Julian (2015): *Sharing Cities. A Case for Truly Smart and Sustainable Cities*, MIT Press.
- Mazzucatto, Mariana (2013): *The Entrepreneurial State: debunking public vs. private sector myths*, Anthem, <<https://marianamazzucatto.com/entrepreneurial-state/>>.
- Piketty, Thomas (2014): *Capital in the Twenty-First Century*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Porter, Michael E. eta Kramer, Mark R. (2011): *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, <<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>>.
- Rae, Jen eta Westlake, Stian June (2014): *When Small is Beautiful: lessons from highly innovative smaller countries*, NESTA, <<https://agirrecenter.eus/es/documentos/informes/when20small20is20beautiful20final.pdf/view>>.
- Uriarte, Pedro Luis (2015): *El concierto económico vasco, una visión personal*, <<http://www.elconciertoeconomico.com/descargate-la-obra/>>.

4. Euskal Herriaren definizio operatiboa herri-marka eraikitzeko

Imanol Esnaola (Lezo, 1971)

Filologian lizentziaduna. Naziogintzako egitasmoei lotutako ibilbidea egin du hainbat arlotan: Gaindegian, Udalbiltzan, Soziolinguistikan. 2003. urteaz geroztik Gaindegiako koordinatzailea da.

Herri-marka eraikitzeak aldez aurretik herri bat badela eta marka bat behar duela onartzea dakar. Perpausa horrela egituratuz, halaber, pentsa daiteke prozesu lineala izango dela. Ondoren datozen aipamenek lanerako ohar bilduma bat izan nahi dute Euskal Herria aintzat hartzen duten pertsona eta organizazioei zuzenduak, ez, ordea, jarraitu beharreko eskuliburu bat. Izan ere, herritartasuna aipagai hartzean ezin esan dezakegu zein izango diren gaur-bihar-etzi edo hemen-hor-hango subjektuek hobetsiko dituzten aukerak. Dakigun gauza bakarra da herri bat garela eta herri izaten jarri beharra dugula, gure garaiko premiei garaiko tresnekin erantzun behar diegula. Balio beza lan honek bide horretan lehen urratsak urratzen laguntzeko. Gero geroakoak.

4.1. ATARIKO KORAPILOAK

Euskal Herria atakan dagoela esatea sektore gutxi batzuetan bakarrik entzuten da. Euskaltzale konprometitu sentitzen diren pertsonen artean gehienbat.

Euskal Herria izate organiko eta funtzional moduan aitortzea bera bada pauso bat, hori egin ezean ez dago halako «branding» ariketa baten beharrik. Ez dira gutxi «EH» herri-markaren beharrik sentitzen ez dutenak bere sektoreko marka «basko» edo «nabarroa» duten bitartean.

Hainbatentzat, horien artean beren burua abertzaletzat duten batzuk ere bai, Euskal Herria errealitate kultural bat da, espazialki ere kuestionagarria, eta, noski, dimentsio organikorik gabea, estutuz gero iraganeko jarduera zenbaiten folklorea erreproduzituz agortzen dena.

Beste askorentzat Euskal Herria askapen soziala eskatzen duen lurralde-eremu bat da. Horientzat ere, Euskal Herriak ez du dimentsio organikorik behar, aski du zapalkuntza orori aurre eginez munduratzeari. Organikoki errealtate nazional berri bat eraiki gabe, aski borrokaren dimentsio lokal bat hartzearekin.

Bada Euskal Herria existitzen ez dela uste duenik, bai eta bada Euskal Herria bere lurralde-eremu administratiboaren mugen barruan ikusten duenik ere.

Desprogramazio betean (eta erresistentzia luzean) bizi garenik ezin uka. Euskal Herritartasuna modu indibidual eta kolektiboan bizitzeko esperientzia indargabetu eta eremu organiko berri batean bizitzeko programatu nahi gaituen egitasmoari dei diezaiokegu desprogramazioa. Aski dugu bospasei hamarkada atzera egitea, erro sakoneko sektore soziopolitikoetan Euskal Herriaren, Vasconiaren edo Euzkadiren kontzeptu organikoa zeinen errotua zegoen ikusteko (nork bere erara ulertua, bistan denez). Alde ederra egun duen aitortza-maila apalarekin alderatuz.

Desprogramazioak Euskal Herriaren kontzeptua kulturala izatera mugatu nahi du, are gehiago, eremu administratibo jakin batekin lotzera eramanez nahi gaitu kasurik onenean. Eta hortik Euskal Herriaren ikuspegi organikoa galtzera tarte txikia dago; izan ere, zertarako egituratu existitzen ez dena? Mutur horretara iritsita, ez dago nazio-marka baten beharrik eta are gutxiago edukiz bete beharrik.

Beraz, inoiz euskaldunen gaineko atzerriko irudia «enda langile eta zintzo» batena izan bazen ere, gaur egun, praktika gastro-folklorikoetan murgildutako gizarte hedonista batera mugatzeko joera du, garatzen ari garen markagintzari erreparatuz gero. Barrura zein kanpora begira eraikitako markagintza. Baina, oso zer ikusi gutxi duena esku artean ditugun erronka eta arazo kolektiboekin. Badirudi, «kanpotik» ezartzen zaigula izan gaitezkeenaren muga eta gure lekua mundu honetan, ohi denez, euskaldunok erromeriak antolatzen mugatzen gaituzte, erromeria kostunbristak edo gastronomikoak.

Euskal Herriak egiten duen gainerakoari ukatu egiten zaio «euskal» tasun hori. Esaterako, kohesio sozialean, hezkuntzan, tokiko garapenean, teknologia linguistikoan, inguru naturalaren zaintzan... egiten ari garenari ukatu egiten zaio «euskal» tasuna. Abiapuntu honetatik ez da ulertzen gure arteko jardura organiko zein funtzionalek herri-izaeraren etengabeko bilakaeran duten garrantzia. Munduak dituen erronkak handiak izanik (desberdintasunak, pobrezia, bakea, inguru naturalaren eraldaketa, elikadura, demokrazia, osasuna, energia-trantsizioa, zaintza...) eta munduaren txoko txiki honetan mundu hobe bat eraikitzeko euskal komunitateak egiten duen ahalegina berezia izan arren, antza, ezin da «euskal» izan, desprogramazioaren agendaren arabera. Izan daiteke erreferentzia «Vascoa», «Navarroa» edo «Aquitane», baina ez Euskal Herrikoa, Vasconiakoa edo Euzkotarra. Geure buruari galdetu beharko genioke geure burua komunitate nazional moduan ulertzen duen komunitate bat egon izan ez balitz halakorik gerta zitezkeen. Zalantzarik duenak badu hemendik kanpo norekin alderatu.

Gaia gurera ekarriz, Euskal Herri Marka (EHM aurrerantzean) eraikitzeko prozesuan badirudi gastronomiaren edo surfaren gozamina eskain dezakegula eta ez mundu hobeago bat egin nahian txoko honetatik autoeraketaz jokatzeko duen komunitate moduan.

Beste modu batera esaten hasita, eta adibide zehatzetara etorrira: ekonomia sozialean egin dezakeguna edo energia-trantsizioan egin dezakeguna euskal errealitate organikoari lotuta daudela gero eta sektore gehiagok ikusten dutenik ez guke esango, aitzitik. Komunitate honen geroa bere dimentsio organiko eta funtzionalak garatzetik eratortzen dela diotenak orain hamarkada batzuk baino gutxiago dira. Beraz, sentsibiltate antzu horretatik nekez ikusten da berariaz eraiki eta gauzatutako estrategia eta praktikak behar dituela. Esandakoa zalantzan jartzen duenak aski du erreparatzea orain ehun urte bizi izandako eratze-prozesuari (Eusko Ikaskuntza, Euskaltzaindia, Hegoaldeko euskal estatuaren lege-oinarriak...). Geroztik egindako ahalegin guztiak arras apalagoak eta agorragoak izan dira. Gai izango ote ginateke egun antzekorik lortzeko?

Esan daiteke desprogramazioa da bizi duguna, eta hortik uler daiteke herri-markaren gorpuztea eragozten duela. Herri-markaren gauzatzearen eragina sektore exekutiboan esku dagoen aldetik, aintzat hartzekoa da horiek desprogramazio-agendaren aurrean duten esposizio-maila. Esango guke horiengan eragiten duela sakonen. Beraz, sektore exekutiboak ez badira, nork eraiki behar du herri-marka? Organizazio sozialek eraiki behar ote dute? Ala sektore exekutiboak jabetzean dago lehen erroka? 2008ko atzeraldian arrisku-primaren igoerarekin finantza-kostuak gorabidean jarri zirenean, bizi izan genuen halako memento bat non sektore exekutiboek «bertako» marka baten beharra ikusi zuten.

Euskaltasunaren gaineko irakurketa kritiko honek erabateko lotura du testu honen gaiarekin (euskaltasuna EHtasun moduan hartuta, «euzkotartasun» esaten du hainbatek). Nazio-izaera eta -xedearen duen marka baten lanketak berekin dakar komunitate horren bisio organiko eta funtzionala aintzat hartzea. Izan ere, bertan dago abiapuntua eta helmuga. Labur esanda, herri gisa jokatu herri izaten jarraitzeko. Lehen baldintza onartu ezean, jardunaren gainerako ariketek ez dute zentzurik.

Honaino helduta, eta lurralde-eremu jakin baten gainean markak eraikitzean helburuak askotarikoak izan daitezkeela ulertuz (adibidez, automobilgintza Alemaniako eraginkortasunari lotuta, arraina erretzeko era jakin bat Oriok eskaintzen duen plazerari, turismo eskaintza jakin bat Donostian bizi daitekeen lilurari, festak neurrigabe ospatzeko era Iruñeko San Ferminen eskaintzen duten askatasunari...), nazio-marka batek zer behar duen galdetu beharko genioke geure buruari. Are gehiago, Euskal Herriaren kasuan galdera hori nola egokitu galdetu beharko genioke geure buruari, kontuan hartuz, herri zatitu eta ukatua dela. Argiago esanda, dimentsio organiko konbentzionalak sakabanatuta existitzen dena. Izan ere, existitzen ez bada, nork (zein eragile organikok) egin behar du haren alde?

Agerikoa eta objektiboa da Euskal Herria aintzat hartzen duten sektore zabalak daudela eta errealitate oso organikoa dutela, ez dira herritar soilak bakarrik, badira organizazio sozial eta ekonomikoak, akademikoak, hedabideak, sare profesionalak, kirol-federazioak, elikagaien ekoizleak, korporazio industrialak.... Baina horietatik nork du Euskal Herriaren nazio-marka baten beharra? Nork du bere egitekoen artean idatzia Euskal Herri mailako dimentsio organiko bat eraikitzea?

Esaterako, aski da egunkari bat hartzea udaberrian gure lurraldearen gainean artikulatutako marka lokalak zenbat diren ikusteko. Pentsatzekoa da horietako bakoitzak tokian tokiko behar bati erantzun diola eta denen artean askoren interesak asetzea lortzen dutela. Beraz, ezinbestekoa da aurreko galdera, nork behar du nazio-marka baten garapena? Eta bidenabar, nori dagokio hori gauzatzea?

4.2. ATARIKO KORAPILOAK ASKATZEN

Beraz, galderak mahai gainean daude:

1. Euskal Herriak ba al du dimentsio organiko eta funtzionalik?
2. Baietz erantzutekotan, herri-markaren beharrik ba al da (eta zertarako)?
3. Beraz, nork du herri-markaren beharra?
4. Zein da hartzailea?
5. Nori dagokio herri-marka garatzea?
6. Zein baliabide behar dira herri-marka garatu eta denboran iraunarazteko?
7. Nola lortu onespena sozio-intituzional zabala herri-markatzat hartua izatera heltzeko?
8. Nola lortu interes partikular edo sektorialek proiektua zapuztera eraman ez dezaten?

Gure tesia argia da: Euskal Herriak herri gisako bilakaera izan dezan EH herri-marka baten beharra dago, herri moduan jokatu eta herri moduan bilakatzeko. Halako urrats bat euskal lurralde zein sektoreentzat onuragarria eta funtzionala gertatuko da. Urrats horrek, ordea, ezin ditu auzitan jarri dagoeneko existitzen diren marka lokalak, orokorra eta osagarria izan behar du. Halaber, marka lokal horiek ezin dute auzitan jarri EH markaren beharra, oinarritzko egia ukatzen baitu, gure izate kolektiboaren existentzia. Irakurlea dagoeneko ikusten hasi da marka sektorial edo lokal zenbaitek EH markarekin luketen harreman antagonikoa. Esaterako, jarduera turistikoari edo txakolinari ongi letorkioke EH marka moduko bat, aldiz Arabako Errioxako ardoari edo erdaraz argitaratzen duen zinema-zuzendari bati?

EH markak EHtasunari eta bere marka lokalei orube sendo bat eskaini behar die nazioarteko marken zelaian. EH markarik gabe sinesgarria al da «Idiazabal» edo «Biarritz-Pays Basque»? Asetzen al ditu Ipar Euskal Herriko edo Nafarroako euskal

eragileak «Basque Country» marka lokalak? Ala proposamen osagarri baten beharra dute?

Herri-marka orok arau bat bete behar du: marka ororen sendotasuna ez dago originaltasunean benetakotasunean baino. Beste era batera esanda, EH marka ezin da singularitasunaren gorazarrean erori, aldiz, aukera ezin hobea du gure izate eta egitea jaso eta proiektatzen. Horregatik, hain zuzen, EHtasuna errealitate integral eta organiko moduan agerrarazi behar da, gurekin harremana duen ororen begietara dagoena, izan oporretara datorren bisitaria, euskal enpresa baten bezeroa edo euskal profesional bat kontratatzerako doan organizazioa. EHMk garenaren irudi izatera heldu behar du.

Hor dago, beraz, inon egotekotan, lurralde-marka turistikoekiko aldea. Euskal izate funtzionalaren irudi eta berme izan behar du, ez kontsumora deitzen duen irudia.

Ikuspegi horretatik indartsuena ez da Euskal Herrian zer kontsumi daitekeen azaltzea, errealitate nazional hori existitzen dela eta harekiko interakzioa posible dela ulertzea baizik. Marka turistikoak eros daitekeen zerbait eskaintzen du, herri-markak izate jakin bat adierazi nahi du. Horretarako, ordean, izan egin beharra dago.

4.3. LEHEN GELTOKIA, EUSKAL HERRIAREN DEFINIZIO OPERATIBOA

Euskal Herria izate organiko eta funtzionala den edo ez den hautemateak erabateko eragina izango luke, aipatu dugunez, EH markaren garapenean. Haren eragina auzitan jar daiteke, baina dagoeneko badakigu EH markarik gabe ez dagoela herri-egitasmo kolektibo bat eraikitzerik. Gerta daiteke herri bat bere gisara bilakatzea, baina ez ahalegin kolektibo eraginkor bat modu metakorrean bideratzea. Ez dakigu gure jarduerak nora eramango gaituen, baina ahalegindu gaitezke modu komunitarioan egiten, herri izaten eta herri moduan bilakatzen edonola ere. EHM da osagaietako bat, bere garaian hizkuntza, artea eta kultura izan ziren moduan, besterik ezean.

Euskal Herriaren izate organiko eta funtzionala ukatzeak ezinbestean EH markaren garapen-aukera ezerezean uzten du eta gehienez marka tematiko bat izan daiteke (kontuz ibili beharko, alta, instrumentalizatua izateko arriskuarekin). Beraz, Euskal Herriaren definizio operatibo argi batek gure herria zertan den azaleratzen lagunduko digu. Zatiketa eta ukazioen gainera herri hau bizirik dagoen errealitate organiko eta funtzional moduan ezagutzeak EH markaren zutabeak eskaintzen ditu. Baina horretarako Euskal Herriaren definizio operatiboa gure baitan errotu behar dugu, uste subjektiboen eta praxi objektiboen eremuan errotu ere.

Herri baten definizio operatiboa eraiki beharraz esplizituki jardutea estaturik gabeko herrien ariketa da. Jarduera sozial, instituzional zein ekonomikoetan barne-harremanak beste inorekin baino handiagoak direla azaldu beharra du horretan jartzen denak. Hortik, beraz, eratortzen dira, geografiaren gaineko deskripzioak,

herritarren mugikortasunari dagozkion xehetasunak, enpresa zein instituzioen arteko harremanak eta abar. Gurea berariaz zatitutako herria den aldetik, lankidetzatza instituzionalak ez du ibilbide oparorik azalduko, baina gainerakoetan badugu zer zenbatu eta, batez ere, zer eskatu tokian tokiko instituzio eta organizazioei premiazko lankidetzaren eremuan laguntzak eta erraztasunak jar ditzaten.

Ez da urte asko atzera egin behar oinarritzko definizioa egiteko materialetan zeinen eskas geunden jabetzeko. Eragile zenbaiten urtetako konpromisoa ez da alferrikakoa izan. Orain badugu zer erakutsi eta badugu nola hornitu gure herriaren definizio operatiboa. Hori esanda, ez da ezkutatu behar organizazio hauek bizi duten aitortza falta eta baliabide gabezia oso kezkatzekoa dela. Euskal Herri dimentsioa elikatzen duten eragile proaktiboak ez daude joera nagusiarekin bat datozenen pare babes esplizitu eta inplizituei dagokienez, outsider hutsak dira. Arazoa ez dago erakundeon tamainan, edo bere dinamikaren izaera erlatiboan, arazoa organizazioen biziraupenerako ezarritako arauetatik baztertzeke eraiki dugun sisteman dago (erregistratzean hasten da eta laguntza publikoetan egitasmoak babestu nahi direnean edo adituen aholkularitza behar denean jarraitzen du). Sistemak berak baztertzen ditu Euskal Herriaren definizio operatiboa elikatzeke datozen organizazio sozialak eta haien jarduerak.

Euskal Herriaren definizio operatiboan dinamikoenak izan daitezkeen organismoek ez dute aitortzarik eta erraz itotzeko modukoak dira. Eta asmo horrek jarraitzaile indartsuak ditu, ongi dakigunez.

Gaindegia ibilbideak balio izan dezake Euskal Herriaren definizio operatiboa elikatzeke lanak dakarrenaren adibide. Gaindegiak bere biderei ekin zionean xede argi bat zuen: nazio-garapenari ekonomia eta gizartearen eremutik ekarpena egitea, edo nahiago bada, herri honen geroari eremu sozioekonomikotik eragiteko ezagumendua garatzea. Lehen lana, ordea, ekarpen hori egin ahal izateko Euskal Herriaren definizio operatiboaren oinarritzko alderdi batzuk osatzea izan zen horien gainean inteligentzia sortu ahal izateko. Askok izan dira definizio operatibo hori elikatzeke egindako lanak: lurralde-egitura, oinarritzko indizeak eta datu-baseak, instituzio eta eragile sozioekonomikoen katalogoa, problematika sozioekonomikoen agenda...

Gaindegia ezagumenduari lotutako entitatea izanda, inteligentzia janzteko osagaiak garatu eta eskaintzea izan du xede. Esan daiteke herri-sentimendua, kultur jarduera eta pentsamendu soziopolitkoa zeuden lekuan Gaindegiak indizeak, informazio sektorialak, geografia fisiko eta politikoari lotutako ezagumenduak... jarri zituela. Euskal Herria sentitzen zuenari elementu objektiboak eskaini zizkiola, hala nola bertako dinamika sozioekonomikoen bertute, gabezia eta erronkak. Edo nahiago bada, sistema organiko eta funtzional baten errealtatea, gabeziak eta aukerak azaleratzeko lehengaiak eskaintzen hasi zela. Beharrezkoa bai, aski ez, ordea.

Geroztik gauza garrantzitsuak gertatu dira. 2008ko atzeraldi ekonomikoak, Espainia markaren gainbeherak edo Ipar Euskal Herria herri-elkargo bakar batean biltzeko urratsak egoera arras aldatu dute hainbat arlotan. Esan daiteke, Gaindegiak definizio operatiboa egitea lortu duen garaian etorri dela definizio operatiboa erabiltzeko premia handi bat. Izan ere, gure dimentsio organikoa sendotu den arren, oraindik ez dakigu gure artean komunitaterik baden, ez badiegu erreparatzen elkarrekin komunean ditugun arazo eta erronkei, edo elkartasunez elkarri eman diezaiokegun babesari.

