

XVIII. Jagon jardunaldia: Euskara Nafarroatik

Iruñean, 2013ko azaroaren 15ean

Euskera. 2013, 58, 1. Bilbo
ISSN 0210-1564



Sarrera

ALEMAN, Sagrario
Sustapen batzordeko burua

Euskaltzaindiak Iker eta Jagon sailen bidez egiten die aurre bere eginkizune. Besteak beste, euskara sustatzea eta babestea dagokio Euskaltzaindian eta lan hori Jagon Sailaren barneko Sustapen batzordeak hartzen du bere gain.

Gizartean hizkuntza normalizazioan ematen diren urratsei eta aldaketei so egoten da bada, Euskaltzaindia, eta euskararen erabileraren nondik norako hori aztertzeke, gogoeta egiteko, urtero, Jagon jardunaldia egiten du. Hainbat urtez arlo edo gai bereziren bat hartu du jardunaldien ardatz – *Euskara, kontsumoa eta hizkuntza eskubideak; Euskararen legeak 25 urte Euskal Autonomia Erkidegoan; Euskara eta etorkinak* eta beste –; azken hiru urte hauetan, ordea, lurralde bat hartu du aztergai. Araban euskarak izan duen suspertze handia zela eta, 2011ko jardunaldiak herrialde hori izan zuen gogoetagai. Hurrengo urtean, Baionan egindakoan, *Euskararen oraina eta geroa Ipar Euskal Herrian* izenekoan, lurralde horretan euskarak duen bilakaeraz hausnarketa egin zen.

Euskara Nafarroatik izenburupean gauzatu zen 2013ko Jagon jardunaldia, XVIII.a, Iruñeko Kondestablearen jauregian. Aurreko urteetan bezala, lurralde horretan euskalgintzan lanean ari diren elkarteekin lankidetzan antolatu genituen eta Euskarabidearen eta Iruñeko Udalaren laguntza izan genuen.

Nafarroako jardunaldi, lehenik, joan den 20 urteetako bilakaera begiratu zen azterketa soziolinguistikoen datuak kontuan harturik. Horixe biltzen

du, hain zuzen ere, *Euskera* honetan, hurrengo orrietako Jon Aizpuruaren lanak.

Transmisioa eta motibazioa ere hizpide izan ziren jardunaldi honetan. Transmisioaren inguruan Paula Kasaresek egindako lanaren berri Euskaltzaindiaren Jagon saileko 16. zenbakian aurkituko duzu argitaratua. Motibazioa lantzearen eta dibulgazioaren beharra azpimarratu zuen Juan Carlos Etxegoienek, *Xamarrek*, eta hemen bere idatzirik jaso ez badugu ere, lekuko hor ditugu *Euskara Jendea* bideoak eta liburua.

Hurrengo saioa, maiz landu ez dugun ikuspegitik egindako diskurtsoa izan zen, berritzailea eta arrotza askorendako: hurrengo orrialdeetan irakur dezakegun Xabier Erizeren *Enpresen eremuko kontzeptuak hizkuntzen sustapenean aplikatuak*.

Jardunaldi honetan aurrera begirako ikuspegia ere landu nahi izan zen. Eta horretarako antolatutako mahai-inguruan hizlari izan ziren Sortzen, NIE, Kontseilua eta euskarazko hedabideetako ordezkariak, bakoitzak bere lan arlotik, Nafarroan euskara indarberritzeko zein hizkuntza politika egin beharko litzatekeen adierazi zuten. Hemen, *Euskera* honetan, ez da biltzen mahai-inguru honetan jardundakoen iritzia, moderatzaile lanetan aritu zen Aingeru Epaltzarena baizik.

Azken saioan, Nafarroan azkenaldian, motibazioa, transmisioa, eta erabilera lantzeko eta sustatzeko egiten ari diren zenbait egitasmo ezagutzeko aukera ere izan zen.

Euskaltzaindiaren izenean eskerrik asko jardunaldiak prestatzen aritu ziren guztiei, baita egunean berean beren txostenak eta esperientziak azaldu zizkigutenei eta bertan parte hartu zuten guztiei. Eta, nola ez, baita *Euskera* honetarako beren lanak, idatziz, helarazi dizkigutenei ere.