Egiteko daudenak, ordea, handiak dira, besteak beste, dinamika lokalak elkarrengandik urruntzen dituzten joerak (joera zentrifugoak, desprogramazioa) indarrean daude. Ez da erraza elkarren arteko dinamikak ahultzen ari diren garai batean elkarrekin (elkar hartuta, nork bere autonomiatik) proiektu bat osa dezakegula sentitzea (ezin da desira bakarrik izan, premia sentitu behar da, asko dira asmo hori etsita bazter uzi duten eragile exekutiboak). Beraz, hor dago egitekoa, euskal lankidetzaz gorpuzten, mamitzen joan behar da espazio organiko eta funtzionaltan (lankidetzaz instituzionala, soziokulturala, akademikoa, mediatikoa, ekonomiko eta profesionala...). Espazio hori gure ekitez (ekite instituzionala barne) gauzatzen dugun neurrian Euskal Herriaren definizio operatiboak euskal bizikidetzaz-eremua osatuko du. Herri moduan proiektatzeko premia sentitutuko duen komunitate bat artikulatuko du, horren aurretik premiaren sentimendua partziala izango da.

4.4. HONEK GUZTIAK NORA ERAMAN BEHAR GAITU?

Euskal Herriaren definizio operatiboa egunero osatu eta egunero berritzen den dimentsio bat den aldetik, jarduera iraunkorra eta alde anitzekoa behar du. Beraz, ez da aski indizeak ematearekin herri moduan ditugun erronkak eta arazoak definitzen ez baditugu edo proiektuak adostu eta exekutatu ondoren emaitzak geure baitan baloratzen ez baditugu.

Beraz, Euskal Herriaren definizio operatiboak entitate eragileak (organizazio sozialak, ekonomikoak eta instituzionalak) eta entitate laguntzaileak behar ditu (formazio, analisi zein dibulgaziora emandakoak).

Zein da ordea gutxieneko adostasuna EHM gauzatzeko? Euskal Herri mailako interakzio-espazio baten gorpuztean konprometitzea edo orube nazionalean jardutea. Agenda sortzera emandako ekintza-egitasmoak behar dira. Ez dute koordinaturik egon beharrik (nekez gertatuko da hainbat gaitan), baina behar dute herri-terminoetan koherentzia eta konpromisoa. Ez naiz hemen luzatuko euskal lankidetzaren pertinentziaz eta hori gauzatzeko aukerez, baina eman dezagun unibertsitatean zein lanbide-heziketan edozein euskal lurraldetako ikasleen matrikulazioa errazteko egitasmo bat adosten dela, edonon bizita ere edonon matrikulatzeko lehentasun-irizpideak, mugikortasun-bekak edo egoitza-gastuei aurre egiteko laguntzak onartzen

direla. Euskal formazio-sistemak izaera organiko eta funtzionala hartuko luke, interesekoa gazte zein helduentzat, langabe edo landun. Baina baita organizazioentzat ere. Euskal Herria organikoan egitura bat gehiago.

4.5. ONDORIOAK

EHM garatzekotan ospakizunetarako gorde behar dugu Euskal Herriaren definizio emotiboa eta definizio operatibora pasa behar dugu. Garena eta izan nahi duguna sortzeko bideek izan behar dute erakusgarri, lehenik geuk geure burua ezagutzeko eta segidan gainerakoek horren arabera identifika gaitzaten.

Halaber, jabetu behar dugu euskal lankidetzari arreta berezia jarri behar diogula, lankidetzari hori lurralde-eremu zabalagoetan lausotzeko joera indartsuak etorriko baitira. Dimentsio Atlantikoa, Kantabriarra, Piriniotarra, Ebrotarra eta abar. Denak dira zilegi, gure harremanen erakusgarri, aberasgarri eta beharrezko, baina ez euskal lankidetzaren ordezkari. Euskal lankidetzak ekar dezakeen arkitektura izango da Euskal Herriaren dimentsio organikoa, gainerakoak dimentsio lokalak izango dira.

Herritarrek, organizazioek zein instituzioek komunean dituzten erronkak lankidetzaren bitartez asetzeko arrastoari jarraituz abiatu behar dugu eta euskal populuaren XXI. mendeko erronka kolektiboei erantzun (oinarrizko eskubideen defentsa, desberdinkeria kontrako borroka, inguru naturalaren zaintza, trantsizio sozioproduktiboa, bizitza-kalitatea eta enplegua...). Hortik eraikiko dugu gure dimentsio funtzionala.

Beraz, definizio operatiboa elikatze garapen organikoak eta praxi funtzionalak eskainiko digute EH marka gorpuzteko lehengaia.

5. Nolako bidea, halako marka. Nazio-markagintzarako hasierako oinarriak Euskal Herrian

Josu Bergara Aretxabaleta (1979)

Zuzenbidean lizentziaduna eta Komunikazioan masterra (Eitb-Deusto) du. Erakunde eta enpresen marketin- eta komunikazio-sailetan zein publizitate-agentzietan teknikaria, kudeatzailea eta zuzendaria izan da. BURUTÜ komunikazio- eta publizitate-agentziaren sortzailea da eta egun bertako estrategia-arduraduna da. Eta kulturgintzan musikaren alorrean dihardu.

Gure herriko esaera zahar batek dioenez: «*Nolako lan, halako jan*». Atsotitz hori modu ezberdinetan ulertu daiteke, baina nire ustez hauxe da esaceraren esanahia: egiten duzun lanaren arabera jango duzula. Beste modu baten azalduta, zure uzta edo fruituak lanaren ondorioz jasoko dituzula, eta ez alderantziz.

Euskal Herriaren nazio-markaren inguruko gogoeta hau branding-aren ikuspegitik egiteko gonbita jaso nuenean, aipatutako esaera hori etorri zitzaidan burura. Esaera horren ikasbidea markagintzara aplikatuz, edozein marka eraikitzeke orduan markagintza-prozesuari beharrezko garrantzia eman behar zaiola uste dut. Are gehiago, nazio bat edo herri oso bat ordezkatzeko duen markaren inguruan aritzen garenean.

Ondorioz, hona hemen nire lehen hausnarketa: Euskal Herriaren marka sortzeko erronkari aurre egiteko eta branding prozesu arrakastatsua gauzatzeko, markagintzaren faseak eta denborak errespetatzea berebizikoa izango da.

5.1. MARKAGINTZA-PROZESUA: URRATSEZ URRATS EGIN BEHARREKO BIDEA

Marka berri bat sortzeko (edota birsortzeko, eraldatzeko edo estrategikoki bideratzeko), edozein eremutan izanda ere, oinarri sendoak izatea funtsezkoa da.

Oinarri horiek (markaren nortasuna, diskurtsoa, balio-proposamena, posizionamendua eta abar) finkatzeko branding-aren metodologiak aplikatu daitezke.

5.2. BAINA, ZER DA BRANDING-A? DEFINIZIO PRAKTIKOA

Egun, branding hitzaren barnean sartzen den ezagutza guztia azaldu eta ulertzeko definizio asko aurkitu daitezke. Era simple eta ulerterraz baten definitzen saiatuko naiz: branding-a diziplina edo jakintzagai bat da. Diziplina horren barnean jarduera edo aktibitate ezberdin asko kokatzen dira. Horiek denak kontuan hartuta branding-aren ikuspegitik lanean ari garela esaten dugu, eta horri esker, markak sortu eta modu aktiboan zein eraginkorrean kudeatzeko praktika estrategikoa baliatzen dugu¹.

Beste modu baten azalduta, branding-ak marka baten ukitze-puntu denak aktibatzen oinarriak zehazten eta sendotzen laguntzen digu.

1. infografia. Markaren oinarrizko osagaiak (cc-by-sa) BURUTÜ.



Gaur egun, nazioarteko mailan markagintzaren inguruan aritzen diren markaholkularitzako agentzia edo enpresa ugari daude²: Interbrand³, Millward Brown⁴, Saffron⁵, edo Sterling brands⁶, esate baterako, markagintzako agentzia aipagarrien artean aurkitzen dira.

1. Ivan Díaz Brandunion (2013): «No “Hacemos Branding”: los errores básicos». Branzai blogean. Iturria: <<http://www.branzai.com/2013/02/no-hacemos-branding-los-errores-basicos.html>>.

2. Marion (2015): «What are the top branding agencies in the world». The branding journal online aldizkarian. Iturria: <<http://www.thebrandingjournal.com/2015/04/what-are-the-top-branding-agencies-in-the-world/>>.

3. Interbrand markagintzako enpresaren webgunea: <<http://interbrand.com/>>.

4. Millward Brown agentziaren webgunea: <<http://www.millwardbrown.com/>>.

5. Saffron enpresaren webgunea: <<https://www.saffron-consultants.com/>>.

6. Sterling Brands agentziaren webgunea: <<http://www.sterlingbrands.com/>>.

Esango nuke azken hogeita hamar urteetan aditu eta marka-aholkularitza bakoitzak markagintzarako bere metodologia propioa garatu duela eta kasu gehienetan bezeroaren arabera (marka komertziala, erakunde publikoarena edo dena delakoa) markagintza-prozesu horiek guztiak moldatu edo egokitzen joan direla. Halere, orokorrean metodologia horiek guztiek bizkarrezur amankomuna dute. Hitzak eta terminoak aldatzen diren arren, gehienetan antzeko bide-orri edo faseei jarraitzen diete.

Metodologia horiek aplikagarriak dira markagintzaren arlo komertzialean edo erakunde publikoen kasuan, baita *place branding*⁷ edo lekuen markagintzari dagokionean ere.

Burutü⁸-n marka-aholkularitzako proiektuak gauzatzen ditugu erakunde eta enpresa ezberdinentzat, eta, horretarako, urteetako esperientzian oinarritutako metodologia orokor bat garatu dugu.

2. Infografia. Branding metodologiaren faseak. (cc-by-sa) BURUTÜ.



7. Wikipedia (2017): *Place branding*-a edo «Lekuen markagintza» termino tekniko orokor berri bat da. Hirien, lurraldeen edota nazioen markagintzari buruz aritzean erabiltzen dena. <https://en.wikipedia.org/wiki/Place_branding>.

8. <www.burutu.eus> marka-aholkularitza eta branding estrategikoa lantzen duen Euskal Herriko enpresa da.

Horregatik gure proiektu guztietan branding prozesu berria abiatzean bost fase ezberdintzen ditugu: Analisia, Diagnostikoa, Planifikazioa, Exekuzioa eta Ebaluazioa edota jarraipena.

Fase horiek osatzen goazen heinean, beste batzuen artean, hurrengo galderen erantzunak bilatzen ditugu: Zein da markaren nortasuna? Zein markaren irudia? Non kokatuko dugu gure marka? Nolakoa izango da kontsumitzaileek edo publikoak izango duten markaren pertzepzioa?

Hortaz, aipatutakoaren haritik, nabarmenduko nuke ezinbestekoa dela Euskal Herriaren markagintza-prozesua abiatuko den bidearen inguruan hausnartzea eta modu estrategikoan pauso guztiak definitzea.

Honako bi puntu hauek azpimarragarriak iruditzen zaizkit, bereziki:

- Helburu estrategikoak zehaztea: Zertarako behar dugu Euskal Herria marka? Zeintzuk dira markarekin lortu nahi diren emaitzak? Zeintzuk eskainiko diren baliabide ekonomikoak eta giza baliabideak? Nolako babes emango zaio markari? Zein izango da markaren bide-orri nagusia?
- Publikoak eta mezu potentzialak identifikatzea: Zeintzuk izango dira publiko edo target orokorrak? Zeintzuk markaren interes-taldeak? Nolakoak izango dira bideratuko diren mezuak? Zein da proiektatu nahi den markaren irudia? Zein da «kontsumitzaile»en buruetan kokatu nahi den markaren irudia edo pertzepzioa?

Horrez gain, markagintza-prozesu honetan helburu amankomunak ezartzea eta gizarte-mailan (eremu politikoan, kulturean, kirolean, ekonomian eta abarretan) gutxieneko babes eta adostasunak lortzea behar-beharrezkoa izango da.

Beste era batera azalduta: Euskal Herriaren nazio-markagintzaren prozesu honek, sinesgarria eta arrakastatsua izateko, gizartearen eta eremu ezberdinetako ordezkarien gehiengo zabal baten babes eta bultzada beharko lituzke.

Place branding: tokian tokiko markagintza

Marka bakoitzak bere jatorri eta ibilbide politikoa, historikoa, kulturala eta ekonomikoa dauka. Markaren nortasuna eta markaren irudian eragiten duen testuinguru transferiezina.

Nazio-marken kasuan, gertaera historikoak, kulturalak, bizipenak, izaerak eta beste hainbat ezaugarri marka horren DNAREN egitura itsatsita daude.

Hau da, leku-marka edo tokiko marka (*place branding*) bakoitzak (herri, hiri, auzo, lurralde edo nazioa izanda ere) bere ezaugarri geografikoak, demografikoak, klimatikoak edota kulturalak izango ditu. Hizkuntza, artea, gastronomia, kirola, ekonomia, erlijioa eta beste asko nazio-marka horretan eragina izango duten

faktoreak dira. Beraz, lurralde-markagintzaren prozesuetan faktore horiek guztiak kontuan hartu behar dira.

Adibideekin azaltzen saiatuko naiz: argi dago ez direla gauza bera Monako, Kazakhstan, Norvegia, Palestina, Suitza, Kanada, Mexiko, Tibet, Dubai edo Katalunia. Herri horien guztien marka-nortasunak ezberdinak dira eta zalantzarik gabe, herri bakoitzak munduan duen marka-irudia ere ezberdina da.

Beste adibide zehatzago bat aipatuz, 2015eko uztailaren 16an, Francine Closener-ek, Luxenburgoko Ekonomiaren Estatu Idazkari Nagusiak Luxenburgoko Diputatuen Ganberan *Nation Branding* txostena aurkeztu zuen.⁹

Txosten hartan, hainbat ondorio eta proposamenen artean, nazio-markagintzaren prozesu baten ondorioz Luxenburgoren marka-balioak identifikatu eta idatzi ziren:

- Konfiantza: egonkortasun politikoan, fidagarritasunean, segurtasunean, bizi-kalitatean eta erakundeen sendotasunean oinarrituta.
- Dinamismoa edo bizitasuna: herrialdeak izan duen eboluzioaren araberakoa, nekazaritza-tatik industriara eta ondoren mundu mailako finantza-zentro bilakatzean izan duen malgutasunagatik.
- Irekitasuna edo herri irekia izatea: kultura-aniztasuna, atzeritar eta etorkinak biztanleriaren oinarritzko parte izatea, edota hizkuntzen aniztasunean irudikatzen dena.

Zergatik dira horiek eta ez beste batzuk Luxenburgoko markaren balioak? Hain zuzen, markagintza-estrategian eta -prozesuan horrela erabaki delako eta horren ondorioz, erabaki horiek guztiak jaso eta markaren gidaliburuan argitaratu dituztelako¹⁰.

Ordutik aurrera, nola adieraziko dira Luxenburgoko markaren balio horiek gauzatuko diren komunikazio, marketin, publizitate edota harreman publikoen ekin-tzetan? Alde batetik, *Vidalegloesener*¹¹ branding agentzia lokalak markaren gida-liburua eta zenbait euskarri (grafikoak, ikus-entzunezkoak eta abar) diseinatu ditu. Bestetik, eslogan berri baten erabilera sustatzen hasi dira: *Let's make it Happen*¹².

9. The Official Portal of The Grand Duchy of Luxembourg. (2015): «On 16 July 2015, the Secretary of State of the Economy presented the results of the 'Nation Branding' in the Chamber of Deputies to members of the Committee for Economic Affairs and the Committee on Foreign and European Affairs, Defence, Cooperation and Immigration». Iturria: <<http://www.luxembourg.public.lu/en/actualites/2015/07/16-nationbranding/index.html>>.

10. Luxenburgoko *Nation Branding* gidaliburua deskargatzeko esteka (2017): <<http://www.luxembourg.public.lu/fr/actualites/2015/07/16-nationbranding/Guide-de-reference-du-Nation-Branding-Blueprint.pdf>>.

11. Vidalegloesener Luxenburgoko branding agentzia bat da (2017). Webgunea: <<https://www.vidalegloesener.com/>>.

12. Romualdo Faura. (2016): «Luxemburgo renueva su marca país». *Brandemia* online aldizkarian: <<http://www.brandemia.org/luxemburgo-renueva-su-marca-pais>>.

Eta horrez gain, euskarrien diseinu eta formaz haratago, adibide honen bitartez konklusio bat nabarmendu nahiko nuke:

Luxenburgoko agintariak Dukerriaren markaren nortasuna mundu mailan kokatzeko beharraz ohartu direla eta horren aldeko apustu kontzientea egin dutela. Ez hori bakarrik, Luxenburgoko arduradun politikoek branding prozesu hau abiarazi dute gaur egungo mundu globalaren logika ekonomikoan eta politikoan, nazio-markagintzak garrantzi estrategiko objektiboa eta neurgarria duelako.

5.3. NAZIO-MARKAGINTZAREN DIMENTSIOAK: MARKAREN TESTUINGURUAREN ANALISIA

Simon Anholt ikertzaileak garatutako *Anholt-GfK Nation Brands* Indizean¹³, nazio-marken irudia eta kalitatea neurtzeko sei dimentsio baliatzen dira: gobernu, biztanleria, esportazioak, kultura eta ondarea, ikerkuntza, eta immigrazioa eta turismoa.

3. infografia. The Anholt-GfK Nation Brands IndexSM (NBISM) – BURUTÜren egokitzapena.



Horren haritik, nazio-markagintza eraikitze bidean, Euskal Herriaren testuingurua sei dimentsio horiek kontuan hartuz aztertu beharko litzateke. Ariketa sinplea dela ematen duen arren, prozesu honek konplexutasun ugari izango ditu.

13. The Anholt-GfK Nation Brands IndexSM (NBISM) (2017): «About NBI: Place branding». Iturria: <<http://nation-brands.gfk.com/>>.

Markagintzaren etengabeko eboluzioa: mundua ziztu bizian aldatzen ari da

Azken hamarkada hauetan mundua zeharo aldatu da eta markek berebiziko garrantzia hartu dute. Hori azaltzeko asmoarekin, hona hemen, adibide gisa asmatutako irudimen ariketa txiki bat:

Duela hogeita hamar urte, 1987. urtean Lekeitioko gizon bat (Txomin jarriko diogu izena) aurreko gauean arrantzatutako txipiroiak prestatzeko sukaldarako lapiko berria erosi nahi zuen. Txomin lapikoa erosteko asmoarekin larunbat goizean Bilbora joan zen.

Bilbon bere lagun batek gomendatutako «Zabalotegi electrodomésticos» alde zaharreko dendara joatea erabaki zuen. Lagunak oso txipiroi goxoak prestatzen omen ditu bertan erositako lapikoarekin.

Zabalotegi dendan Txominek lau edo bost lapiko marka zituen eskura, eta saltzaileak eskaintzen zizkion horien artean aukeratu behar zuen. Gehienak, Euskal Herriko edo inguruko enpresetan egindako eltzeak ziren, marka ezagunak, betikoak. Askok jota Frantzia, Alemanian edo Italian ekoizitakoak izango zituzten bertan.

Bertako bost edo sei eredu ezberdinak aztertu ondoren, Txominek bat aukeratu zuen, bere lagunak gomendatutako horren antzekoa, prezioa ordaindu eta lapiko berriarekin etxera itzuli zen.

2017. urtean, Lekeitioko Txominen alabak, Aiorak, aurreko gauean kanaberaz eta poterarekin portuan harrapatutako txipiroiak prestatu nahi ditu. Baina sukaldean bilatzen hasi orduko, aitak duela 30 urte erosi zuen lapikoa apurtuta dagoela konturatu da.

Telefono mugikorra hartu eta Google bilatzailean «lapikoa erosi» idatzi du. Bat-batean, bilatzaileak bere aurrean milaka emaitza eskaintzen dizkio: Suediako marka ezagun batek egiten dituen diseinuzko lapikoak, Txinatik zuzenean erosi ahal diren lapiko merke-merkeak, Alemaniako ingeniari-marka batek dituen presio-eltze distiratsuak eta abar. Horrez gain, hainbat kontsumitzailek sarean eskegi dituzten balorazioak irakurtzen hasi da. Izar batetik bost izarretara puntuatutako produktuak eta sailkapenak aurkitu ditu.

Erabiltzaileen balorazioak irakurri ondoren, Youtube zabaldu eta astean behin online ikusten duen sukaldaritza-saioan aipatu duten lapikoa erostea erabaki du. Lapikoaren markaren jatorria Euskal Herrikoa den arren Mexikon ekoizten dituztela irakurri du, baina halere «etxekoa» nahiago. Egia esateko, batez besteko balorazio guztien arabera onena da, prezioaren eta kalitatearen oreka ona duen produktua. Baina batez ere, marka ezagutzen duenez eta «hemengoa» denez gehiago fidatzen da. «Merkeagoa izan arren, badaezpada ez dut erosiko Txinan egindakoa» —pentsatu du—.