Hemen ditugu, bada, 2013ko jardunaldietako zenbait txosten bikainki azalduak.

Euskarari buruzko jarrerak eta iritziak Nafarroan, Inkesta Soziolinguistikoaren arabera

**Actitudes y opiniones sobre el euskera en Navarra, en
base a la Encuesta Sociolingüística**

**Comportements et opinions sur le langue basque en
Navarre, selon l'Enquête Sociolinguistique**

**Attitudes and opinions on Basque in Navarra,
according to the Sociolinguistic Survey**

AIZPURUA, Jon

Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzako Plangintza eta Azterlan Zerbitzuko arduraduna

Noiz jaso: 2014-09-01

Noiz onartua: 2014-09-30

Euskera. 2013, 58, 1. 73-88. Bilbo
ISSN 0210-1564

Nafarren % 37,7 euskararen erabilera sustatzearen alde dago, % 27,8 ez alde ez aurka eta % 34,5 aurka dago. Azken 20 urteotan, euskararen alde daudenen ehunekoak 16 puntu egin du gora, eta beste horrenbeste egin du behera euskara sustatzearen aurka daudenenak. Jarrierari buruzko emaitzetan eragiten duen aldagai nagusietako bat hizkuntza-gaitasuna da. Izan ere, elebidunen artean % 88,7 daude euskararen erabilera sustatzearen alde eta erdal-dunen artean % 27,8.

Euskarari buruzko pertzepzioei dagokienez, Nafarroako biztanle gehienek (% 79) uste dute gizartean bi hizkuntza izatea ez dela arazo iturri eta ona dela umeei eskolan euskara ikastea (% 82).

Hitz-gakoak: Jarrera, pertzepzioa, euskara, erabilera, sustatu, hizkuntza-gaitasuna.

El 37,7% de los navarros esta a favor de impulsar el uso del euskera, el 27,8% ni a favor ni en contra, y el 34,5% esta en contra. En los últimos 20 años, el porcentaje de los que están a favor del euskera ha aumentado un 20%, inversamente proporcional a la disminución del porcentaje de los que estan en contra. Una de las variables que más inciden en este cambio es el de la competencia lingüística. El 88,7% de los bilingües esta a favor de este impulso, por sólo el 27,8% de los castellano parlantes.

En cuanto a la percepción del euskera, la mayoría de los habitantes de Navarra (79%) cree que en una sociedad coexistan dos lenguas no es fuente de conflicto, y que es bueno que los niños aprendan euskera en la escuela (82 %).

Palabras clave: Actitud, percepción, euskera, uso, promoción, competencia lingüística.

37,7 % des Navarrais se disent prêts à favoriser l'usage de la langue basque, 27,8% ne sont ni pour ni contre et 34,5% sont contre. Ces 20 dernières années, le pourcentage de ceux qui se déclarent favorables a augmenté de 20%, cela étant inversement proportionnel à la diminution du pourcentage de ceux qui se déclarent contre. L'une des variables qui joue un grand rôle dans ce changement est la compétence linguistique. 88,7% des bilingües est favorable à ce soutien, pour seulement 27,8% des hispanophones.

En ce qui concerne la façon de percevoir la langue basque, la majorité des habitants de Navarra (79%) croit qu'une société ou coexistent deux langues n'est pas une source de conflit et qu'il est bon que les enfants apprennent le basque à l'école (82%).

Mots clés: Attitude, perception, langue basque, usage, promotion, compétence linguistique.

37.7 % of the inhabitants of Spanish Navarre are in favour of promoting the use of Basque, 27.8 % neither for nor against, and 34.5 % are against it. In the last 20 years, the percentage of those in favour of Basque has increased by 20% in inverse proportion to the decrease in the percentage of those against it. One of the variables which have most influenced this change is that of language competence. 88.7 % of bilinguals are in favour of this initiative, as compared to 27.8 % of Spanish speakers.

As for how Basque is perceived, the majority of the inhabitants of Navarre (79 %) believe that the fact that two languages coexist in society is not a source of conflict and that it is a good idea for children to learn Basque at school (82 %)

Keywords: Attitude, perception, Basque, use, promotion, language competence.

Euskarari buruzko jarrerak eta pertzepzioak Nafarroan, inkesta Soziolinguistikoaren arabera.