Whatsapp bidez aitari, Txomineri, mezu bat bidali dio lapikoaren argazkiarekin eta esteka atxikita. Aita, moderno bat denez, keinu egiten duen emoji batekin baiezkoka erantzun dio. Lapiko berri hori oso itxura ona duela esanez.

Aiorak bere Lekeitioko etxeko egongelatik irten gabe telefonoan duen aplikazio bat zabaldu eta klik egin du bertan, PayPal zerbitzua erabiliz ordaindu eta segituan mezu elektroniko bat jaso du: «Kaixo Aiora, zure lapikoa 48 ordutan helduko zaizu etxera. Zure eskaeraren jarraipena une oro egin dezakezu. Ondo izan».

Zein da adibide sinple honen irakaspena?

Azken hogeita hamar urte hauetan komunikazio-bideak eta harreman komertzialak erabat aldatu direla. Zergatik? Erantzuna oso argi dago: Internet gure bizitzaren egunerokotasunean parte handia bihurtu delako. Belaunaldi batetik bestera sekulako aldaketak ematen ari dira: online erosketak, sare sozialak, informazioa jasotzeko modua, eta, oro har, kontsumitzeko era guztiz ezberdina da. Etengabeko aldaketa-garaian bizi gara.

Oraingo testuinguruan, Euskal Herriko markak ez dira bakarrik ondoko herriko edo lurraldeko markekin (produktu edo zerbitzuekin) lehiatzen, mundu osoko marka ezberdinekin lehiatzen ari dira. Gure inguruan, marketinean «bezero gatibu»¹⁴ izenez ezagutzen ditugunak desagertzen ari dira. Euskal Herriko gizartearen parte garen kontsumitzaileen portzentaje handi batek produktu edo zerbitzu bat erosi aurretik Interneten kontsultatzen du, ez badu zuzenean online edo sarean erosten. Errealitate hau, ukaezina da.

Txomin eta Aiora aita-alaben adibideari tiraka, gaur egun eltze edo lapikoak erosteko aukerak mila aldiz biderkatu dira. Hau da, Euskal Herriko kontsumitzaile gehienek ere, hein handi batean, mundu osoko eskaintzak etengabe jaso eta begiratzen dituztela. Aioraren kasuan erosi aurreko online ikerketa egin ondoren, Euskal Herrian egindako lapiko marka aukeratu du. Ez du prezioaren arabera erabaki, ezta lapikoaren ezaugarrien arabera (kolorea, itxura, edukiera, tamaina eta abar) balorazioen arabera eta markaren jatorriaren arabera erabaki du. Bi ondorio ateratzeko balio digu ariketa honek:

Lehen ondorioa: branding-ak eta markagintzak sekulako garrantzia hartu dute Interneten eraginagatik. Erostea aukerak mila aldiz biderkatu direnez, nola aukeratuko dut onena edo egokiena? Zerk eskaintzen dit aukeraketa hori egiteko fidagarritasuna? Zer da mundu global honetan lapiko bat bestetik ezberdintzen duena? Marka.

Gaur egun, nire ibilbide profesionalean, lantaldean garatzen ditugun branding estrategia guztietan marka bakoitzaren nortasun digitalak berebiziko garrantzia du edonolako enpresa edo erakundeentzat. Marka baten strategiaren diagnostikoa eta planifikazioa egin aurretik, marka horren historikoak aztertzen dira beti (jatorria,

14. Bezero gatibua edo 'cliente cautivo': «Consumidor que no sólo es habitual o fiel, sino que es verdaderamente seguidor de la marca, por lo que únicamente adquiere productos o servicios de dicha compañía. Es el cliente ideal para cualquier marca». Iturria: *Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo*, Diccionarios LID, 1. argitalpena, 2012ko uztaila.

eboluzioa, publizitatea edo marketin-euskarriak, komunikazio-ekintzak eta abar), eta logikoa denez, gero eta ordu gehiago ematen ditugu pantaila aurrean marka horien «nortasun digitala» modu sakon baten aztertzen.

Bigarren ondorioa: herri bateko markak herri horretan ekoizten (markatzen) diren produktu edo zerbitzu ezberdinetan du eragina, eta alderantziz ere, herrialde ezberdinetako produktu eta zerbitzuek herri horren nazio-markagintzan eragina dute. Askotan horrelako adierazpenak entzuten edo irakurri daitezke: Alemanian auto edo makinak oso onak egiten direla, hango ingeniariak edo autogintzako marka ezagunak aipatuz. Baita Italiako arroparen diseinu-maila oso ona dela ere, bertako moda-diseinatzaileak goraipatuz. Pertzepzio horiek eragina dute kontsumitzaileengan eta, neurri baten, produktu edo zerbitzu bat aukeratzeko orduan.

Adibidez, aski ezagunak dira gaur egun etxean kafea egiteko iragartzen diren makinak, ondo pentsatzen baduzue, makina horien marken izenak egin dituztenek naming-ak aukeratzeko orduan Italiako jatorria duten hitzak aukeratu dituzte. Hori zergatik? Dirudienez, Italiako marka¹⁵ komertzialak Italiako Errepublika bera edo italiarrak diren hainbat balio edo atributu harrotasunez eta agerian adierazten dutelako: diseinua, edertasuna, zaporea, bizitza pasioz gozatzea eta abar.

Zehatzago azalduta, kafe-makina horiek Italiako marka baten edo itxura (naming-a) adierazten duen marka bat izan beharrean, munduko beste herrialde bateko markaren izena izango balute (imajinatu esate baterako Txina, Uzbekistan edo Kanada direla), kafea berdin-berdina izan arren, seguru nago, kontsumitzaile askorentzat kafearen zaporea ezberdina izango litzatekeela. Horraino heltzen dira markagintzaren efektuak.

Zergatik gertatzen da hori? Marka bat kontsumitzaile bakoitzak bere buruan gordetzen duen pertzepzioa delako¹⁶. Beraz, marka horren irudia kontsumitzaile bakoitzarentzat modu batekoa izango da eta horrelakoa izango da produktua edo zerbitzua aukeratu, erosi edo gomendatzeko orduan izango duen efektu edo eragin erabakigarria.

Horregatik dira garrantzitsuak markak, kontsumitzailearengan edo mezua jasotzen duen edonorengan pertzepzio bat uzten dutelako. Produktuak eta zerbitzuak agortzen dira, baina markek bertan diraute. Hau ulertzen laguntzeko, Lisa Gansky-ren hurrengo esaldia oso egokia da: «Marka bat ahots bat da, produktua souvenir bat besterik ez»¹⁷.

15. Wikipedian bertan Italiako marken buruzko sarreran, <https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Italian_brands>.

16. «La marca es aquello que sucede en la mente de los consumidores». Branzai, marka-aholkularitzaren leloa, <www.branzai.com>.

17. Lisa Gansky: «A brand is a voice, and a product is a souvenir», <<https://quotefancy.com/quote/1779328/Lisa-Gansky-A-brand-is-a-voice-and-a-product-is-a-souvenir>>.

5.4. NOLA GAUZATU EUSKAL HERRIAN NAZIO-MARKAGINTZAREN PROZESU BAT?

Arestian aipatu dudana bezala, markagintza on baten sekretua marka baten bide-orria ondo zehaztean dago. Horretarako, marka horrek izango dituen oinarri sendoak finkatzea berebizikoa da. Esate baterako, eta metafora erraz bat eginez; eraikin handi bat altxatzeko lanetan oinarri horiek eraikin horren zimenduak izango lirateke, eraikina lurarekin lotzen duten euskarri gogor eta tinkoak. Horiek gabe, eraikina lurrera eroriko litzateke.

4. infografia. Markagintza eta eraikinaren metafora (cc-by-sa) BURUTÜ.



Hortaz, Euskal Herriarentzat marka berri bat eraikitze hasierako pausoetan, oinarri horietatik abiatu beharko genuke. Hau da, ez dut uste zentzu askorik duenik logotipo huts bat sortzeak edota eslogan edo lelo bat etengabe errepikatzeak, aurretik definitutako estrategia sakon eta zehatzari ez badio erantzuten.

Berrir errepikatuko dut, badaezpada: Euskal Herriaren marka indartu eta sendotzea ez da logotipo edo eslogan polit batekin lortuko, ezta marka edo promozio-kanpaina eder eta deigarriekin ere. Halabeharrez, marka-estrategia metodologikoa eskatuko du.

Bistan da, beraz, Euskal Herriaren markagintza-prozesuak sakona eta estrategikoa izan behar duela. Nazio-markaren eraikitze-bidean arinegi eta presaka ibili beharrean, markagintza-prozesua profesionala, irekia eta parte hartzailea behar dugula sinesten dut. Epe luzera lan egin beharra dago. Batzuen zein besteen etekin

politikoak edo ekonomikoak zein epe laburrak albo batera utzita, gure etorkizuna eraikitzeke herri bezala pentsatzen hasi behar dugu, elkartzen gaituzten indarguneak bultzatuz eta helburu amankomunak bilatuz.

5.5. BIBLIOGRAFIA

- Alba Manrique, Marina C. (2014): *Fundamentos epistemológicos para el estudio de la marca país en el siglo XXI: de la marca de destino turístico al concepto de la nueva diplomacia pública*, doktore-tesia [Tesi-zuzendaria: Norberto Mínguez Arranz], Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de de Comunicación Audiovisual y Publicidad I.
- Bassat, Luis (2006): *El libro rojo de las marcas: cómo construir marcas de éxito*, Ed.: DE BOLSILLO.
- Dinnie, Keith (2008): *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, Ed.: Butterworth-Heinemann, published (2014) by Routledge
- Fernandez Gomez, Jorge David (2013): *Estrategia publicitaria y gestión de marcas. Nuevas tendencias del Brand Management*, Ed.: SA McGraw-Hill.
- Godin, Seth (1999): *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers*, Ed.: Simon & Schuster.
- Stalman, Andy (2015): *Brand off on. El branding del futuro*, Ed.: Gestión 2000. Grupo Planeta.
- Stone, Adam N. (2015): *Unbrandable: How to Succeed in the New Brand Space*, Ed.: Thames&Hudson, Londres.
- Ollins, Wally (2004): *Brand: las marcas según Wally Ollins*, Ed.: Turner publicaciones SL.

6. Euskal Herria marka eraikitzeko prozesurako gakoak

Lorea Arakistain Aizpiri (Eibar)

EHUko Kazetaritzan lizentziaduna eta MBAn Marketina Espezialitatean masterra du (Mondragon Unibertsitatea). Bere lan-ibilbideko lehen urteetan irrati-munduan jardun zuen, ondoren Elhuyarren zientzia eta teknologiaren komunikazio-proiektuen kudeaketan aritzeko. Gaur egun, Puntu eus. Fundazioan komunikazio-arduraduna da.

Euskaldunak ez gaude munduko mapa politikoetan. Hori hala da. Eta, geure burua izendatzeko orduan ere ez gaude ados. Bi premisa horiek izan daitezke nahikoa arrazoi gure marka garatzeko gaitasunik ez dugula onartzeko. Baina, premisa horiek bezain egia berdaderoa da markek balio dutela bereizteko eta nabarmentzeko. Marka ez da logoa, marka ez da izena. Markak emozioak sorrarazteko gai dira.

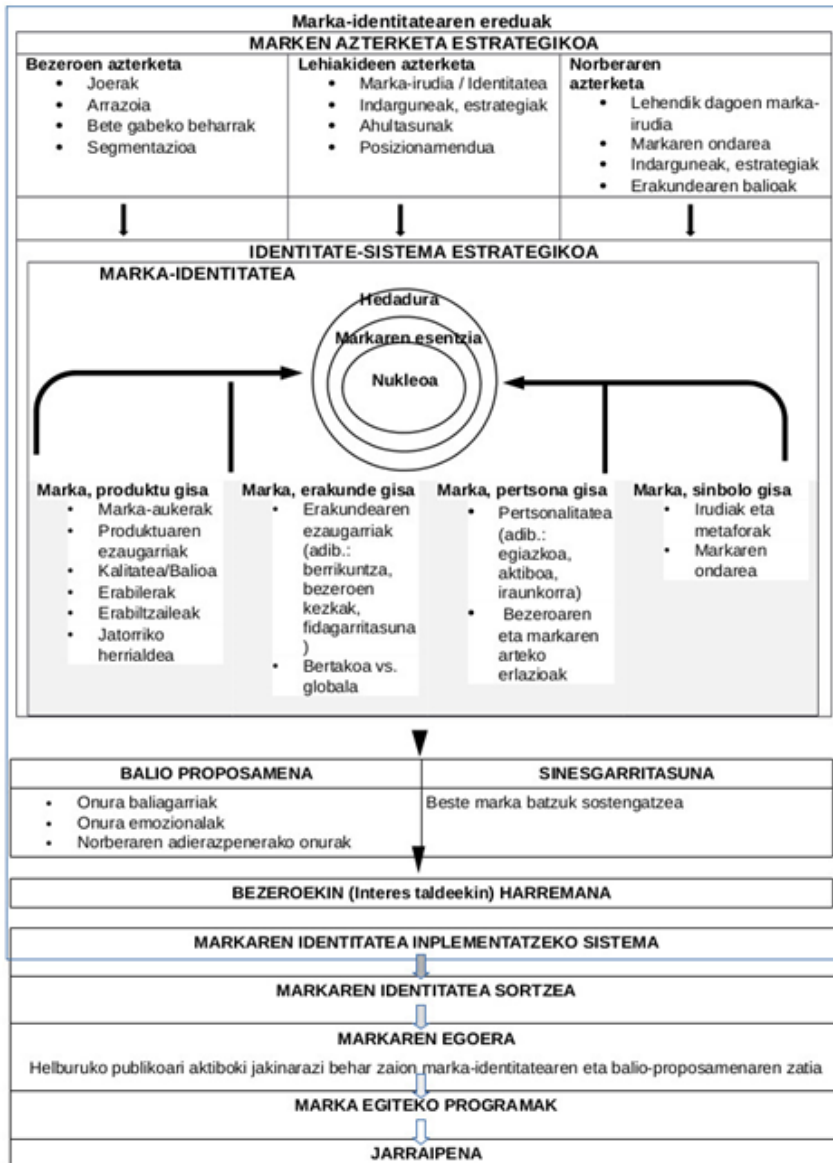
Izena eta izana, esan ohi da. Izena duena, ba omen da. Izana gauza ederrak egiteko gai den herria izanik, markagintzara begira subjektua izan daiteke eremu geografiko bat edo pertsona-komunitate bat. «Extraordinary people» zekarren lerrobura *Washington Postek* euskaldunei buruzko erreportajea, kasualitatez aipatu jardunaldiaren biharamunean.

Gutaz ari dira. Gu ere aritu gaitezke. Ezberdintzen gaituenaz, munduari sentiarazi nahi diogunaz. Beharko luke epe luzera, ezberdinen arteko akordioetan oinarrituta eta agenda politikotik kanpo. Izenak ekar dezala izana.

6.1. LURRALDE-MARKAREN LANKETA

Lurraldeak elkarren arteko lehiakide dira. Herrialdeek, eskualdeek eta hiriek lehia egiten dute inbertsioak, esportazioak eta turismoa erakartzeko. Lurralde baten markak izen on eta balio-proposamen garbi eta zehatza dituenen, Alemania kasu, markak berdin sustatzen ditu herritarren arteko atxikimendua zein gainerakoen errespetua.

Markagintzaren oinarriak hartu eta, neurri batean, berdin aplikatuko dizkiogu enpresa bati, produktu bati, hiri bati edo lurralde bati. Marka eraikitzeko hainbat prozesu-eredu daude. Honako hau adibide bat da, David Aaker adituarena, «Aaker eredua» izeneko:



Kilde: Aaker, David A. & Hoachimsthaler: Brand Leadership. The Free Press. 2000.

Lurralde-marka eraikitzeke prozesuan eredu hori edo beste bati jarraitu diezaiokegu, baina edozein dela ere jarraitutako prozesua, egiteko moduan egongo da aldea. Lurralde-marken lanketak badituelako berezko dituen berezitasunak:

Konplizitatea beharrezkoa da gobernu, enpresa, kultura, hezkuntza eta komunikabideetako ordezkariekin. Horretarako lurraldea nola hautematen den aztertu behar da: barne-pertzepzioa, biztanleena eta kanpokoena, alegia, eragin nahi den horiena. Lurraldearen ahulezia eta indarguneak kontuan hartu beharko dira ere: iritzi-publikoaren pertzepzioa zein ikerketek diotena aintzat hartu eta ea bat datozen aztertuz.

Lurralde-marketan gobernuak sustatzaile nagusia izan nahi izaten dute eta horrela adierazi, baina ez da komeni. Lankidetzeta eta adostasuna izan behar dira abiapuntua. Eta ekintza guztiek bat egin behar dute. Lurralde bati ezin zaio marka bat ezarri haren izatearekin bat ez badator. Bidea biztanle gehienek beren burua identifikatuta ikusiko duten balioak bilatzea da, berezi sentiarazten dituen. Luze joko du, konstantea izan behar du, modu integralean lan egin eta kalitatez hornitu.

Euskal Herria lurralde-marka eraikitzekeo orduan beste lurralde batzuek ez dituzten bi zailtasun gairitu beharko dira halabeharrez: alde batetik, subjektu politiko propiorik ez izatea, eta, bestetik, erreferente partekatu gutxi edukitzea herritar guztien artean.

Hori horrela izango dela onartuta, lehen pausoak urratu beharko dira; lehenik eta behin, lantaldea osatzea. Taldearen izaerak eta nolakotasunak argi egon behar dute. Lantaldeak askotarikoa beharko du izan. Eta, ezberdinen artekoa. Lagun eta etsai bilduko ditu, zeinak gai izango diren haien ezberdintasun eta bestelako kolektiboen interesak eta interes indibidualak kanpoan uzteko, sinesten dutelako lurralde-markaren garapena ona dela euskaldunentzat.

Bigarren urratsa helburu zehatzak zehaztea izango da. Helburuak zehaztuko dira ezberdinen arteko akordioetan oinarrituta, eta helburu horien lorpenean egingo du lan lantaldeak, komunitatearen mesedetan.

6.2. ASKO EDO GUTXI ASKOTARIKOAK GARA

Komunitateak gizataldeak dira, zeinek elementu batzuk, kasuan kasu, partekatzen dituzten. Oro har, komunitateak hobetze-behar baten edo helburu komun baten bueltan elkartzen dira. Helburua ez da beti beharrezkoa, identitatearen inguruan ere sortzen dira komunitateak.

Euskal Herria lurraldearen muga administratiboek eta ondoriozko egitura eta imajinarioek zatitutako komunitatea identitate bakar baten baitan eratzea oztopatu eta komunitatea bizitzeko hamaika modu garatu dituzte. Asko edo gutxi, baina askotarikoak gara. Hori horrela, abiapuntuko egoeran errealistagoa lirudike oinarria identitate bat eta bakarra beharrean helburu partekatua izatea.

Aurrez aipaturiko premisa hau, «asko edo gutxi, baina askotarikoak gara», markaren eraikuntzaren eta jarraipeneko maximatzat hartu beharko litzateke Euskal Herria markaren izaera inklusiboa bermatzeko.

Izan ere, gure marka —ez eta beste markarik ere— ez da sekula izango guk definitzen duguna, nola hautematen gaituzten baizik. Marka batekin harremana duten guztiek ez dute marka hori berdin bizi, bakoitzak bere bizipenak ditu eta horiek guztiek egiten dute gure marka. Kontrol falta hori modu baikorrean ulertu eta kudeatu behar.

Marka bera ezberdin hautematen dute pertsona ezberdinek. Eta, pertzepzio horretan, Nigel Hollinsen arabera, eragina dute hiru faktore nagusik: pertzepzio kulturala, komunitatearen pertzepzioa eta pertzepzioa indibiduala



Pertzepzio kulturala. Marka baten pertzepzio kulturala da haren balorazioa kulturaren ikuspegitik, izan marka lokala edo globala. Kultura gauza askok osatzen dute: kultura da hitz egiten den hizkuntza eta Euskal Herrian hiru nagusi dauzkagu, jaten duguna eta zein ordutan jaten dugun, janzten duguna, pelikulak, musika... ohiturak, erlijioa, industria... Gauza asko.

Komunitatearen pertzepzioa. Komunitateaz ari garenean beste maila batez ari gara, baina ez derrigor komunitate lokalez. Izan daitezke interes edo zaletasun baten edo marka zehatz horren inguruan sortutako komunitateak. Komunitate horiek gai dira marka baten pertzepzio globalean eragiteko, izan daiteke modu baikorrean

zein ezkorrean. Azken urteetan ikusgarritasunean irabazi du «*influencer*» deritzenen botereak marken pertzepzioan, baina egon beti egon dira.

Pertzepzio indibiduala. Marken pertzepzioan eragiten duten faktoreen artean erabakigarriena izan daiteke pertzepzio indibiduala. Geruza honetan ezberdintasun oso txikiak eragin handia dute. Pertzepzio indibidualaren giltza beste marken artean bereizteko gaitasuna izan ohi da.

«Gure marka, guztiona eta inorena ez». Markaren barne-pertzepzio sendoa eskuratze aldera, Euskal Herria marka «gure marka»-tzat jasotzeak bereiziko du gainerako beste edozein markarengandik. Gurea izan behar du, guztiona, baina inoren jabetzakoa ez.

«Gure» hori adjektibaezina da. «Gure» hori, kultura-pertzepzio, komunitate-pertzepzio eta pertzepzio indibidualaren arabera izango da ezberdina bere sentitzen duen norbanako bakoitzarentzat. Eta, hala behar du.

Abiapuntuak eta prozesuak berak ahalbidetuko dute atxikimendua edo eragitea edo ukatzea. Horretarako, lan honen sarreran Naroa Jauregizuria Lopategik nazio/lurralde marka kudeatzeko oinarritzko baldintzek arreta berezia merezi dute marka eraikitze prozesuan:

- Uneko gobernuen gainetik, lurralde-garapen estrategiek duten epe luzeko ikuspegi integrala izatea.
- Herritarrak, erakundeak, eragile pribatuak eta marketin- eta komunikazio-adituak eskuz esku aritzea.
- Zilegitasuna eta koherentzia bermatzea.

Euskal Herria marka eraikitze prozesuan parte hartzen duten guztiek gauza batean egon beharko dute ados: Euskal Herria marka lantzea ona izango da herritar guztientzat. Eragile eta norbanako horientzat proiektuak izan beharko du lehentasuna eta ez dituzte beste interes batzuk nahasiko. Proiektuari nortasuna garatu eta aldatzeko gaitasuna aitortu beharko zaio, sustatzaileen interesen gainetik. Sendotasuna eta adostasuna, berriz, baliagarriak izango dira mugak gainditzeko

6.3. MUGAK MUGATU MUGAK GAINDITZEKO

«Gure arazoa, sarritan aipatzen da eta ados nago horretan, ez da ekoizpena, ikusgarritasuna baizik. Entzungarritasuna. Ez da kultur faktoria huts egiten duena, banaketa eta hedapen sarea baizik. Altaboza» Harkaitz Cano (2017).

Ez da nolanahiko muga! Canok dioen banaketa- eta hedapen-sarearen hutsaren arazoa kultur sormenetik haragokoa da. Marka kanpoan zabaltzeko orduan lehia handia da, marka asko baitaude lasterketa berean, haien izena eta balio-proposamena zabaltzeko nahian. Marketineko eta komunikazioan ari direnen egunerokoa da hori.

lekuan nabigatzen duela ere. Antzekoa da sare sozialen proposamena, segmentazioa sakontzeko aukera gero eta landuagoa da.

Aipatutako bitartekoarekin nahikoa izango da? Ez du ematen. Izan ere, arestian aipaturiko gure lurraldeaz gaindiko kanalek lehiakide diren marken eraikuntzan dihardute une oro, publizitateaz gaindi, haien agenda informatiboaren, hizkuntzaren, sinboloen eta erreferenteen bitartez. Markaren pertzepzioa une oro eraikitzen baita.

6.4. KONTATU ETA BATEZ ERE EGIN

Hartzaileak marka bat kontsumitzen du marka bateko edo besteko lurrina erosten duenean. Baita jantziak logotipoaren arabera aukeratzen dituenean ere. Hartzaileak markak kontsumitzen ditu une oro. Marka bat kontsumitzea ez da daramagun jantziaren etiketa aukeratzea bakarrik, ezta eskatzen dugun ardoaren izena ere. Markak kontsumitzen ditugu unibertsitatean izena eman eta egunero joaten garenean, baita etxeko argia kontratatzen dugunean ere. Baita telebista-kanal bat edo beste bat aukeratzean. Marka bat kontsumitzea trena edo autobusa hartzea bezain gauza soil da.

Markak dira egunero kontsumitzen ditugunak. Kontsumitzearen akzioan marka-pertzepzioa garatzen da. Hartzailearen pertzepzioan eragiten da izenaren eta irudiaren bitartez lehenbizi. Eta, eskaintako zerbitzuaren eta espektatibak betetzearen ondorioz.

Komunikazioaren maxima baten arabera atzean geratu da zer egiten dugun kontatzen genuen garai hura. Hala dio: «Ez iezadazu kontatu zer egiten duzun, egin ezazu eta ikusiko dut». Teoria horren arabera hartzailea bada gai jarduna jaso, ulertu eta interpretatzeko. Bi mutur dira: egin eta ez kontatu alde batetik, eta kontatu eta ez egin bestetik. Egiten denak eta saltzen denak bat etorri behar dute, hor gakoa. Eta, balio-proposamenak garbia eta zehatza izan behar du.

Herri-proiektu baten aurkezpen-testua da honakoa: «Egitasmo ireki eta parte-hartzaile bat sortu nahi dugu, sendoa bezain zabala, berria, ilusionantea eta anbiziosoa». Azken hamarkadako enpresa-misio, proiektuen helburu eta abarren deskribapen estandarra da. Hau edo beste edozein aldaera, asko antzekoak. Ponposoa izanagatik, ez da garbia ezta zehatza ere. Hartzaileak ezin du identifikatu zer eskaintzen zaion eta ez daki zer aurkituko duen.

Balio-proposamena garbia izatea garrantzitsua da. Eta, batez ere koherentea. Aurretiaz ere aipatutako Alemania adibide ona. Urte luzez Alemania ezaguna izan da auto onak egiten zituela. Volkswagen etxearen esloganak gauza bera saltzen zuen «Das auto» (autoa). Esaten zigun auto perfektua, onena alemaniarra eta Volkswagena zela eta bigarren mailakoak gainerakoak. 2015. urte arte. Urte horretan deskubritu zen Volkswagenek ibilgailuen kutsadura faltsutzen zuela. Esloganak dagoeneko ez ziola egia irantzen edo sinesgarria izateari utzi ziola ulertuta utzi zion etxe alemaniarrek «Das Auto» leloa erabiltzeari.

Gurera etorrita garrantzitsua da herri-estrategia eta marka-estrategia bat etortzea. Ekitea, eta dagoeneko egiten den hori ikusgarri egitea.

6.5. PUNTUEUS, ARRAKASTA KASU BAT

Urrutira joan gabe ere badira arrakasta kasuak. .EUS domeinuak lortu du aipaturiko prozesuak beharko lituzkeen baldintzak elkartu, aurrera egin eta zehaztutako helburuak eskuratzea. Nola?

2006ko ekainean .CAT domeinua agertu zen Interneten. Ordura arte, .com, .es, .fr eta gutxi gehiago ezagutzen genituen. Bada, 1999an Amadeu Abril abokatu katalana ICANNen zuzendaritzara iritsi zen. Une horretan, ICANN(1)ek bazeukan kezka domeinuen inguruan, gutxiegia ote ziren zeudenak eta komunitateei lotutakoak domeinu berriak behar ote ziren.

Amadeu Abrilen sektorearen ezagutzarekin eta eragiteko gaitasuna zuten Kataluniako kulturako eragileak elkartuta ICANNi .CAT domeinua eskatzeko lanean hasi ziren, 98 erakunde, 2.615 enpresa eta 65.000 norbanakoren babesak lortu zuten, tartean Bartzelona Futbol Taldea eta abar... baita eskaria aurkezteko tasa ordaintzeko dirua ere. 2004an aurkeztu zuten eskaria herritar, enpresa eta erakundeen aldetik. Domeinu batek lortu duen inoizko atxikimendu eta babesik handienarekin. Espainiako gobernuak ere ez zuen bainarik jarri.

.CATek bidea zabaldu zuen eta 2006an sareratu ziren .CAT domeinudun lehen webguneak. Gurean, 2006ko urriko EH 2.0 jardunaldietan Vicent Partalek aurkeztu zuen proiektua eta euskal komunitatearen domeinuak zer eta nola beharko lukeen eztabaidatu zen. Eztabaidatu zen .EUS izan behar ote zuen, edo .BASQUE edo .BAQ edo zer. .EUS-en alde agertu zen jendea eta hortik aurrera martxan jarri zen lantaldea. Iratxe Esnaolak hartu zuen proiektuaren gidaritza. Zazpi urte eta lan handiaren ondoren lortu zen helburua. Hona hemen proiektuaren faseen laburpena:

2007	.EUS domeinuaren proiektuaren jaiotza
2008	PuntuEus Elkartea eratu zen, Euskararen eta Euskal Kulturaren Komunitatea egituratzeko helburuarekin
2008-2012	PuntuEUS Elkartek zabaltze prozesu bat bizi zuen eta guztira 58 elkarte eta erakundek osatzen dute PuntuEus Elkartea
2012	PuntuEus Elkartek PuntuEus Fundazioa sortu zuen eta azken hau izan zen ICANNen aurrean .EUS domeinuaren eskaria aurkeztu zuena
2013	Eskari horren ebaluazioaren ondoren jakin genuen .EUS domeinua onartua izan zela
2014ko udaberria	.EUS domeinua Interneten ikusgai

2008-2012 epeak arreta berezia merezi du, epe horretan egituratu baitzen komunitatea.

Komunikazio- eta marka-ikuspegitik, zer komunikatu zen urte horietan guztietan? Oso gutxi. Isiltasunaren estrategia hautatu zen. Albistegai zen zerbait zegoenean baino ez zen komunikatzen, edo babesak biltzeko. Besterik ez. Ez zegoen garbi zenbat luzatu zitekeen prozesua, zein emaitza lortuko zen... indarrak eta espektatiben sorrerak neurtu egin ziren. Baina, atzeko lan handia burutu zen eta bana-banako komunikazio asko egin zen mota guztietako, alde bateko zein besteko pertsona eta erakundeekin askotariko komunitate sendoa eratzeke.

Atzeko lan horrek, ezberdinak elkartze horrek, marka indartzeko balio izan zuen. Horrela azaltzen zuen Iratxe Esnaolak bere *Gaur8*ko prentsa-kolaborazioan, ICANNek domeinua onartu zuen astean:

.EUS domeinuak badu zerbait berezia. Badu zerbait, beste ekimen batzuekin gertatzen den moduan, aniztasunean baina elkarlanean aritzera bultzatzen gaituena. Barnean biltzen du sentimendu orokor bat, .EUS ulertzeko modu ezberdinak egon daitezkeela oinarri hartuta. Batzuentzat .EUS euskara da. Besteentzat, Euskal Herria.

Beste batzuentzat, Euskadi. Batzuentzat, informatika hutsa. Beste batzuentzat, marka enpresarial bat. Eta beste zenbaitentzat, Interneten soilik dagoen euskararen txokoa. Baina .EUS-ek badu izaera inklusibo bat. Badu gaitasun berezi bat horien guztien inklusiorako.

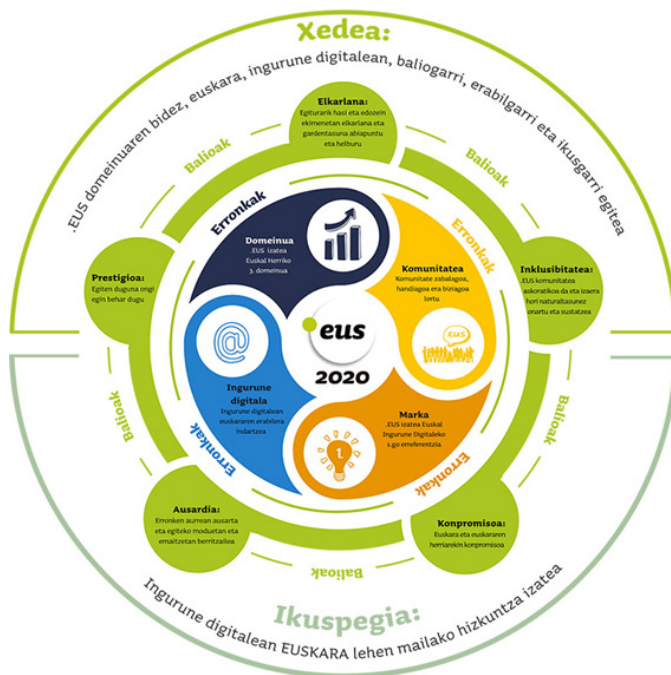
Eta, aste berean eta egunkari berean Ruben Pascual kazetariak bete-betean asmatu zuen zetorrena titularrera eramateko orduan: «PuntuEUS, o la paradoja de convertir una meta en punto de salida».

2014an merkaturatu zen domeinua. Lortutakoa erabiltzeko unea zen, baita PuntuEUS Fundazioaren estrategia egokitzekoa ere.

.EUS domeinua tresna bat da, euskara beste hizkuntzen mailan kokatzen duena, euskararen normalizazioan lagunduko duena eta euskararen herriari nazioarteko aitortza eskaintzen diona. Domeinuaren biziraupenerako berebizikoa da domeinuak saldu, aktibatu eta erabiltzea.

Garrantzitsua da saltzea eta berritzea, domeinuaren gastu finkoei erantzuteko. Eta, batez ere, erabiltzea ikusgarri egiteko, domeinua bera eta euskara. PuntuEUS Fundazioaren misioa baita: .EUS domeinuaren bidez, euskara, mundu digitalean, baliagarri, erabilgarri eta ikusgarri egitea. «Indarrak dituenarentzat gailurra beti dago gorago».

ICANN: The Internet Corporation for Assigned Names and Numbers



6.6. EUS DOMEINUA, EUSKARAREN ETA KULTURAREN MARKA

Markagintzaren alorrean PuntuEUS Fundazioaren erronka da .EUS izatea euskal Ingurune Digitaleko lehenengo erreferentzia. .EUS domeinuak badu bere marka-estrategia. Era berean milaka euskal markaren estrategiaren parte da. 7.000 baino gehiago dira dagoeneko haien markan .EUS domeinua txertatu duten enpresa, erakunde edo proiektuak.

Izan ere, izenak ez dira neutroak eta izenaren luzapenak ere ez. Interneteko izenek izena gehi luzapena behar dutelako halabeharrez, eta luzapena bera ere markaren parte da.

Denboran atzera eginda, gogora datorkit enpresen izaera juridikoa, erregistroko izena, marka bezala erabiltzen zeneko sasoia, errotuluetan eta guzti. Adibidez, Lagun-Artea SA. Konturatu ziren arte SA horrek ez zuela balio erantsirik, ez zuela egiten zuenaren berri ematen eta, gainera, guztiek erabiltzen zuten neurrian bereizteko ere ez zuela balio. Homogeneizatzailerak zen eta baliorik gabekoa, markari ez zion ezer gehitzen.

Bada, antzeko egoera iritsi da Interneten. Helburu komertziala zuten webguneentzat sortu zen .COM domeinua 1985ean. Verisign enpresa estatubatuarren sustapenaren ondorioz eta hedatzearen hedatzeaz, domeinu hegemoniko bihurtu zen .COM. Hegemonia hori hausteko erabaki zuen ICANNek domeinu berrien beharra eta abian jarri zuen prozesua domeinu berriak sortzeko, Interneteko arau berrietara hobeto egokituko zirenak. Hau da, semantikari garrantzia handiagoa emango ziotenak. Domeinu berrietan izenak ez ezik, luzapenak ere informazioa ematen du. Izan ere, erabiltzen ditugun softwareek gero eta gehiago ulertzen dute testuen esanahia.

Esan daiteke .COM markaren parte izatea SA izatearen parekoa dela, hau da, homogeneizatzailerak eta baliogabekoa. Testuinguru horretan sortu da .EUS domeinua, euskara eta euskal kulturaren domeinua. Izan ere, .EUS domeinuak euskara sustatu eta ikusgarri egiten du. Eta, hain zuzen ere, horregatik egin dute aldaketa webgune askok.

Beste batzuek marka dute buruan. Markaren ikuspuntutik .EUS domeinua mundu globalean proposamen lokalak bereizteko balio duela uste dutenen kasua da, euskalduna izateak saltzeko balio duela uste dutenena, alegia.

.EUS luzapenak honako balio hauek eranstean dizkio izenari.

- Nortasuna: jatorri jakin bat, izateko eta gauzak egiteko modu bat adierazten du, euskal enpresen kalitate-ziurtagiria adierazteko.
- Hizkuntza: merkatura eta bezeroarengana gerturatzen zaituen domeinua da, bezeroaren hizkuntzan, lotura emozionala indartuz,

- Konfiantza: .EUS webguneak fidagarriak dira. Munduko domeinu berrien artean .EUS laugarren postuan kokatzen da kalitate eta SEO rankingetan.
- Konpromisoa: tokiko ekonomia sustatu eta lana sortzen du

Beste domeinu batzuek beste balio batzuk eranstean dizkiote markari. .london domeinuak geografikoki kokatzen ditu enpresak eta .shoes domeinuak jarduera zehazten du.

Gakoa erabakitzea da; alegia, erabaki daitekeela eta erabaki behar dela jakitea. Erabakia modu xelebrean ere hartu badaitezke ere. Ikusi, ikusi...: <https://labur.eus/txoministak>

6.7. INGURUNE DIGITALA, AUKERA ERREALA

Pertsonen artean, eta, makinen eta pertsonen artean komunikazio eta interakziorako erabiltzen diren baliabide digitalen osatzen dute ingurune digitala.

Ingurune digitala kontzeptuak barnebiltzen ditu garai bateko *teknologia berriak* esapidea, ordenagailuek eta Internetek, esate baterako, dagoeneko gutxi baitute berritik, eta, ondoren, arlo profesionalean asko erabili den Informazio eta Komunikazio Teknologiak (IKT). *Ingurune digitala* gehiago ere bada, bizi garen espazioa da digitala. Hain inbaditzailea eta nonahikoa, ezen eta ikusezina ere bihurtzen den. Ikusezina, nonahikoa eta berariazko jokalaria eta joko-arauak dituen partida.

Pribatutasunaren eta norbanakoen eskubideen ikuspuntutik libretik gutxi du ingurune digitalak, baina Sarrionandia gogora ekarriz, oso ongi azaldu du Koldo Diaz Bizkarguenagak aurrez aurre dugun aukera.

Ingurune digitala «territorio libre bakarra» eta bakana izan daiteke: euskal herritar eta administrazioek, distantzia geografikoak ezabatuz eta muga administratiboak gaindituz, espazio bera partekatu baitezakete Interneten; leku geografikoan edota aurrez aurre egitea hain zaila den hori. Beraz, gaur egun behintzat, gizarteek eta herriek badute aukera Interneten ere nor izateko eta zer egiteko. Auskalo etorkizunean espazio hori zer nolako arauketa eta praktika sozialak bultzatu eta izango dituen; horregatik, ingurune digitalak orain irekitzen dizkigun ateak zeharkatu beharko genituzke, besteak beste, gure herriak dituen mugak gainditzeko eta garapen ekonomiko eta kulturala sustatzeko.

Aukera da gure herriarentzat, gure hizkuntzarentzat eta zer esanik ez gure markarentzat. Hala barne-kohesioa lantzeko, nola kanpoan ezagutzera emateko. Aukera ematen digu bitartekariak gainditu eta guri buruzko informazio-iturri nagusia eta lehengo mailakoa, izateko. Aukera ematen digu gutaz aritu daitezkeen beste batzuen aurretik kokatzeko.

Komunikazio-erreminta deszentralizatutik asko du, eta gure markaz edonork edozer esan ahal izateak ez du zertan muga izan. Gu aritu ez arren, arituko baitira

eta ari daitezela. Baina, ari gaitezen gu ere eta egin dezagun ongi inoiz imajinatu ez genuen jende kopuruarengana iristeko, leihoa baita parez pare duguna.

Jakinik lurralde honetan nork agintzen duen: gaur egun, Facebook, Google edo Apple bezalako enpresen urteko fakturazio-bolumena munduko estatu askoren barne-produktu gordina baino handiagoa da. Googlek, adibidez, 73.000 milioi dolar fakturatu zituen 2015ean, EAEk urte berean izandako barne-produktu gordina baino 8.000 milioi dolar gehiago.