Saioan zehar erabiliko diren datuak Inkesta Soziolinguistikoa jasotakoak izango dira. Datu horietan oinarrituta, Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak indize bat eratu zuen 1991n, euskara sustatzeari buruzko jarrerak ezagutzeko. Indize horren arabera emaitza nagusiez gain, indizea eratzeko erabilitako galderen emaitzak banan-banan azalduko dira. Hala ere, nafarrek euskarari buruz duten pertzepzioa ere jorratuko da.

Laburbilduz, 16 urte edo gehiagoko nafarren % 37,7 euskararen erabilera sustatzearen alde dago, % 27,8 ez alde ez aurka eta % 34,5 aurka dago. Azken 20 urteotan, euskararen alde daudenen ehunekoak 16 puntu egin du gora, eta beste horrenbeste egin du behera euskara sustatzearen aurka daudenenak. Jarrerari buruzko emaitzetan eragiten duen aldagai nagusietako bat hizkuntza-gaitasuna da. Izan ere, elebidunen artean % 88,7 daude euskararen erabilera sustatzearen alde eta erdaldunen artean % 27,8.

Euskarari buruzko pertzepzioei dagokienez, Nafarroako biztanle gehienek (% 79) uste dute gizartean bi hizkuntza izatea ez dela arazo iturri eta ona dela umeei eskolan euskara ikastea (% 82). Euskara gaztelania bezain aberatsa dela % 43k pentsatzen du. Azkenik, nafarren % 68k uste du euskara ez dagoela galtzeko arriskuan, baina % 59ri irizten zaio euskarak ez duela inoiz gaztelaniak duen indarra izango.

1. Euskararen egoeraren eta bilakaeraren laburpena Nafarroan

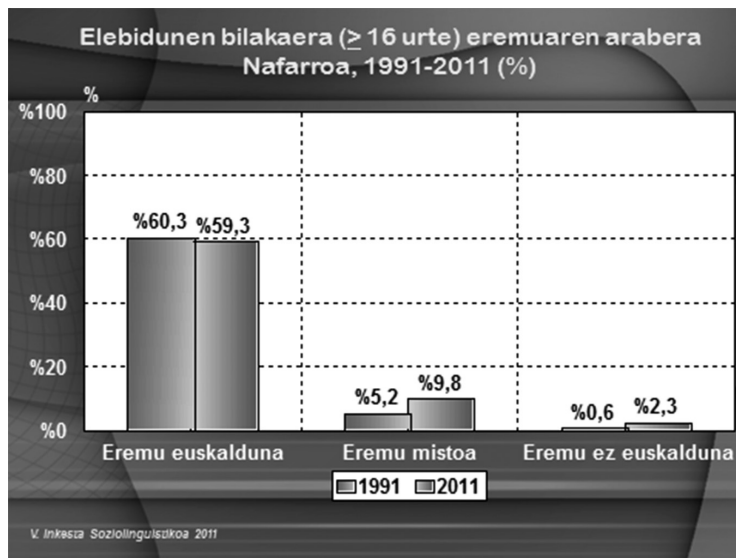
Hizkuntza-gaitasuna

V. Inkesta Soziolinguistikoaren arabera, 2011n Nafarroan 16 urte edo gehiagoko biztanleriaren % 11,7 elebiduna da, % 7,5 elebidun hartzailea eta % 80,7 erdalduna. Eremu euskalduna da elebidunen ehunekorik eta kopururik handiena duena (% 59,3 eta 30.000 pertsona, hurrenez hurren). Ere-

mu mistoko elebidunak % 9,8 dira, hau da 29.000 pertsona. Ereku ez euskaldunak du Nafarroako elebidunen ehunekorik eta kopururik txikiena (% 2,3 eta 4.000 pertsona, hurrenez hurren).

Atzera begiraturaz gero, hogeitun urtean 2,2 puntuko igoera izan du elebidunen ehunekoak. 1991n Nafarroako elebidunak % 9,5 ziren, eta orain % 11,7 dira. Era berean, elebidun hartzaileek gora egin dute, biztanleen % 4,6 izatetik % 7,6 izatera iritsi baitira azken hogeitun urteotan.

Elebidunen igoera batez ere eremu mistoan gertatu da (% 5,2tik % 9,8ra). Ereku ez euskalduneko elebidunak oso gutxi dira orain, % 2,3, eta duela hogeitun urte % 0,6 ziren. Ereku euskaldunean, aldiz, elebidunen ehunekoa bere horretan dago hogeitun urteotan, % 60 inguruan, alegia.



Elebidunen ehunekorik handiena gazteen artean dago. Gaur egun, 16 eta 24 urtekoen artean elebidunak % 20,8 dira eta 25 eta 34 urtekoen artean % 14,5. 35 urtetik gorakoen artean, aldiz, elebidunen ehunekoa % 10 edo txikiagoa da.

Erraztasuna

Elebidunen multzorik handiena (% 47,9) hobeto moldatzen da erdaraz euskaraz baino. Erdal elebidun gehienak eremu mistoan bizi dira (% 66). Lehen hizkuntzari dagokionez, gehienek (% 67) erdara izan dute lehen hizkuntza.

Nafarroako elebidunen % 25 euskaraz erdaraz baino hobeto moldatzen da. Euskal elebidun ia guztiek euskara izan dute lehen hizkuntza eta ia denak eremu euskaldunean bizi dira (hamarretik bederatzi).

Euskaraz eta erdaraz berdin moldatzen direnak elebidunen % 27,1 dira. Elebidun orekatuak eremu euskaldunean bizi dira gehienak, eta hamarretik lau (% 41) eremu mistoan. Elebidun orekatu ia guztiek euskara izan dute lehen hizkuntza (% 81).

Erabilera

Euskararen erabilerari dagokionez, 16 urte edo gehiagoko nafarren % 10,1ek euskara erabiltzen du neurri batean ala bestean:

- a) % 5,5ek euskararen erabilera trinkoa egiten du, hau da, euskara erdara beste edo gehiago erabiltzen du eguneroko jardunean.
- b) Aldi berean, % 4,6k euskara erabiltzen du, baina erdara baino gutxiago.

Gainerako guztiek (% 89,8) erdara erabiltzen dute beti (% 87,4) edo ia beti (% 2,5).

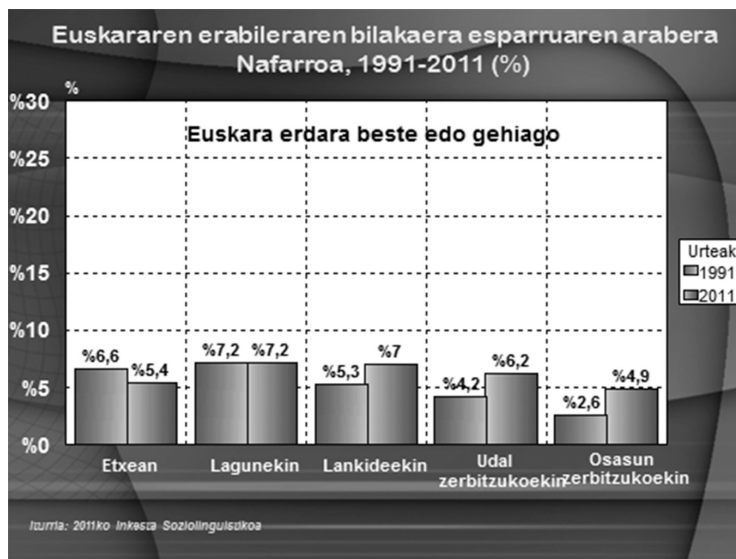
Azken 20 urteotako bilakaera aztertuz gero, euskararen erabilerak ia ez du gorabeherarik izan Nafarroan. 1991 eta 2011 arteko aldeak puntu eta erdikoak edo txikiagoak izan dira kasu guztietan.

Erabilerari buruzko emaitzetan alde handiak daude eremu batetik bestera. Izan ere, euskara erdara beste edo gehiago erabiltzen dutenak, hau da, euskararen erabilera trinkoa egiten dutenak % 48,6 dira eremu euskaldunean, % 1,7 mistoan eta % 0,2 eremu ez euskaldunean. Horiez gain, euskara erabiltzen dutenak, baina erdara baino gutxiago, % 7,9 dira eremu euskaldunean, % 6,2 mistoan eta % 1,3 eremu ez euskaldunean.