Hau ikusita, gurean ere gero eta diskurtso sendoagoa ari da egituratzen euskaldunok ingurune digitalean ditugun erronkak identifikatu, aztertu eta horien lorpenean eragingo duten estrategia eta ekintzak lantzeko beharraz; interesak defendatzeaz ari gara, baita entitate legitimatu baten izendapenaz. Dela Ingurune Digitalaren Institutua, dela Enbaxadore Digitala... izena gutxienekoa da, izana da ezinbestekoa. Izate horretan nazio/lurralde markak badu lekua.

6.8. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, David & Joachimsthaler, Erich (2000): *Brand Leadership*, The Free Press.
- Hollins, Nigel (2012): *The Three Layers of Brand Perception*, <<https://www.brandingstrategyinsider.com/2012/03/the-three-layers-of-brand-perception.html#.WuyEibPSuV4>>.
- Aristoteles (k.a. IV): *Ars Rethorica*.
- Shannon, Claude Elwood (1948): «A mathematical theory of communication», *Bell System Technical Journal*, **27**, 379-423 eta 623-656.
- Shannon, Claude Elwood eta Weaver, Warren (1949): *The Mathematical Theory of Communication*, Univ of Illinois Pres, ISBN: 0-252-72548-4.
- Diaz Bizkarguenaga, Koldo (2017): «Euskararen Adierazle Sistema. Euskarak ingurune digitalean duen presentzia neurtzeko proiektua», *Jakin*, **219**.
- Cano, Harkaitz (2017): «Oasigintza», <https://goiena.tok-md.com/pdf/Goiena_aldizkaria_736_2017-07-14-eus.pdf>.

7. Euskal nazio-marka, zergatik eta zertarako?

Alexander Arriola Lizarriturri (Eibar, 1981)

Kudeaketaren Informatikako Ingeniaritzan diplomaduna eta Industria Antolakuntzako Ingeniaritzan lizentziaduna Deustuko Unibertsitatean, Zuzendaritza Karguentzako lidergoa Helen Cheng Pekin, Txinan. 2003tik aurrera hainbat enpresatan goi-mailako ardurak izan ditu: Cie Automovile eta Gamesan besteak beste. 2013tik Eraldaketa Lehiakorrerako Sozietateko (SPRI) zuzendari nagusia da.

Lehenik eta behin, esatea idazkia atalka banatuko dudala, horrek ideia nagusia hobeto azaltzeko aukera emango baitit. Izan ere nazio-markaren eztabaidak ikuspegi asko dauzka eta nire helburua izango da horiek guztiak era laburrean islatzea, puntuz puntu. Ideia eta ikuspegi horien inguruko galderez osatuko dut testua, batzuetan (nire iritziz) erantzunak ematen saiatuko naiz eta beste batzuetan galderak zabalik utziko ditut hausnarketarako.

7.1. ABIAPUNTUA: NAZIO-MARKA ETA HAREN GARRANTZIA

Zer da nazioa? Zerk egiten du lurralde bat nazio? Testu honetan behin eta berriz errepikatuko den ideia hau azpimarratu nahiko nuke, alegia, bi alderen arteko desberdintasuna: administratiboa eta nortasun-sentimentala.

Alde administratibo batetik, inork ezin uka dezake, gaur egun, Euskadi ez dela nazio bat, baizik eta beste nazio baten barruan dagoen herrialde edo erregio bat. Badauka bere autonomia-maila esparru batzuetan (autogobernua), baina mundu mailan ez da hartzen naziotzat. Bestalde, euskal gizartearen zati batek gure lurraldea naziotzat hartzen du, kidetasun-sentimendua dela-eta, horietako batzuek beren burua euskaldun sentitzen dute, espainiar izan gabe.

Beraz, abiapuntua berez da zaila: gizartearen zati batek nazioa garela kontsideratzen badu eta beste zatiak ez, egoera horretan, nola landu genezake benetako nazio-marka estrategia indartsua? Benetan zaila! Izan ere, zeregin horretarako denon partaidetza beharko genuke, edo, gutxienez, gizartearen gehiengo zabal batena. Baina, oro har, gaur egun ez da horrelakorik gertatzen; ez behintzat politika tartean baldin badago, salbuespenak salbuespen (geroago ikusiko dugun moduan: industria, turismoa eta abar).

Euskadi ala Euskal Herria? Berriro ere, zailtasunekin jarraituko dugu. Eman dezagun gure lurra naziotzat hartzen dugula. Zein da nazio hori: zazpi probintziaz osatutakoa eta Euskal Herria moduan ezagutzen dugun lurraldea, ala egungo EAE osatzen duten hiru lurralde historikoez osatutakoa? Edo beste bat?

Nazio-marka definitzeko garaian dauden eragozpenen artean, horietako bi bakarrik laburbiltzen dituzte aurreko puntuek, eta ez da erraza gai honi buruz hitz egitea aurrekoa argitu gabe. Arestian aipatu moduan, politika tartean dagoenean edo ez dagoenean, egoera guztiz desberdina da.

Zer behar dugu nazio-marka bat garatzeko? Bete beharreko gutxieneko baldintzak honako hauek lirateke:

- Gobernu, alderdi politiko, enpresari, hezkuntza eta kultur eragile eta hedabideen (oso garrantzitsua azken hori) babesa beharko genuke.
- Erakunde horiek guztiek elkarlanean aritzeko tresnak edo sistema bat sortzea. Baina, norbaitek pentsa dezake gurean hori posible dela gaur egun? Zalantzarik gabe, zaila da, nahiz eta batzuetan lortu izan dugun; hori bai, betiere politika alde batera laga izan denean.
- Mundu mailan gure lurraldea ezagutu beharko lukete, eta, gure aldetik, oso argi izan zein kanpoko erakunde, gobernu eta abarretan eragin nahi dugun. Ezaguna al da gure lurraldea mundu mailan? Iritzi guztiz pertsonala bada ere, nire ustez, ez gehiegi; nahiz eta ez garen guztiz ezezagun ere.
- Hedabideek beren gain hartu beharko lukete euskal nazioaren ideia. Aitzitik, oso zaila izango da jendeak nazio moduan ezagutzea.

Laburbilduta: euskal gizarteak amankomunean dituen gauza guztiak identifikatu beharko litzuke eta, behin horiek definituta, elkarlanean hasi eta komunikazio-plan on bat landu.

Zein da mundu mailan nazio-marka izatearen helburua edo zergatia? Nazioaren arabera, arrazoiak desberdinak izan daitezke, baina, gure lurraldearen kasuan, lau aipatuko nituzke garrantzitsutzat:

- Inbertsioak erakarri (herri industrializatu gehienak egiten saiatzen ari direna).
- Turismoa erakarri (Espainiak oso ondo egiten duena).
- Lurraldea industrialki indartsua dela azaldu, esportazioak handitzeko (Alemaniak «Made in Germany» markarekin oso ondo egiten jakin izan duen moduan).
- Nazio-marka lantzen dutenean alde politikoa ere badago, adibidez independentzia-aldarrikapen bat egin (Kataluniaren kasua).

Zein arrazoi edo helburu dauka gure lurraldeak nazio-marka lantzeko?

Enpresarekin zerikusia duenean (inbertsioak eta esportazioak handitu), gehiengoak babestuko lukeen nazio-marka bat lantzea posible litzateke (gaur egun egiten da, geroago azalduko dudan moduan). Turismoarekin berdin gertatzen da, arlo horretan denok ados baikaude. Arazoa hasten da alde politiko/identitarioa sartzen denean; gaur egun oso zaila baita arlo horretan eragile guztien artean akordio bat lortzea.

Munduan euskaldunak ezagunak al gara? Nola ikusten gaituzte? Non daukagu osperik handiena eta zergatik? Arestian aipatu dudan bezala, nire esperientziaren arabera, munduan ez gara oso ezagunak. Euskal Herritik kanpora bizi izan naiz urte askoan eta, «Basque Country»-koa nintzela esatean, ez zen erraza aurkitzea ezagutzen gintuen inor. Eta, tamalez, ezagutzen gintuztenen arteko batzuek gure berri izan zuten hainbeste urtetan izandako ekintza terroristen albisteengatik. Baina, badaude alor batzuk non ezagunagoak garen: batetik, industria; eta, bestetik, gastronomia. Herri edo nazio-marka moduan, besteengandik desberdinduko gaituen «zer edo zer» sortu behar dugu: industria, gastronomia, kultura... besterik?

Zeintzuk dira gure indarguneak eta ahulguneak? Hori ere ondo aztertu eta definitu beharrekoa da. Ba al dakigu nazio-marka on bat egiteko zeintzuk alor landu beharko genituzkeen? Egungo adibideak lehen aipatutako industrian, gastronomian, turismoan eta abarretan oinarritzen ditugu. Eta, zein da gure ahulgunerik handiena? Honako bi hauek agerikoak dira: identitarismoa (abertzale/ez abertzale) eta politika. Behin horiek identifikatuta, nola lan genitzake biak, ahulgune izateari uzteko? Euskal gizartea prest al dago erronka horri ekiteko? Garai berri batean gaude. Su-etenak aukera asko ematen digu denon arteko elkar ulertzea indartzeko eta, hori lortzen dugunean, benetako nazio-marka indartsu bat garatzeko gai izango gara.

Tamainaren faktorea oso kontuan hartu beharrekoa da. Izan ere, mundu globalizatu honetan tamainak garrantzi handia hartu du. Horregatik, komenigarria litzateke Euskadi beste talde handiago batean sartzea mundu mailan ibiltzeko. Gure kasuan, Europar Batasuna da aukerarik onena (Espainia marka onuragarria ez dela erabakitzen baldin bada, behintzat).

Gaur egun, oso ondo desberdindutako fronte handietan banatuta dago mundua: AEB, Europa, Txina, ASEAN, India, Errusia eta abar. Fronte horietako baten markatik kanpo egonda zaila da gu ezagutzea, gure tamaina dela-eta Euskadi mailatik ezin baikara haiekin lehiatu. Ideia hori argi izatea garrantzitsua da nazio-marken balioari buruz ari garenean eta aurretik esandakoaren harira; ez bakarrik gure nazioari dagokionez. Bide horretan lagunduko digun beste baten eskutik bagoaz (kasu honetan, Europar Batasuna), Euskadik bi «nazio»-ren balioa erabili behar du. Hori da industria-mailan egiten dena, adibidez, Euskadi Europako erregio aurreratuenen taldean sartzen saiatzen garenean.

7.2. NAZIO-MARKA ENPRESA MUNDUAN

Merezi du gai hau era zehatz eta bereizi batean lantzea, enpresa-alorra baita «nazio-marka» gaur egun hoberen lantzen ari dena (nire iritziz). Horrek hausnarketa bat egitera bultzatu behar gaitu: zergatik lotzen ditu industriak euskaldun guztiak, beste alor batzuetan gertatzen ez den moduan? Nire iritziz, eragile guztiek eta gizarte osoak helburu berarekin lan egiten dutelako: ia inork ez du zalantzan jarriko gure enpresak indartzea edota mundu mailan ezagunak izatea gure onurarako dela. Berdin dio abertzale-ez abertzale, eskuindar edo ezkertiar izan (azken horien artean, badaude salbuespen batzuk), guztiek bat egiten dute talde kohesionatu baten moduan lan egiteko.

Euskal enpresak izaten dira gure enbaxadorerik onenak kasu askotan eta, eguneroko jardunaren bitartez, euskal balioak inork baino hobeto islatzen dituzte. Horrela, gure herria atzerriko leku askotan ere ezagutarazten dute.

Basque Country marka lantzeko ahaleginetan ari dira, oraingoz, arrakastarekin. Izugarria litzateke beste eremu batzuk ere (kirola, kultura eta abar) proiektu horren barruan sartu eta denok bultza egingo bagenu helburu bera lortzeko.

7.3. NAZIO-MARKA KULTURAL/POLITIKO/IDENTITARIOA

Atal honek nazio-marka eraikitzean izugarrizko garrantzia dauka, baina ez onerako. Zoritxarrez, faktore honek Euskadin banatzen gaitu eta, gaur gaurkoz, oztoporik handiena da benetako nazio-marka indartsua edukitzeko.

7.3.1. Euskararen balioa

Lehen aipatu dudan moduan, nazio-marka proiektu bat izateko, besteengandik desberdintzen gaituen zer edo zer behar dugu. Ildo horretan, altxor izugarriaren jabe gara, munduan guk besterik ez daukaguna: euskara.

Euskara gure balio, ohitura eta kulturaren ikur da eta, egoera normaldu batean, euskaldunon gehiengoa batzeko tresna beharko luke. Zer gertatzen da, baina? Hizkuntzaren erabilera politiko eta okerraren ondorioz, gizartea bi zati handitan banatzen da: euskaraz hitz egiten dakitenak eta ez dakitenak. Nola mundu mailan gure lurraldea aldarrikatu, gure barnean oraindik elkar ulertzeko gune asko sortu behar badira?

7.3.2. Politikaren eragina

Gai honi buruz hitz egitea beharrezkoa dela deritzot. Izan ere, gure lurraldean agerikoa da banaketa handia dagoela abertzaleen eta ez abertzaleen artean. Iragan oso gogor batetik gatoz: aldarrikapen politiko desberdin eta guztiz kontrakoak zorigaiztoko ekintza terroristekin batera bizi ziren, eta, bidea gutxika egiten ari

bagara ere, oraindik ez dugu atal hori gainditu; arestian sortutako banaketa sozialek oraindik ere badiraute.

Nazio-marka eraikitzeke balizko nazio bat izan behar da, non herritarren gehiengo oso zabalak bere egiten duen lurraldetasun-kontzeptu berbera. Baina ez nago ziur hori lortzeko tresnak jartzen eta pausoak ematen ari ote garen. Ekintza terroristek hitzei laga diete lekua, baina ez gara pausoak ematen ari abertzale eta ez abertzaleen, ezta abertzaleen artean ere, egon badauden banaketak murrizteko.

Identitate desberdinak lotzeko aukerarik ba al dago? Bakarka joan behar al dute identitate euskaldun/abertzaleko pertsonak? Aurreko puntuan plazaratutako zailtasun politiko/identitarioak kontuan hartuta, honako gako honi heldu beharko zaio: ez ote dugun inoiz lortuko gizarte kohesionatu gisa agertzea munduaren aurrean. Euskaldun/abertzale sentitzen direnek bakarrik bultzatu behar al dute marka? Mundu mailan euskal ekitaldi kulturalen bat egiten denean, zergatik dira parte-hartzaile gehienak abertzaleak? Ezin espero daiteke gizartearen beste zati ez abertzale horrek inoiz ekitaldi horietan parte hartzea?

Horrekin lotutako beste adibide oso argi bat: Eusko Ikaskuntzak lurraldetasunari buruz duela gutxi antolatu ekitaldietan, parte-hartzaile guztiek edo ia guztiek, hein batean edo bestean, mundu abertzalearekin zerikusia zeukaten. Zentzuzkoa ote da hori? Abertzale ez direnentzako egoki izango ote dira bertan parte hartu genuenok ateratako ondorioak? Bada, nire iritziz, ez.

7.4. ONDORIOAK

Zailtasunak zailtasun, gaur egun nazio-marka lantzen dugula esan behar da, eta horren adierazle nagusiak dira industria-mundua, turismoa, gastronomia eta kultur ekitaldi zehatz batzuk. Horiek kokatzen dute gure lurraldea mundu mailan eta albo batera lagatzea lortzen dute arlo politiko/identitarioa (ia gehienetan). Baina horrekin nahikoa da? Inoiz pauso bat haratago emango dugu eta entitate politiko gisa aurkeztu nahi izango dugu gure herria, alegia, benetako nazio baten moduan? Horrek esan nahi du, nazio-marka indartsu bat edukitzeko, zergatiak edo helburuak ongi finkatu eta denon artean erabaki behar ditugula. Nola aurkeztu nahi dugu geure burua, Europan dagoen erregio gisa ala nazio moduan?

Nazio-marka on bat lortzeko, mundu ez abertzalea ere dinamika horretan sartzeko ahaleginak egin, eta hori bideratzeko hausnarketa-gune komunak aztertu beharko lirateke, geroago, elkar ulertzea indartzeko tresnak definituko genituzkeelarik.

Geure burua nazio edo beste modu batean aurkezten dugularik ere, kontuan izan behar dugu txikiegiak garela gure kabuz ibiltzeko. Aukera dezagun guretzako bidaiderik onena (nire iritziz, Europa).

Eta bukatzeko erronkarik garrantzitsuena, nazio-marka zergatik indartu nahi dugun erabaki eta zehaztu behar dugu.

8. Ipar Euskal Herria marka asmo baten harat-honat korapilatsuak

Iker Elozegi (Sara)

Biologiako ikasketak egin zituen Paueko Unibertsitatean eta hainbat urtetan irakasle aritu da laborantza-eskoletan. Gaur egun, Euskal Herriko Laborantza Ganbaran «Koordinazio orokorra, mugaz gaindiko harremanak» ardura du.

Azken hamarkadetan laborantza-munduan izan gogoeta, erabaki eta eginkizunen ondorioz, oso dinamikoa den egoera batean da Ipar Euskal Herriko laborantza-mundua XXI. mendearen hasiera honetan.

Dinamismo hori ez da ulertzen ahal, bi pentsamendu-ildo aipatu gabe:

8.1. BIZTANLEEK HAIEN GARAPENA ERABAKITZEKO ESKUBIDEAREN ALDEKO JARRERA INDARTSU BAT

Oso aspaldikoa da geroa gogoetatu eta erabakitzeke nahikeria hau: XVIII. mendean Frantziako Iraultzaren denboran, Frantziako errepublikaren antolatze-prozesuan, ezaguna da Garat anaiek euskal departamendu baten inguruan egin eskakizuna. Errepublika berri horren sustatzaileen helburuetarik bat herri-nortasunak desegitea izanez, Ipar Euskal Herriko herritarrak bearnotarrekin departamendu berean sartuak izan ziren, hots, Pirinio Atlantikoetako departamenduan. Bi mende berantago, aldarrikapen horrek bizirik dirau. Azken 2 hamarkadetan Batera mugimenduan da gauzatu gogoeta hori, 4 aldarrikapenen inguruan: Iparraldean euskararen koofizialtasuna, laborantza-ganbera ofiziala, Baionan unibertsitatea eta euskal departamendua sortzea. Frantziako Estatuaren erantzuna ezezkua izanez, herritarrek urteetan zehar, hainbat tresna sortu dituzte.

Pentsamendu politiko eta izaera sozioekonomiko desberdineko jende anitz printzipio eta helburu zehatz horien inguruan adostasunean biltzea lortu da. Prozesu horren ondorioa izan da 2010ean Parisi indar handiz egin eskaera, frantses legeak baimentzen duen bezala, Ipar Euskal Herrian «Lurralde Kolektibitate» bat sortzea. Aldi honetan ere erantzuna ezetza izan bada ere, Frantziako Estatu jakobino honek erabaki arraro bat hartu du: Ipar Euskal Herriko herri guztiak bilduko dituen Euskal Hirigune Elkargo bakar baten sortzea. 2017an gauzatu da elkargo hori, frantses errepublikan lehen aldiz Ipar Euskal Herri osoa instituzio bakar batean ezarriz.

8.2. LABORANTZA-MUNDUAN, LABORANTZA-EREDUARI BURUZKO APUSTU ARGI BAT

70eko hamarkadan, gai eta debate garrantzitsu batzuk pil-pilean dabilta laborantza-munduan: zer-nolako laborantza nahi da Ipar Euskal Herrirako? Bi ikusmoldek dute talka egiten.

Batetik, lehiakortasunaren lasterkan parte hartuz irabazi nahi duen ikusmoldea. Laborantzaren helburua industriari modu «lehiakorrean» lehengai merke eta estandarizatuak saltzea da, industria transformatzaile eta saltegi handien esku utziz merkatuetarat iristea, bai eta ekoizteko teknika eta antolaketa ere. Posizio oso korporatibista dute, laborantzaren gaiak laborarien artean bakarrik tratatu behar direla aldarrikatuz. Hiritarrak kontsumitzaile hutsak izan behar dira eta ez dute zilegitasunik ekoizte-sistemak kritikatzeko ere. Laborariak bakarrik dakite zer den on haiendako! Europa mailan bai eta Frantziako Estatuan ere garatu den laborantza-eredu hau bereziki Europako Laborantza Politikaren (PAC) diru publikoak hornitzen du. Politika horrek etxaldean etengabeko berregituratzeak ekarri ditu. Produktio-faktoreen aldetik nabarmena da etxalde eta laborari kopuruaren jaitziera, makina eta kapitalaren mesedetan. Laborantza «industrial» honen ondorio ezkor ezagunenak ingurumenari egin kalteak dira, izan daitezen ur eta lurraren kalitatea, pestiziden baliatzea edo bioaniztasunaren suntsiketak. Gehitzekoa da, orobat, etxalde eta laborari kopuruaren apaltzea, paisaia, baserri-eremuan eta kultura-mailan dituen ondorio guztiekin.