Nafarroan, etxeko erabilera zertxobait txikiagoa da gaur egun duela 20 urte baino. Euskara erdara beste edo gehiago erabiltzen zutenak % 6,6 ziren 1991n eta % 5,4 dira 2011n. Hala ere, esan behar da seme-alabekin eta neba-arrebekin erabilerak gora egin duela (1,5 eta 0,8 puntu, hurrenez hurren).

Nafarroako biztanleen % 7,2k euskara erdara beste edo gehiago erabiltzen du lagunekin eta % 7,1ek lagunekin. Azken 20 urteotan, euskara erdara beste edo gehiago erabiltzen dutenen ehunekoak bere horretan jarraitzen du lagunekin eta hasi egin da lankideekin (1,7 puntu).

Eremu formalari dagokionez, euskara erdara beste edo gehiago % 6,4k egiten dute udal zerbitzukoekin eta % 4,9k osasun-zerbitzukoekin. Azken 20 urteotan, euskararen erabilera gora egin du eremu formalean. Hala ere, 2001etik hona euskararen erabilera moteldu egin da, eta zenbait esparrutan atzera egin du.



Nafarroako euskaldunaren ezaugarri nagusiak

Orain arte emandako datuak kontuan hartuta, Nafarroako euskaldunen artean gehien nabarmentzen diren ezaugarriak definitzeko saiakera bat egingo dugu jarraian. Horrek ez du esan nahi, inondik inora, Nafarroako euskaldun guztiak jarraian azalduko ditugun bezalakoak direnik. Adinaren edota eremuaren arabera, esaterako, oso bestelakoak diren euskaldunak ere badira Nafarroan, Euskal Herriko gainerako guneeetan gertatzen den bezala.

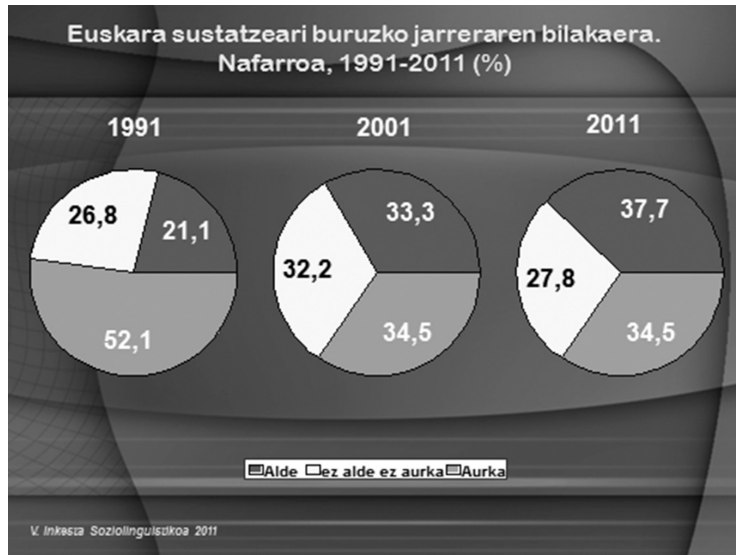
Nafarroako euskalduna gaztea da (% 41ek 35 urte baino gutxiago), eta Nafarroan bertan jaiotakoa (% 88). Hala ere, ez dago argi non bizi den (% 47 eremu euskaldunean eta % 45 eremu mistoan). Goi mailako batxilergoa (% 25) edo unibertsitate mailako ikasketak ditu (% 32). Ikasketak erdaraz egin ditu (% 50etik gora ikasketak maila guztietan), baina lagun asko ditu ikasketak euskarazko ereduetan egin dituztenak (% 40tik gora oinarrizko eta bigarren mailakoetan, eta % 31 goi mailakoetan). Euskara du lehen hizkuntza (% 47,5), baina bere inguruan gero eta gehiago dira lehen hizkuntza erdara duten euskaldunak (25 urtetik beherako gazteen artean % 50etik gora). Erraztasun handiagoa du erdaraz euskaraz baino (% 47,9). Euskarari buruzko interes handia du (% 94), eta euskararen erabilera sustatzearen alde dago (% 89).

2. Euskararen erabilera sustatzeari buruzko jarrera

Nafarroako euskaldunak argi eta garbi azaltzen dira euskararen erabilera sustatzearen alde. Baina zein da nafarrek oro har euskararen erabilera sustatzearekiko duten jarrera? Galdera horri erantzuten ahaleginduko gara jarraian.

Euskararen erabilera sustatzeari buruzko jarrera ezagutzeko, euskararekin lotutako hainbat gairi buruz galdetu zaie Nafarroako biztanleei. Emandako erantzunekin tipologia bat eratu du Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak. Tipologia horren arabera, Nafarroako biztanleak hiru

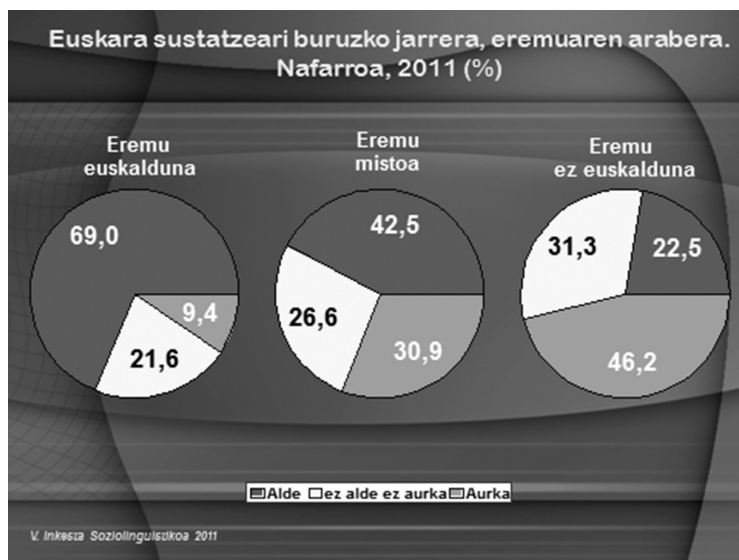
multzotan sailkatu dira: alde daudenak, kontra daudenak eta ez alde ez kontra daudenak.



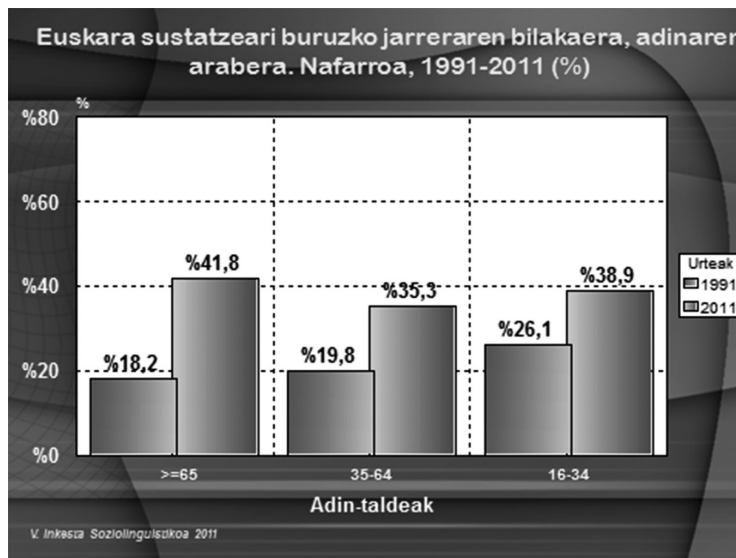
Nafarren % 37,7 euskararen erabilera sustatzearen alde daude, % 27,8 ez alde ez aurka eta % 34,5 aurka daude.

Nafarroan euskararen erabilera sustatzearen aldeko jarrerak 16 puntuko igoera izan du hogeiei urtean. Izan ere, 1991n euskal herritarren % 21,6 zegoen euskara sustatzearen alde eta % 37,7 dago gaur egun.

Euskara sustatzearen aldeko jarrera askoz handiagoa da eremu euskaldunean (% 69), eremu mistoan (% 42,5) eta eremu ez euskaldunean (% 22,5) baino. Eremu euskaldunean nagusi dira alde daudenak. Eremu mistoan gehiago dira alde azaltzen direnak eta eremu ez euskaldunean gehiago aurka agertzen direnak.