Beste ikusmoldeak argi du laborariak jendarteko parte oso ttipia izanez baina lurraldearen parte nagusia haien eskuetan izanez, beharrezkoa dela jendarte osoak lurraldean den laborantzaren inguruan bere beharrak eta nahiak adieraztea. Tristea bere elikadura eta laborantzaz axolarik ez duen herria! Herritarrekin aipatu eta adostu behar da zer elikagai, zer laborantza-eredu nahi den, etxaldeetako praktiken ondorioak ere aipatuz, izan daitezen ura, lurra, bioaniztasuna, paisaia, baserri-eremuko bizi eta beste arloetan. Laborantza herrikoi eta iraunkorrak argiki adierazten du hobe dela hiru 3 etxalde ttipi izatea handi bat baino, janariaren ekoizpena jendearen, ingurumenaren errespetuan egin behar dela eta PACen diru publikoa (herritar guztien dirua) zentzu horretan (herritar guztien onuretan) behar dela baliatu.

Departamenduko Laborantza Ganbara ofizialaren nahikeriarik ezaren eta gabezien ondorioz, azken lau hamarkadetan Ipar Euskal Herriko laborariak tresna anitz sortu dituzte, laborantza herrikoi eta iraunkorraren eredua honen egiaztatzeko. 1983an sortu ELB sindikatua Ipar Euskal Herrian, Departamenduko Laborantza Ganbara ofizialeko hauteskundeetan sindikatu bozkatuena da 2001az geroz. Hainbat garapen-elkarte sortu dira: GFA Lurra (berrikitan Lurzaindia bilakatu dena), AFOG (laborariak kontabilitate- eta gestio-mailan formatzeko elkarte), APFPB-IDOKI (etxe-ekoizpen elkarte), BLE (laborantza ekologikoa) eta beste... Ekonomia-arloko egiturak ere sortu dira: lau sor-marka (Irulegiko arnoa, Ossau-Iraty ardi-

gasna, Ezpeletako piperra eta sortu berria den Kintoa euskal xerria), bai eta, 70eko hamarkadaz geroztik, esnea transformatzeko gasnategi edo haragia lantzeko beste egitura ekonomikoak ere

2004an, Ipar Euskal Herriko jendartearekin loturak egiten jakin duen ELB sindikatuak laborarien gehiengoak ematen duen indarrarekin hordagoa bota zion Frantziako Estatuari, Ipar Euskal Herrian laborantza-ganbera ofizial bat sor zezan. Estatuak berriz ere ezezkoa emanez, ELBk Euskal Herriko Laborantza Ganbara laborantza herrikoi eta iraunkorra garatzeko elkarte sortu zuen 2005eko urtarrilaren 15ean.

Kanpotik ikusita oso harrigarria eta interesgarria da Ipar Euskal Herriko laborantza inguruko dinamismo indartsu hau. «Normalki» edo beste anitz lekuetan gertatzen ez diren edo «ezinezkoak» diren gauzak gertatzen dira hemen!

Hau garrantzitsua da ulertzeko zer gertatzen den 2006an Ipar Euskal Herrian lurralde-marka asmo bat sortzen delarik.

8.3. FRANTZIAKO ESTATUAN EUSKAL ITXURAK SALARAZTEN DU!

Euskal Herriarekin bat ere loturarik ez duten enpresa anitzek haien produktuen saltzeko maiz euskal ikurrak edo itxurak baliatzen dituzte haien publizitate eta komunikazioan. Oso ohikoak dira merkatuetan Euskal Herriarekin zerikusirik ez duten produktuak saltzen dituzten saltzaileak, izan dadin gasna, haragi-kontserba edo beste bixkotxak...

Euskal bizkotxa, axoa, piperrada, «Basquaise oilaskoa» bezalako errezetak Frantziako Estatuan ezagunak dira. Jatorria hemengoa bada ere, bada aspaldi Frantziako Estatuko enpresak edo enpresa multinazionalak direla produktu horien ekoizle nagusiak.

Testuinguru horretan, sor-markarik baliatzen ez duten enpresetan aspaldian galdu dute lekuan berean hornitzeko lehenagoko ohitura... Ossau-Iraty ardi-gasna sor-marka baliatzen duten gasnategi batzuek ere haien produktu-gaman sor-markarekin loturarik gabeko ardi-esnea baliatzen dute, haien marka pribatuak baliatuz eta nola ez, euskal itxura baliatuz...

Frantziako Estatuko enpresa batzuen euskal itxuraren baliatzearen etsenplu batzuk.



Sor-markarik gabeko produkzioan (behi-, oilasko-haragi...) ari diren lekuko enpresek beldurturik ikusten dituzte multinazionalen euskal itxura edo «errezetako» produktuak, eta, ondorioz, «haien» merkatuak mehatxupean sentitzen dituzte.

Duela hamarkada batzuk, Ipar Euskal Herriko transformatzaileek behi edo aratxeak lekuko etxaldeetan zituzten erosten, baina bada aspaldi haien produktuetan oso proportzio ttipian dela antzematen lekuko haragia.

Iparraldeko nekazaritzako elikagaien enpresari batzuek (ez baitezpada handienek), Euskal Herritik kanpoko enpresa batzuek (batzuk oso handiak) haien produktuak saltzeko Euskal Herriaren irudia baliatzen dutela azkarki salatu dute, egin-molde hori konkurrentzia desleialtzat joaz.

«Euskal Herrikoak» izatea zaindu behar delakoan Euskal Herriko marka baten ideia mahai gainean ezarri dute, kanpoko enpresek baliatzen ahalko ez dutena... Haientzat baldintza enpresa Ipar Euskal Herrikoa izatea da; lehengaiak bertakoak badira hobe, baina hala ez izatea ez da oztopo bat izan behar, garrantzitsuena enpresetan sortzen diren aktibitate, balio erantsi edo enpleguak dira.

Testuinguru horretan da sortzen lekuko transformatzaileen artean, haien merkatua eta euskaltasunaren irudia babesteko marka amankomun baten ideia. Uztartu klusterra 2007an osatzen dute sozietate horiek eta haren helburu nagusietarik bat lurralde-marka baten egituratzea da.

Klusterretan antolatuak diren beste sektoreek ere begi onez ikusten dute lurralde-marka asmo hori: turismoa (Goazen klusterra), eraikuntza (Euskal Eureka klusterra), surf kirol-arloa (Eurosima klusterra) edo design mundua (Silographic klusterra).

Garapen Kontseiluak 2008an bere gain hartu zuen lurralde-markari buruzko gogoetaren abiatzea. Helburu nagusiak hauek dira: Ipar Euskal Herriko irudi eta produkzioak babestea, lurraldearen aberastasunen errespetua bermatuko duen garapen ekonomikoa sustatzea, irudiaren komunikazio koherente bat proposatzea eta aktore desberdinak biltzea.

Ikerketa, ehunka orriko txostenak eta abar landu ondoren, Garapen Kontseiluak 2010ean bere iritzia publiko egin zuen Ipar Euskal Herrian lurralde-marka baten sortzeko aukera eta egingarritasunerako baldintzak beteak direla erranez. Iritzian dioenez, marka tokiko sare/jardueren sostenguz «zeharkakoa» izan behar da, «egituratzailea», garapen ekonomiko arduratsu baten sustatzailea, Euskal Herriko balioetan oinarritua eta itun baten bitartez bere kideak parte harrarazten dituen. Interes orokorrekoa, tresna publiko/pribatu bat izan behar da. Laster abiarazteko gomendioa ere egiten du.

2010 eta 2012 artean Departamenduko Kontseilu Orokorrak du gaia teknikoki eta ekonomikoki lantzen, pilota Baionako Merkataritza Ganbarari pasatu aitzin. 2013ko abenduan bilkura handi bat antolatu ondoren, bereziki nekazaritzako elikagaien arloan desadostasun nagusiak direla onartuz, asmoa horretan gelditzen da.

8.4. 2017AN, EZ DA IPAR EUSKAL HERRIKO LURRALDE MARKARIK

Nekazaritzako elikagaien sailean izan diren oinarritzko desadostasunen ondorioz, bertan behera gelditu da lurralde-markaren asmo hau.

Interesgarria da ulertzea zer gertatu den, iduri luke ikerketa eta txostenek ez dutela agerian ezarri ezin konponduzko puntu nagusi batzuen errealitatea: ez ulertze, interes kontraerriak eta konfiantza-maila eskasa.

Lurralde-markaren asmoak kalitatezko zigiluak baliatzen dituzten aktoreetan galdera batzuk sortu zituen: kalitate desberdineko mozkin guztiak zaku berean sartzea egokia dea? Kontsumitzaileak zer ulertuko du marka komertzial, kalitate ofizialeko (sor-marka, laborantza ekologiko...) ikur edo IDOKI bezalako marka kolektibo baten artean? Ipar Euskal Herriko laborariak aspalditik ari dira lanean kalitatearen inguruan, testuinguru horretan marka baten eragina kontuan hartu eta ikertu beharra dago.

Hainbat bilkuratan aski laster agertu dira duda horiek baina haratago bezeroari buruzko gardentasunaren inguruan ikuspegi desberdinak.

Alde batetik, Kalitate izenarekin bildu Ipar Euskal Herriko laborantza-munduko elkarte garrantzitsuen (APF-PB/IDOKI, Arrapitz, BLE, ELB, Euskal Herriko Laborantza Ganbara, Ezpeletako piperra, Sagartzea, Xapata...) ikusmoldea: lurralde-marka batek egiazko lotura bat bermatu behar du produktu eta lurraldearekin. Konkretuki, transformatzaile batek bere produktuak markapean saltzeko, Ipar Euskal Herriko lehengaiak baliatu beharko ditu. Baldintza hori betetzen duten produktuek marka balia lezakete, besteek ez. Markak arrakasta badu, produktu horien galdea emendatuz joanen da eta, ondorioz, enpresa transformatzaileek lekuko lehengai gehiago baliatuko. Baldintza horietan ez da iruzurrik egiten produktuak Ipar Euskal Herrikoak direla erranez.

Funtsean, Kalitate taldearen iritziz lurralde-markaren asmo batek bi galdera mahaigaineratzen ditu: batetik lehengaien jatorria, eta bestetik laborantza-eredua edo kalitatearena. Laborantza herrikoi eta iraunkorraren eredua multifunkzionala da: kalitatea, paisaia, bioaniztasuna, bizi sozial aberatsa eta abar ekoizten ditu. Laborantza-eredu horrek du egiten Euskal Herriko ekoizpenen kalitate-irudia, marka batek «saltzen» duena. Eta bada ondare hori guztia hazten ez duen eta desegiten duen laborantza industrialaren eredua. Azken laborantza-eredu horren ekoizpenek «merezi» dute Euskal Herriko marka? Debatea ez da horretaraino iritsi, lehengaien jatorriaren gaiarekin porrot egin baitu markaren abenturak...



Transformatzaileek diotenez, ez zaie posible haien produktuentzat lekuko lehengaiak atzematea (produkzio batzuk eskas dira lurraldean), ez zaie teknikoki posible haien gama desberdinendako produkzio-lerro desberdinak eta etiketa desberdinak baliatzea. Haien ustez, laborariek konfiantza egin behar diete, emeki-emeki lekuko lehengaiak baliatzeko engaiamendu batzuen bidez lortzen ahalko da lekuko laborariekin lan-egite hori indartzea.

Konfiantza ez da dekretuz sortzen, baizik eta irabazten luze eta zaila baina oso errazki galtzen den zerbait!

Horko galderak konfiantza-harremanen gaia argitarat ematen du, jakinez noizbait normala zena (lekuko transformatzaileek haien lehengaiak lekuan erosten zituzten) produkzio-maila batzuetan oso marjinala izatera iritsi dela. Sor-markak direlarik, sor-markaren araudiek bermatzen dute lehengaiak lekukoak izatea eta kalitate jakin batekoak izatea. IDOKI marka kolektiboak ekoizpen-araudian gauza horiek ere bermatzen ditu.

Enpresentzat, lekuko enpresen trebetasuna, jakitateak, errezetak dira inportanteenak.

Diskurtso aldetik, itxuraz gauza anitzetan adostasun bat bazen: lurraldearen nortasunaren garrantzia, balio erantsia lekuan sortzearena, gardentasuna, elkartasuna... Baina konkretuki ez dira adostasunetarat iristeko baldintzak sortu.

Debateak batzuetan interesgarriak izan badira, izan dira ere azaleko argumentuak. Xokoleta edo marmeladen (Ipar Euskal Herrian ez baita azukre-produkziorik) kasuak ere behin eta berriz aipatuak izan dira... lekuko lehengaiekin tematzeak enpresa batzuei marka ukatzea onargarria ez dela azpimarratuz... Debatea ez da beti lasaia izan, izan dira «intimidazio» edo «xantaia» saioak laborantza-munduari amore emanarazteko...

Kalitate taldeak desadostasunaren aitzinean eta aitzinamendurik egiteko manera gehiagorik ez zela ikustean gogoetatik ateratzea erabaki duelarik da egiazki lurrerat erori lurralde-markaren asmoa.

Lurralde-marka egiteko interes handia duten sektoreengandik oso kritika gogorrak eginak izan dira populazio aktiboaren % 6,5 bakarrik pisatzen duen laborari-munduari buruz... «Laborariek dute dena zapuztu, posizio integratistak dituzte, ez dira errealistak eta beste»...

Kalitate taldean bildu egiturek Ipar Euskal Herriko laborarien gehiengoa dute ordezkatzeko eta lekuko jendartearen eragin handia dute, konfiantzazko harreman bat sortzea lortu baitute azken hamarkadetan.

Iparaldean ez daiteke marka bat sortu adostasun hori erdietsi gabe.

8.5. *ETA BITARTEAN, AKTORE BATZUEN ARTEAN, DESMARTXA BERRIAK SORTU DIRA!*

Debate horiek pil-pilean direlarik, Ipar Euskal Herriko gari-irinezko ogiaren gaia landu da, bai eta Ipar Euskal Herrian sortu, hazi, transgenikorik gabe gizen du eta hila izan den behi edo aratxearena ere. Bi desmartxa horiek printzipio simple eta konkretu eta araudi tekniko adostu batzuen inguruan eraiki dira, transformatzaile eta laborarien elkarte batzuen artean... Azpimarratzekoa da lurralde-markaren debatan ados ez ziren aktoreak direla hemen ados ezarri!

Bi desmartxa horiek, Herriko ogia (bertako alorretan erein gari, Maule edo Uztaritzeko errota eta hamarnaka okindegien artean) eta Herriko haragia (laborari, kooperatiba edo transformatzaileen artean) sortu ahal izan dira interes amankomun batzuen inguruan mintzatu, argumentatu eta adostu delako.

Herriko haragia eta Herriko ogia, lekuko lehengaiarekin eta kalitateari buruzko araudi tekniko batekin sortu desmartxak.



Euskal Herriko Laborantza Ganbarak buru-belarri lan egin du bi asmo horiek gauzatu ahal izateko.

Oso interesgarri eta adierazgarria da hau: lurralde-marka proiektuaren debatearen memento berean, prozesu eraikitzaile batzuk abiatzen dira, oso printzipio eta gauza konkretuen inguruan. Hor ere debateak izan dira, transgenikoen inguruan, gari moten inguruan, balio erantsia laborariekin ere partekatzeko adostasunean... eta lortu da!

8.6. IRAKASPEN NAGUSI BATZUK...

1. Interes amankomunak ez badira adosten, zaila (edo ezinezko, indar-erlazioen arabera) da halako lurralde-marka bat sortzea.
2. Printzipioak adostu ondoren, gauzak egiten ahal dira.
3. Printzipioak ez dira hitzak bakarrik, baizik eta errealitate bilakatu behar diren gauzak.

4. Errealista izan behar da, markaren «balioak» eta errealitatea ez dira baitezpada errealki berdinak. Onartu behar da eta horrekin lan egin.
5. Sektore batek ez ditu beste sektoreen errealitate eta interesak ukatzen ahal.
6. Gainetik egin nahi diren gauzak ez dira baitezpada pentsatu bezala gertatzen. Adostasuna lortzeak lana, denbora uste izaten dute, bai eta mugak zein diren ulertzea ere.
7. Epe luzerako pentsatu behar dira gauza horiek.
8. Ez da ahortzi behar laborariek ekoizten dutena (janaria) ez dela besteak bezalako produktu bat: denek jaten dugu egunean 3 aldiz! Laborantza-eredu eta haren praktiken ondorioz gauza anitz badira jokoan lurralde batean: paisaia, bioaniztasuna, uraren kalitatea, baserri-eremuetako bizia eta beste hainbat...
9. Elikagaiak ez dira beste produktuak bezala tratatzen ahal.
10. Funtsean, oinarrizko galderak hauek dira:
 - Lurralde-marka bat, zertarako?
 - Zer interes du lurraldeko aktore desberdinentzat?
 - Aski adostasunik ba al da aktore desberdinen artean elkarrekin egiteko?
 - Batzuek besteen adostasunik gabe egiteak zer ondorio ekartzen du?
 - Lurralde batean ekoitziak ez diren lehengaiekin egin elikagaiak lurralde horren marka merezi ote du?
 - Lurralde-markak kalitatearen irudia saltzen badu, edozein kalitatetako elikagaiak sartzen ahal dira marka horretan?

Ipar Euskal Herrian gertatuak beste edozein lurraldek bere gogoetan balia ditzakeen irakaspenak ematen ditu!

9. Loraldia, euskal mundua egungo Bilbon, XXI. mendeko Euskal Herrian

Amaia Ocerin Ladrero (Bilbo, 1970)

EHUn Komunikazioan lizentziaduna, komunikazio digitalean eta sozial median aditua, egun marketin eta komunikazio digitalaren esparruan freelance moduan aritzen da. Loraldia Festibaleko komunikazio-arduraduna da, Azkue Fundazioan Komunikazio eta Marketin teknikaria, Guggenheim museoan online edukien arduraduna eta Community Manager izandakoa.

Loraldia 2014. urtean sortu zen. Proiektuaren inspirazio-iturria eredu eguneratu eta garaikide batekin egokitutako eta Anton Abadiak 1879an sustatutako Lore Jokoen ekitalditik dator eta 2015. urtean gauzatu zen, Bilbon udaberrian ospatutako jaialdiaren formatuari jarraiki.

Dagoeneko laugarren edizioa burutu da eta euskal kultura eta euskarazko kultur proposamenik berritzaileenak Bilboko bizitzako zentrora eraman ditu. «Lau Haizetara» lelopean 22 egunetan, 20 egunetan, 30 kultur ekimen garatu dira.

Loraldia Kultur Elkartearen zioa da XXI. mendean garatutako euskararen kultura barreiatzeko eta sustatzeko beharrari erantzutea. Nola? Eskaria erakartzeko eskaintzaren sorrera bultzatuz. Eskaria eta eskaintza Bilbon kokatzen dira eta Euskal Herri osora zabaltzeko bokazioa dauka. Horretarako egungo testuinguru eta beharretara egokitzen du bere eskaintza, alde batetik festibalera bideratutako produkzio zehatzak sortzen lagunduz edo honen filosofiarekin bat datozen ekimenak aurkeztuz. Aipatu filosofiak, besteak beste, euskara, abangoardia, kulturen eta hizkuntzen integrazioa, diziplinen hibridazioa, sektoreko agenteekin eginiko kolaborazioa, eskaintza jasangarria, emakume sortzaileak, teknologia eta abar elkartzen ditu.

Iruditeria nagusia da euskal kultura oraindik balio tradizionalekin lotuta agertzen dela gehienetan, zintzotasuna, lantaldean aritzeko gaitasuna, amorerik ematen ez dugunak izatea. Balio horiek, hein handi batean lotuta daude kutsu erlijiosoarekin, kristautasunetik jasotako jantzi baten antzekoa. Hala ere, gero eta gehiago ematen ari dira ikuspegi tradizional hori gainditzeko edo osatzen joateko saiakerak. Azken urteetan ematen du ausartago jokatzeko ari gara, eta saiatzen ari gara beste balioak ere erakusten. Loraldia ere bide horretatik doa.