Adinari dagokionez, zaharren artean zertxobait handiagoa da euskararen alde agertzen direnen portzentajea (% 41,8), gazteen (% 38,9) eta helduen (% 35,3) artean baino. Azken 20 urteotan euskararen erabilera sustatzearen aldeko jarrerak gora egin du adin-talde guztietan.



Bigarren atal honen hasieran esan bezala, jarrerari buruzko emaitzak Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak eraturako tipologia baten arabera atera dira. Baina interesgarria iruditu zaigu tipologia hori eratzeko erabili diren galderak zein diren eta bakoitzean jasotako erantzunak nolakoak izan diren azaltzea.

Lau galdera edo baieztapen egin dira, eta bakoitzaren aurrean bere burua kokatzeko eskatu zaio inkestatuari. Galdera edo baieztapenak eta emaitzak honakoak izan dira:

2.1. Ezinbestekoa da haur guztiek euskara jakitea

Nafarroako biztanleen % 48 haur guztiek euskara jakitea ezinbestekoa izatearen aurka azaldu dira eta ia beste horrenbeste (% 43) alde. Eremuaren araberrako aldeak esanguratsuak dira: eremu euskaldunetan % 72 alde azaltzen dira, mistoan parez pare daude aldekoak eta kontrakoak (% 46na), eta ez euskaldunetan erdia baino gehiago kontra dago (% 57). Lau euskaldunetik hiru (% 78) alde agertu dira eta erdaldunen erdia pasatxo (% 55) kontra.

Euskararen erabilera sustatzeari buruzko tipologia (1)

Ezinbestekoa da haur guztiek euskara ikastea

2011	Nafarroa	Euskalduna	Mistoa	Ez euskalduna	Elebiduna	Erdalduna
Alde	43	72	46	32	78	35
Ez alde ez aurka	9	6	9	10	8	9
Aurka	48	23	46	57	14	55

V. inkesta Soziolinguistikoa 2011

2.2. Administrazio publikoan sartzeko, beharrezkoa izan beharko litzateke euskara jakitea

Nafarroako biztanleen erdia baino zertxobait gehiago (% 53) Administrazio publikoan sartzeko euskara jakitea beharrezkoa izatearen alde dago eta % 38 kontra. Eremuari dagokionez, euskaldunetan % 77 eta mistoetan % 56 alde daude. Ez euskaldunetan, aldiz, kontra agertzen dira % 45. Hizkuntza-gaitasunaren arabera, aldea handia da: euskaldunen % 91 alde daude, eta erdaldunen artean parekatuta daude aldekoak eta kontrakoak (% 45 eta % 44, hurrenez hurren).

Euskararen erabilera sustatzeari buruzko tipologia (2)

Administrazio publikoan sartzeko beharrezkoa izan beharko litzateke euskara jakitea

2011	Nafarroa	Euskalduna	Mistoa	Ez euskalduna	Elebiduna	Erdalduna
Alde	53	77	56	39	91	45
Ez alde ez aurka	9	6	6	14	3	10
Aurka	38	16	37	45	6	44

V. Inkesta Soziolinguistikoa 2011

2.3. Nafarroan ikusi eta entzuten diren telebista eta irratiek programa gehiago izan beharko litzukete euskaraz

Nafarroako biztanleen erdiak (% 50) uste du Nafarroan ikusi eta entzuten diren telebista eta irratiek programa gehiago izan beharko litzuketela euskaraz, eta herenak (% 32) ez du halakorik uste. Eremu euskaldunean eta mistoan gehiengo dira alde daudenak (% 75 eta % 56, hurrenez hurren). Eremu ez euskaldunean, aldiz, gehiago dira kontra daudenak (% 46). Euskaldunen gehiengo zabala (% 91) alde dago, eta erdaldunen artean aldekoak gutxiago badira ere (% 42), kontra daudenak baino gehiago dira (% 38).

Euskararen erabilera sustatzeari buruzko tipologia (3)

Nafarroan ikusi eta entzuten diren telebista eta irratiek programa gehiago izan beharko lituzkete euskaraz

2011	Nafarroa	Euskalduna	Mistoa	Ez euskalduna	