Loraldiaren helburu nagusietariko bat horixe da, hain zuzen ere, euskal kultura tradizioan oinarrituta eta tradizioz jaso eta barneratuta ditugun adierazpenak erakustea, baina betiere beste buelta bat emanda, alegia, ekarpen modernoak eginda, horregatik, lema da «Euskal Kultura Gaur». Eta gainera «Gaur» hori, alegia, kontzeptuaren esangura azpimarratu nahi da Loraldian. Izan ere, «Gaur» hori etorkizunera begira jartzen da. Lantzen diren ekimenak proposamen oso berritzaileak izaten dira beti, gehienetan, inork aurkeztu izan ez dituenak. Diziplina desberdinak landu ohi dira, esate baterako, pastoral bat tradiziozko eta aintzineko egiteko modua eta metodoa hartu, hausnartu, erakutsi, ezagutu, transmititu... baina, jautzia ematea, belaunaldi berriak gai izan daitezen gaur egungo pastoral bat sortzeko. Zentzu horretan, Loraldiak aurkezten dituen pastoraletan rapa edo hip hop-a... dantzatzen da. Arestian esan bezala, ikuskizunek beti daukate bigarren buelta bat; hau da, ez soilik plantatzea ikuskizun bat euskal kulturaren inguruan, horrez gain, euskal kultura sortzea, gaur egungo egoerara egokitzea eta eraldatzea. Produkzio batzuk Loraldiak ekoizita egiten dira, hau da, Loraldiaren produktuak dira, aurrekontuaren arabera, festibal bakoitzean, edizio bakoitzean lauzpabost dira. Beste batzuk talde-proposamenak dira, baina Loraldian estreinatuta, hau da bereziki sortuta Loraldian estreinatzeko, proposamen oso berritzaileak baitira. Ildo horretatik KUKAIk egindako ekarpena azpimarratzekoa da: Oteizaren irudia berreskuratuz, koreografia berezi bat egin zuen Loraldirako Oteizaren bizitzaz, Oteizaren adierazpenekin, artelanen eta haren elkarriketen proiektioekin, eta Loraldian bakarrik egon da ikusteko aukera.

Hala ere, Loraldiaren eragin-eremua ez da Bilbon eta inguruan geratzen, nahiz eta festibala Bilbon kokatuta egon, ekimen gehienak arazo barik esporta daitezke, eta izatez, horixe da Loraldiaren beste erronketariko bat: festibal bakoitzean sortutako lauzpabost produkzio berri horiek, herriz herri eramatea, horrela, Loraldiaren helburu eta balioak Euskal Herri osoan zehar zabal daitezen. Lehenago aipatutako «euskaldun fededun» eta txikitasun(keria) iruditik haratago, European, XXI. mendean dauden gainerako kulturen moduan kokatzen du Loraldiak euskal kultura, beste kulturekin parekatzen saiatzen delarik.

Belaunaldi berriek ez dute kultura ulertzen aurreko belaunaldiek bezala eta gainera haiek izaten eta jasotzen dituzten eraginak guztiz desberdinak dira. Egungo gazteek jarraitzen dituzten beste kultura-adierazpenen maila berean kokatzea bilatzen du Loraldiak. Hortaz, orain arte euskalduntasunaren balio erantsia izan denaren fokua mugitzen du, «normalitate»aren parametroetan kokatuz, beste kultura adierazpenen maila berean. Zentzu horretan, eta bestelakoa badirudi ere, Anton Abadiaren bakarriketa perfektuki erakutsi daiteke 2030ean eta modernoak izango da, era moderno batean jarrita, ikuskizun moderno bat egiten, ekarpen berritzaile batekin.

Euskal kultura munduan kokatzeko orduan bi traba nagusirekin topo egiten da, lehenengoa azaltzen ari garen ikuspegi tradizionalari traizioa egiteko beldurra, eta bigarrena, lehenengoarekin lotuta doana, «saltzeari» zaion mesfidantza edo

mespretxua: «Beste herri batzuk agian ez dira gu bezain onak torlojuak egiten, baina salmentan oso onak dira eta, orduan, eurek transmititzen dute beren torlojuak askoz hobeak, garrantzitsuagoak, ezagunagoak... direla». Nagusia den ustea da saltzeagatik txarragoa egiten dela edo zikindu egiten direla gure balioak, gure ezaugarriak. Eta ez da horrela, euskal kulturak bizi behar badu, hura transmititzen, artikulatzen eta saltzen ikasi beharko dugu.

Mundu globalizatuan bizi gara, leku guztietako erreferentziak dauzkagu inguruan, eta euskal kulturak bere lekua egin behar du bertan; zintzoak, langileak eta produkzio onak egiteagatik bakarrik ez dago bermatuta gure biziraupena eta *nation branding*-aren lanketak lagun dezake horretan. Katalanak adibidez oso saltzaile onak dira, haien feniziar ukitua agerikoa da, gainera haiek 9 milioiko barnermerkatua daukate. Gu ordea 3 milioi inguru gara eta horien herena baino ez gara euskaldunak. Egoera hori ikusita, nahitaezkoa da euskal munduak komunikazio-estrategia bateratu bat izatea, teknologia-alorrean adibidez gauza berriak egiten dira, baina sakabanatuta gaude, bakoitzak berea egiten du eta Eusko Jaurlaritzak egiten du hau, Topaguneak beste hau, Udalbiltzak beste hau, foru-aldundiek beste hau, udalek beste hau... gauza asko egiten da, baina ez zaio probetxurik ateratzen, ez dugu lortzen publikora heltzea. Aplikazioak sortzeko inbertsio handiak egiten dira, baina ez bada lortzen erabiltzaileei heltzea, ez goaz inora.

Nahitaezkoa da ados jartzea eta benetan beharrezkoak diren gauzak identifikatu sortu eta zabaltzea; izan ere, egindako gauza interesgarri asko bidean galtzen da. Gauza asko egin daitezke norabide horretan, diskurtso eta azpimarratzeko ideiak adostu, metodo edo protokolo antzekoak partekatu. Hala ere, beste herrialdeetan bezala egiturazko neurri estrategikoak hartzeko zailtasun handiak daude, euskal kulturak ez baitauka erakunde ofizial bateraturik ikuspegi integral eta osatu batetik eragin dezakeena.

Hobetzen goaz, elkarlanarekin lotuta Euskaraldiaren kasua hor dago, baina oraindik orain, ikuspegi politikoak (alderdikeriak) guztia bustitzen du eta guztiek nahi dute beren etxera eramane «arrazoia». Horrekin batera, sortzaile eta kulturgileen egoera ez da xamurra, izan ditzaketen ondorioak direla-eta, badago baita kontrako iritzi eta kritika eta beldurra ere.

Kultur ekarpena neurtzeko orduan, ezin dira soilik zenbakizko aldagaiak erabili, baina argi izan behar dugu, Loraldiak aurrera egin dezan aretoak bete behar direla eta aurtengo edizioan, eskura dituen bitartekoen bidez, 26 egunetan (egunero dago zerbait), euskara hutsez, % 86ko betetze-maila lortu da, hortaz, Bilbon euskara eta euskal kulturarekiko interesa badagoela ondoriozta daiteke. Nola lortu da erronka hori betetzea? Lehenengo eta behin produkzioaren kalitateari esker, ondoren Bilboko eta inguruko euskaltzaleen jarrera militantearen laguntzaz, hor dago Lorazain komunitatearen parte-hartzea, baita hizkuntzaren gainetik ere, kultur diziplina zehatzetan kokatzen diren zale eta sortzaileak ere hor daude, horri gehitu behar

inguruko ikastetxe eta eragileren inplikazioa handia eta bukatzeko komunikabideen bidez informazioa jaso eta ekimenetara hurbiltzen direnak.

Loraldiaren komunikazio-estrategian komunikabide txikiek paper garrantzitsua jokatzen dute, herri-irratia, Tokikom sareko hedabideak aliatu zuzenak dira, nolabait esateko zaintzen dutenak. Baina hiri-inguru batean mugitzen gara eta komunikabide handiek eragin zabalagoa daukatela ukaezina da, hiriko publikoarenera heltzea ahalbidetzen baitute. Loraldia *Teleberrin* agertzeak 300 iragarkik baino inpaktu handiagoa daukala esan daiteke. Une honetan telebista edo egunkari batean elkarrizketa bat lortzea erronka garrantzitsu zaila da Loraldiaren komunikazio-estrategian. Are konplikatuagoa erdal komunikabideez ari garenean (Bilbo Handiko gehienak), kasu horietan euskal kulturari beti eskatzen zaio ezaugarri erantsi bat: ekintza berezi bat, anekdota bitxiren bat... atzetik zeozter eduki behar du haien arreta deitzeko.

Zailtasunak zailtasun, Loraldiak bere lekua(k) egin d(it)u Bilbon eta euskara zein euskal kultura munduko beste kulturen parer, gaurkotasun eta modernotasunaren eskutik ere badoazela frogatuta geratu da. Bide hau eginda, hurrengo apustuak hiru eremutan kokatzen dira: erdal mundua, gazteak eta gure artean bizi diren beste kulturak.

Euskal mundutik at bizi diren euskaldunen kasuan, komunikazio-bide ezberdinak lantzen dira ere, aurrekontua mugatua eta materialak elebidun gehien egiten saiatzen da. Sare sozialetan, batez ere euskara erabiltzen da, baina batzuetan baita gaztelania ere, ikuskizunaren arabera. Hedabideei begira, albiste bihurtzeko erraztasunak ematen saiatzen gara; nolabait tirada handiko egunkari batera edo telebistara ikuskizun bakoitzaren erakarmen puntua izan daitekeena bilatu eta hortik tiraka joaten da.

Hizkuntza-trataerarekin, Euskal Herrian molde oso zorrotzekin jokatu dugu, nahiz eta orain gaintitzen ari garen. Hau ez da baldintzapen nagusia izan, baina kasu honetan patata beroa gure eskuetan egon da. Euskaldun petoak ez diren lagun asko oker aritzeko beldurrez ez dira ausartu euskara erabiltzen. Adibidez, Twitterren hasieran euskaraz ikusten ziren txioen edo txioen eztabaiden kopurua oso altua zen, bata besteari mokoka aritzea: hau txarto esan duzu, ergatiboa jan duzu... Beste hizkuntzetan ez da horrelakorik gertatzen. Ikusten dira gaztelaniaz edo ingelesez huts ortografikoak, baina normaltasunez hartzen dira. Zuzentasunak garrantzi handia badu ere, gauzak lasaitasun handiagoz hartzea nahitaezkoa da, euskaldungaiei bidea egiten laguntzea. Loralditik publikora hurbiltzeko saiakera egiten da, horregatik ikuskizun batzuek ez dute eskatzen hizkuntzaren menderatze-maila handirik, musika-kontzertu bat ikusteko (entzuteko), letra ulertzen baduzu askoz hobe, baina ez da guztiz beharrezkoa euskaldun peto-petoa izatea, edo dantza-ikuskizuna ikusteko eta horrekin hunkitzeko, adibidez.

Dagoen kezka nagusietako bat euskara eta euskal kultura gazteentzat erakargarria eta baliagarria izatea da, izan ere, haiek dira hizkuntza belaunaldi berrietara eramango dutenak. Haiek gabe ez goaz inora, orduan, horretan dago gako nagusia. Batzuen iritziz hau belaunaldi guztietan gertatuko afera da, baina orain dela 20 urte gure mundu txikian kontsumitzen genuen, gaur egun ordea, mundu mailan kontsumitzen da. Gaurko gazteria ohituta dago kanpora irteten bai ikastera, bai oporretan bidaiatzera, sare sozialekin munduko txoko askotara heltzen da, haien eraginak mundu osokoak dira, eta lehia handia dago.

Euskararekin ez da lortu gazteria erakartzea, eta gazteriarekin bat egitea. Haurrentzat badaude telebistako programak, badaude pailazoak, ikuskizunak, magoak... badaude hainbat adierazpen, baina heltzen da memento bat, hain justu gainera, tarterik arriskutsuenean: umetasunetik nerabetasunera pasatzen diren une horretan, berak hasten direla beren kultura propioa kontsumitzen eta aukerak egiten, hor apurketa gertatzen da eta euskararekin lotzeko dauden bitartekoak oso eskasak dira.

Loraldia egoera hori kontuan hartzen saiatzen da eta horregatik gazteei zuzendutako eta gazteak protagonista diren proposamen bereziak antolatzen ditu, esate baterako, urtero egiten da Bilbrons deitzen den ekimena. Horretan kultura urbanoa eta adierazpen urbanoak euskarara ekartzen dira. Hor egiten da Euskal Herriko BeatBoxing txapelketa, hip hop-a presente dago eta aurtien arrakasta handiz dantza modernoko tailerra antolatu da Bilbon dagoen dantza modernoko eskola batekin, beteta egon zen. Azkenean horri heldu behar zaio. Ez dauka zentzurik gazteen eguneroko bizitzarekin bat ez datozen jarduerak proposatzeak. Zergatik? Ez dituztelako ezagutzen, ez dituztelako aintzat hartzen, ez dutelako bat egiten.

Hirugarren apustuak kulturartekotasuna du erreferentziatzat, orain arte euskaldun bihurtu diren gehienak, bertakoak edo estatuko beste herrialde batzuetatik etorritakoak dira, horrekin bizi izan gara eta hor eduki dugu muga; «vasco, no vasco» izendatzean. Baina orain ikasten ari gara ere mundu osotik etortzen zaizkigula pertsonak eta horiek euskarara eta euskal kulturara nola erakarri asmatu behar dugu. Zentzu horretan, adibidez *Munduko Loreak* ekimena lehenengoz antolatu da, Izurtzako Etorkinen Harreragunean. Bertan parte hartu duten guztiak gazteak eta nerabeak izan dira, 11 eta 18 urte bitartekoak, gehienak Afrikatik etorritakoak, ekimena hiru hilabetez landu da haiekin, euskal kulturaren transmisioa lantzearekin batera proiektu honek euskal kultura eta gazte horiena nahasi eta elkartu egin ditu. Emaiza horma-irudi bat izan da, artista batek margotu du, baina diseinua gazteena izan da, eta besteak beste, beren dantzekin txalaparta erritmoan dantza afrikarrak dantzatu dituzte. Gazte horiek ez dakite euskaraz, eta gutxi batzuek menderatzen dute gaztelania, baina beste kultur adierazpenen bidez, musikaren bidez, dantzaren bidez elkar ulertzea eta euskal kulturaren txertatzea eta beren ekarpena egitea lortu dute.

10. Laburbilketa

Egungo testuingurua nazio-marka modu eraginkor batean garatzeko aldekoena ez bada ere, nazio-markagintzak Euskal Herriari eskaini diezaiokeen potentzialtasuna agerikoa da. 2016an, UEUren Udako Ikastaroen barruan garatu zen «*Euskal Herria markaz eta markagintzaz: nazio garapena, berrikuntza eta parte hartzea oinarri*» izeneko ikastaroa burutu zenetik liburu honetara, eremu oso ezberdinetako aditu eta arituek behin eta berriro azpimarratu duten ideia da hori.

Liburuaren sarreran aipatu den moduan, nazio-markaren gaiak gaurkotasun handia dauka; politika, ekonomia, kultur arloan... gero eta gehiago hitz egiten da gai honi buruz. Hala ere, orain arte Euskal Herrian ez da ahaleginik egin honen inguruko ideiak, iritziak eta hausnarketak biltzeko eta ordenatzeko. Hutsune hori betetzeko zioa dauka liburuak eta honako hiru ardatz hauek antolatzeko saiakera da:

- Euskal Herrian nazio-markagintzaren inguruan hausnartzen ari diren pertsonen iritziak jasotzea.
- Nazio-marka eta nazio-markagintzaren esparrua mugatu, markoa kokatu eta nazio-garapen eraikuntzaren estrategiarekin lotzea.
- Egoeraren diagnostikoa egin eta aurrera begira garatzeko hainbat aukera proposatzea.

Gogoeta honetan, fase bat itxi eta hurrengo bat aktibatzeko hainbat gako sintetizatzen dira, horretarako, UEUren ikastaroan aipatu ziren ideia nagusiak laburbilduz, esanguratsuak diren erreferentziak jasoz eta liburu honen atalen errekapitulazio bat eginez.

Ikastaroari dagokionez, Josu Bergara Aretxabaletak *BURUTÜstyle* blogean egin zuen sintesi-ariketa argia ekarriko da lerro hauetara. 9 puntutan egun osoan zehar azalduetako ideiarik garrantzitsuenak jaso zituen, «*Nazio-markagintza eta Euskal Herria Marka: gogoeta txikia*» izenpean, hona hemen aipatu puntuak:

1. «*Nazio-markagintzan anbizioz eta arduraz jokatu behar dugu*». «*Euskal Herria gauza ederrak egiten dakien herri bat da. Ukazioen aurrean gauza ederrak sortzen ikasi dugu*».
2. «*Herri txikien garaia da. Small is beautiful, powerful and sexy*».
3. «*Atzerrian dauden Euskal Herriko gazteak harrotasun berezi bat sentitzen dute Euskal izaeraz*».

4. «*Nation Branding* estrategiaren oinarrizko urratsak hauek dira: *politika integrala + gizarte akordioa + sinesgarritasuna eta koherentzia + marka ezberdina eta erakargarria*».
5. «*Gaur* egun imajinario kolektiboa transmititzeko pantailak ezinbestekoak dira».
6. «*Branding* strategiaren osaketan epe luzera lan egin behar dugu. Ezberdinen artean akordioak bilatu behar ditugu».
7. «*Mundu digitalean euskara lehen mailako hizkuntza izatea guztion lana da*».
8. «*Produktu edo zerbitzuen salmentan, zenbait kasuan argi dago 'Euskal' itxurak saltzen laguntzen duela*».
9. «*Markak aldatu egiten dira, zeozer bizia dira eta Euskal Herria markak ere eboluzioa eta adaptazio gaitasuna beharko luke*».

Liburua osatzen duten bederatzi atalak interseksionatuz, liburuaren logika gogora ekarriko da, egungo abagunean, nazio-marka eta -markagintzaren estrategiak ondorioztatzen duen erronkaren dimentsioa ulertzeko lagungarria izango delakoan. Ariketa burutzeko, egileek plazaratzen dituzten ideiei erreparatu eta elkarrekin lotzen joango da. Zentzu horretan, estrategia-definizioaren norabidean, abiapuntutzat hartuko da Imanol Esnaolak (Gaindegiko koordinatzailea) adierazitako baldintza: «Herri marka eraikitzeak aldeztu aurretik herri bat badela eta marka bat behar duela onartzea dakar», eta horren haritik, dei egiten du: «*Lehen geltokia, Euskal Herriaren definizio operatiboa*» egin behar da. Gogoeta horrek ebatzi beharreko lehen dilema aurkeztu du: Euskal Herria ba al den; ba al garen.

Ikuspegi horrekin diharduten kultur entitateen adibide gisa Loraldia ekimena azaltzen da. Ekimen horrek euskal kulturaren transmisioa eta ikusgarritasuna landuz, XXI. mendean euskal kultura garaikidea sustatzeko eta barreiatzeko sortu den egitasmoa da. «Euskal Kultura Gaur» du leloa, baina azpimarratuz, «Gaur» hori etorkizunera begira jarrita dagoela. Izan ere, aurrean dugun erronka ez da gerokoa, gaurkoa baizik, eta euskal identitate eta kulturaren balioak transzenditzea ahalbidetuko duen estrategian sakontzera behartzen du. Estrategia horren barnean, nazio-marka eta -markagintzaren sorrera eta garapena ezinbestekoak dira aipatu balioen gaineko imajinario kolektibo osatua eraikitzeko, elikatzeko, bizitzeko eta proiektatzeko. Nolanahi ere, nazio-marka sortzeak eskatzen duen prozesua burutzen ez den bitartean ezin da ezer egin?

Horra hor, hurrengo dilema eta erantzuna liburuan jasotzen diren esperientzietan aurki daiteke. Izan ere, dagoeneko, ehunka entitate dira nazio-markarik gabe, baina ikuspegi horri heldu eta proiektatu nahian, lanean ari direnak. Euren jardueran euskal balioen proiektzioa strategiaren osagaitzat jotzen dutenen adibideak dira: Agirre Lehendakari Centerren, euskal balioaz dihardute eta haxe diote: «Geure

identitatetik begiratzea errealtateari etorkizun desberdina ikusteko». Halaber, .EUS domeinuari dagokionez, Lorea Arakistain Aizpirirena da ondorengo aipamena: «Markaren ikuspuntutik .EUS domeinua mundu globalean proposamen lokalak bereizteko balio duela uste dutenen kasua da, euskalduna izateak saltzeko balio duela uste dutenena». Alexander Arriola Lizarriturriren (SPRI Sozietatea) iritziz, «Zailtasunak zailtasun, gaur egun nazio-marka lantzen dugula esan behar da, eta horren adierazlerik nagusienak dira industria mundua, turismoa, gastronomia eta kultur ekitaldi zehatz batzuk». Iker Elosegik (Laborantza Ganbara) azaltzen duenez: «Lurralde marka proiektu debate memento berean, prozesu eraikitzaile batzuk abiatzen dira, oso printzipio eta gauza konkretuen inguruan. Hor ere debateak izan dira, transgenikoen inguruan, gari moten inguruan, balio erantsia laborariekin ere partekatze adostasunean... eta lortu da!». Esperientzien artean ere Josu Bergara Aretxabaletaren (BURUTÜ) aburuz, «gure etorkizuna eraikitzeko herri bezala pentsatzen hasi behar gara, elkartzen gaituzten indarguneak bultzatuz eta helburu amankomunak bilatuz» eta horrez gain, bere ustez, «nazio-markaren eraikitze bidean arinegi eta presaka ibili beharrean, markagintza prozesua profesionala, irekia eta parte hartzailea behar dugula sinesten dut».

Sinesmen hori azpimarratzera dator, Euskal Herrian, nazio-marka eta -markagintza sortzea prozesu konplexu samarra dela. Dena den, era berean, egiten ari den berrikusketa honek agertzen duenez, pentsa daiteke, prozesua abia dadin behar diren oinarriak jartzen ari direla: Euskal Herriaren definizioa, kultura- eta identitate-balioen identifikazioa eta partekatzea, sektorialki garatzen ari diren ekimen eta enpresak... eta, garrantzitsua dena, egiten ari denaren saretzea eta ikusaraztea. Halaxe dihardutenen gogo, borondate eta kemena adierazten dituzten urratsak salbu, egiaztapena da, gaur gaurkoz, ez dagoela behar den nazio-marka eta -markagintza estrategia integral eta integratzailerik.

Ikuspuntu horretatik, liburuko atalen intersekzio-lana bukatzeko, lehenengo bi atalei erreparatuz, nazio-marka eta -markagintza kontzeptuen esangura eta garrantzia antzeman daitezke. Estitxu Garai Artetxek (EHU) dioenez : «Marka izen edo logotipo hutsa ez ezik, jendearen buruan sortzen diren irudien, esanguren, asoziazioen eta esperientzien multzo konplexua da, objektuari bere kasa balioa ematen diona». Azkenean, eta paradoxikoki, lehen ataletik, Naroa Jauregizuria Lopategiren ustez «nazio-markak egiten duena nazioarekiko gure harremana zehazten laguntzen digu; identitate ezaugarri nabarmenenak erabiliz bidezidor papera jokatzan du, horrela, estrategia egoki baten bidez, nazioaren eta bere interes-taldeen artean konfiantza eta erakargarritasuna indartuz».

Ariketarekin amaitzeko, nazio-marka eta -markagintzaren sorrerara eramán dezakeen prozesua diseinatzeke dago, nazio-estrategia bera dagoen bezala, eta gabezia horrek eragin zuzena du barne-kohesio eta imaginarioan zein kanpo-kokapenean. Alta, ikusi denez, ezer ez dago geldi; ezer ez egiteak ere, posizionamenduan nabarmen eragiten du eta kasu honetan aurrera ez doanak atzera egiten du. Joka dezagun, beraz,

arduraz eta anbizioz. Hasi gara hausnartzen, gure buruaz kontzientzia hartzen, hortik aurrera sartzeko eta kokatzeko ateak zabaltzen zaizkigu parez pare. Esaerak dioen moduan izena duena (aipatzen dena) bada eta izanda soilik lortuko dugu hobetzea, egituratzea, nabarmentzea eta erakargarri izatea. Marketin eta branding-aren operatibotasunak eta estrategikotasunak horretan gidatuko gaituzte. Garai eta mapa berriek plan berriak eskatzen dituzte. Ekin diezaiogun, bada, bideari!

Sailean argitaratu diren beste liburu batzuk

Semiotika eta masa-komunikazioa. Panorama europarra

Jose Inazio Basterretxea eta Marian Gonzalez

1997an argitaratua

ISBN: 84-86967-84-8

Komunikazioaren ikerkuntzarako metodologia

Iñaki Zabaleta Urkiola

1997an argitaratua

ISBN: 84-86967-85-6

Komunikazioaren eta informazioaren oinarriak

Jose Inazio Basterretxea

1997an argitaratua

ISBN: 84-86967-87-2

Kazetari-l@na Euskal Herrian

Txema Ramirez de la Piscina

1998an argitaratua

ISBN: 84-86967-94-5

Irratibidearen barrunbean zehar

Gorka Jakobe Palazio

2000n argitaratua

ISBN: 84-8438-005-10

Irratirako idazketa eta gidoigintza

Arantza Gutierrez Paz

2000n argitaratua

ISBN: 84-8438-008-4

Hedabideak eta Euskal Herria

Nor ikerketa-taldea

2000n argitaratua

ISBN: 84-8438-010-6

Ekoizpena eta errealizazioa

Arantza Gutierrez Paz

2001ean argitaratua

ISBN: 84-8438-019-X

Kultura-aniztasuna eta gizarte-komunikazioa

Jose Inazio Basterretxea Polo

2002an argitaratua

ISBN: 84-8438-026-2

Ikus-entzunezko informazioaren teknologia

Iñaki Zabaleta Urkiola

2002an argitaratua

ISBN: 84-8438-032-7

Euskal irratigintzaren historia

Arantza Gutierrez Paz

2002an argitaratua

ISBN: 84-8438-0031-9

Informazioaren teoria eta teknika irrati eta telebista digital eta analogikoan

Iñaki Zabaleta, Jexuxmari Zalakain

2004an argitaratua

ISBN: 84-8438-050-5

Programaziogintza irrati-telebistan

Edorta Arana Arrieta

2004an argitaratua

ISBN: 84-8438-055-6

Nola esan albisteak ikus-entzuleari

Jose Larrañaga Zubidarreta

2005ean argitaratua

ISBN: 84-8438-057-2

Irratsaio bat egiteko tailer praktikoa

Arantza Gutierrez eta Itxaso Fernandez

2005ean argitaratua

ISBN: 84-8438-070-X

Informaziorako dokumentazioaren oinarriak. 2. argitalpena

Teresa Agirreazaldeggi Berriozabal

2006an argitaratua

ISBN: 84-8438-078-5

Enpresa Komunikazioa profesionalen ikuspegitik

Ana Urkiza Ibaibarriaga (arg.)

2007an argitaratua

ISBN: 978-84-8438-093-1

Arrazoiaren hitza. Argudio-bideen arrastoan

Jose Inazio Basterretxea Polo

2007an argitaratua

ISBN: 978-84-8438-096-2

Kazetari aditua unibertso digitalean

Txema Ramirez de la Piscina (edit.)

2009an argitaratua

ISBN: 978-84-8438-229-4

Masa-komunikaziotik informazioaren gizartera

Lierni Alkorta Zeberio eta Aitor Zuberogoitia Espilla

2009an argitaratua

ISBN: 978-84-8438-284-3

EITB aro digitalean. Kudeaketa estrategikoa konbergentziara bidean

Jotxo Larrañaga Zubizarreta (edit.)

2011an argitaratua

ISBN: 978-84-8438-338-3

Irudiaren hiria. Euskal herritarren komunikazio-gaitasunak

Jose Inazio Basterretxea, Amaia Andrieu, Petxo Idoiaga, Estefania Jimenez,

Txema Ramirez de la Piscina

2011an argitaratua

ISBN: 978-84-8438-342-0

Komunikazio-enpresa: kalitatea, helburu eta xede

Maria Gonzalez Gorosarri

2012an argitaratua

ISBN: 978-84-8438-246-7

Kazeta-idazkera: arauak eta estiloa hitzen jokoan

Jose Inazio Basterretxea, Jose Mari Pastor, Alazne Aiestaran

2013an argitaratua

ISBN: 978-84-8438-448-9

Transmedia Komunikazio Estrategiak

Agurtzane Elordui Urkiza, Edorta Arana Arrieta

2015ean argitaratua

ISBN: 978-84-8438-575-2

Kazetaritza eta Komunikazio Sailean Uztaro aldizkarian argitaratu diren artikulak

Analisi sintomatikoa eta politika nazionala

Agirre, J. Kolektiboa, *Uztaro* **23**, 65-86.

Euskarazko prentsa elkarlanerako estrategien bila

Aiestaran, A., *Uztaro* **49**, 45-57.

Debabarreneko euskarazko komunikazio-sistema. Tokian tokiko kazetaritza-genero eta gaien analisia 2000-2004 bitartean

Aiestaran, A., *Uztaro* **62**, 81-97.

Euskarazko hedabideetako profesionalen lan-baldintzen analisia

Aiestaran, A., *Uztaro* **69**, 79-101.

Euskarazko herri-prentsaren irakurleen profila aztergai

Aiestaran, A., *Uztaro* **74**, 59-72.

Emakume gazteen estereotipoak Disney Channel kateko telesailetan

Aiestaran, A.; Lopez, S., *Uztaro* **76**, 43-56.

Iritzi publikoa, iritzi publikatua eta publikoaren iritzia: hedabideen eragina euskal politikagintzan

Amezaga, J.; Arana, E.; Iturriotz, A.; Martín, R., *Uztaro* **22**, 41-57.

Kale-borroka Euskadiko prentsan. ETaren su-etenaren garaian, aurretik eta ondoren (1997-2000)

Andonegi, A.; Azurmendi, I.; Osa, M., *Uztaro* **43**, 87-103.

Telebista-albistegiak eta errealtatearen errepresentazioa

Arana, E., *Uztaro* **5**, 47-57.

Telebista-albistegiak: diversitas inter pares

Arana, E., *Uztaro* **19**, 41-54.

Tokian tokiko telebistagintzaren programazioa, ordainsariak eta erronkak

Arana, E.; Azpillaga P.; Narbaiza, B., *Uztaro* **46**, 61-80.

Goiena Komunikazio Taldea: tokiko talde multimedia baten kasu-azterketa

Arana, G.; Zuberogitia A., *Uztaro* **83**, 71-89.

EEBB-etako kazeta azterketa

Armentia, J. I., *Uztaro* **6**, 89-97.

Euskal Herriko egunkarien irudi berria

Armentia, J. I., *Uztaro* **11**, 37-46.

Euskarazko telesailen produkzioaren uztia eta mugen zertzelada XXI. mendean:
Goenkale saioaren kasu-azterketa
Astigarraga, Idoia, *Uztaro 78*, 5-29.

Kazetarien tipologiarako zenbait ohar
Azkargorta, A., *Uztaro 6*, 99-109.

Egia eta egiantzekotasuna. Prentsa Euskadin
Azkargorta, A. eta Xamardo, N., *Uztaro 0*, 37-46.

Herri mugimenduak eta komunikazio prozesua
Azkargorta, A. eta Xamardo, N., *Uztaro 3*, 77-85.

PRAVDA eta IZVESTIA sobietar egunkariak
Basterretxea, J. I., *Uztaro 8*, 63-91.

Kartel politiko sobietarra: propaganda eredu baten azterketa eskripto-ikonikoa
Basterretxea, J. I., *Uztaro 17*, 85-107.

Ulertaraztaile kolektiboa: interpretazio-eredu mass-mediatikoa
Basterretxea, J. I., *Uztaro 24*, 49-58.

Masa-komunikazioaren funtzio eta pragmatika sozialak identitateen eraikuntzan
Basterretxea, J. I., *Uztaro 29*, 39-50.

Hizkuntza eta hedabideak: prentsa idatziaren kasua
Basterretxea, J. I., *Uztaro 39*, 63-74.

Euskal Herriko eskola-gazteak telebistaren katean
Basterretxea, J. I.; Idoiaga, P.; Zarandona, E.; Ramirez de la Piscina, Tx., *Uztaro 55*, 63-87.

Euskarazko albiste-plataforma digital bat sortu euskal Pirinioetan: egoera, kezkak
eta aukerak
Bidegain, E.; Egaña, Tx.; Zuberogoitia, A., *Uztaro 94*, 21-46.

Goiena eta BERRIA komunikabideen balio soziala: neurgailu berri baten lehen
egokitzapenak, euskal prentsarako
Bidegain, E.; Agirre, I.; Amonarriz Zubeldia, J.; Larrañaga Elorza, A., *Uztaro 98*, 76-96.

Euskarazko herri-aldizkariak eta teknologia berriak
Camacho, I., *Uztaro 31*, 85-100.

Euskarazko herri-aldizkarien funtzioak hirugarren milurtekoaren atarian
Camacho, I., *Uztaro 43*, 67-85.

Euskal Preso politikoaren informazioa Nafarroako egunkarietan
Castañeda, K., *Uztaro 38*, 43-58.

Idatzizko albisteen ikusentzunezkotzea. Wall Street Journal, New York Times, El País, Ara, El Correo, Berria, Argia eta Goiena aztergai
Deogracias Horrillo, M., *Uztaro* **95**, 79-96.

Euskal informazio-kazetaritza abertzalea: Euzkadi eta Euzko 1913-1934
Díaz, J., *Uztaro* **15**, 81-95.

Euskal komunikabideak Interneten
Díaz, J.; Meso, K., *Uztaro* **27**, 25-32.

Kazetaritzari buruzko lehen doktore-tesia, euskaratua
Díaz, J., *Uztaro* **50**, 59-75.

Bibliografiaren erabilera eta plagio akademikoa unibertsitate-ikasleen artean
Egaña, Tx., *Uztaro* **76**, 23-40.

Semeiotike tekhne
Erzilla, J. M., *Uztaro* **10**, 85-94.

Herri Batasunaren irudikapena 1980ko hamarkadako Euskal Herriko zineman
Etxebarria Dueñas, G.; Josu Martinez Martinez, J., *Uztaro* **102**, 49-69.

Zuzeneko marketing-a, enpresa berrirako disziplina
Etxebarria, J., *Uztaro* **4**, 85-101.

Emakumearen irudia aldizkari femeninoetan
Expósito, M., *Uztaro* **13**, 87-105.

Alkoholaren kontrako kanpainak: edan-neurriaren bila marketingaren bidez
Expósito, M., *Uztaro* **16**, 79-97.

Euskarazko hedabideen errealtatea eta garapena
Fernandez Astobiza, I.; Iñaki Zabaleta Urkiola, I., *Uztaro* **103**, 41-59.

Zurumurruen mekanismoak. Argelgo mahaia kasua
González, M., *Uztaro* **1**, 115-123.

Euskarazko tokiko hedabideen kalitatea
Gonzalez Gorosarri, M., *Uztaro* **59**, 41-61.

Hartzaileek albisteen kalitatea saritzen dute?
Gonzalez Gorosarri, M., *Uztaro* **104**, 5-28.

Tokiko irratia, herri-partaidetasunaren guneak
Gutiérrez, A., *Uztaro* **18**, 41-48.

Irratia erronka digitalaren aurrean
Gutiérrez, A., *Uztaro* **32**, 35-47.

Irratiak eta internet bat eginda, hedabide erraldioen aurrean
Gutiérrez, A., *Uztaro* **48**, 55-66.

Eskola-irratia, komunikabidea tresna pedagogikoa bihurtuta
Gutiérrez, A., *Uztaro* **56**, 87-106.

Euskal gatazka, prentsaren portaera eta herritarren iritzia (1998-2001)
Idoiaga, P.; Ramirez de la Piscina, Tx., *Uztaro* **42**, 85-101.

Giza eta Gizarte Zientziak Komunikazioaren ikuspegitik: 1990-2015... eta haratago
Landabidea Urresti, X., *Uztaro* **100+**, 73-81

Komunikazio-gardentasuna kooperatiban
Larrañaga, A., *Uztaro* **89**, 21-37.

Ikerketa-bideak konbergentzia mediatikora hurreratzeko
Larrañaga, J., *Uztaro* **64**, 69-81.

Perpaus adjetibalak albisteetako testuetan
Larrinaga, A., *Uztaro* **8**, 53-61.

Iraganeko jazoerak zelan hurbildu narrazioan eta albisteetan
Larrinaga, A., *Uztaro* **16**, 99-108.

Fikzio poliziakoaren logika, gaur eguneko irudian
López, E., *Uztaro* **0**, 47-84.

Euskal Telebista, Golkoko gerran
Martín, R. M., *Uztaro* **3**, 69-75.

Euskal irati eta telebistetako kazetarien soslai soziologikoa
Martín, R. M.; Amurrio, M. *Uztaro* **58**, 29-52.

Transmedia eta mobilizazio sozialak: Askegunearen komunikazio-estrategia
Mimenza Castillo, L.; Narbaiza Amillategi, B.; Arana Arrieta, E., *Uztaro* **97**, 55-77

Irrati modernoaren testuinguru teknologizatua
Murelaga Ibarra, Jon, *Uztaro* **51**, 65-80.

Norberarenganako konfiantza eta beldur eszenikoa irradi eta telebistan
Murelaga, J.; Lopez, N.; Toral, G., *Uztaro* **63**, 65-75.

Gogoetak irati-programazioaren kontzeptuaren inguruan. Programaziotik mezura
Murelaga, J., *Uztaro* **65**, 21-32.

Komunikazio emozionala: herusturari aurre egiteko komunikatzaileentzako trebakun-
tza-programa baten efektuak
Murelaga, J.; Garcia, I.; Barea, P.; Cea, I.; Toral, G., *Uztaro* **70**, 65-77.

Euskarazko publizitatea prentsan
Ogiza, J., *Uztaro* **7**, 97-109.

Leintz bailarako nerabeak eta ikus-entzunezko edukien kontsumoa, digitalizazioaren garaian

Pavon, A., *Uztaro 78*, 31-49.

Leintz bailarako nerabeak eta ikus-entzunezko edukien kontsumoa, digitalizazioaren garaian

Pavon, A.; Zuberogoitia, A., *Uztaro 78*, 31-49.

Euskal komunikabideetako euskara

Palazio, G. J., *Uztaro 1*, 105-114.

Exotoponimiazko problemak kazetagintzan

Palazio, G. J., *Uztaro 7*, 77-95.

Ziberguneak: komunikazioguneez haratago (III. milurtekoko enpresa multimediatikoak)

Palazio, G. J., *Uztaro 32*, 49-57.

Kable bidezko telebista Hego Euskal Herrian

Peñafiel, C.; Zabaleta, I.; Agirreazaldeggi, T.; Xamardo, N., *Uztaro 28*, 79-88.

Birmoldaketa digitala

Peñafiel, C., *Uztaro 32*, 59-68.

Politikariak-kazetariak: boterearekiko lilura

Ramírez, Tx., *Uztaro 3*, 87-96.

Masa-hedabideen efektuen inguruko zenbait xehetasun

Ramírez de la Piscina, Tx., *Uztaro 21*, 68-78.

Lurruna kristaletan: apala da eskola-gazteen alfabetizazio-maila ikus-entzunezkoetan

Ramírez de la Piscina, Tx.; Basterretxea, J. I.; Idoiaga, P.; Andrieu, A.; Jimenez E., *Uztaro 74*, 43-56.

Drogak eta komunikabideak. Fenomenoaren eguneroko eszenifikazioa eta irudi kapen soziala

Rekalde, A., *Uztaro 50*, 77-87.

Julio Medem eta haren unibertsoa: Caótica Ana eta Habitación en Roma filmen kasua

Sistiaga, A., *Uztaro 79*, 25-47.

Informazioaren iraultza

Swerdlow, J. L., [Itzul.: Xabier Artola], *Uztaro 17*, 169-177 [Jokin Zaitegi Itzulpen Laburren Sariketa].

Citizen Kane, hedabideak, boterea eta beren mugak

Xamardo, N. eta Zalakain, J. M., *Uztaro 52*, 35-74.

Hurbiltasun-zatidura irratitelebistako kazetaritzan: praktika desegokia
Zabaleta, I., *Uztaro* **14**, 49-60.

Prentsa nazionala eta prentsa lokala
Zalakain, J. M., *Uztaro* **12**, 55-65.

EGUNKARIA itxi dute, baina proiektua bizirik dago
Zalakain, J. M., *Uztaro* **45**, 29-69

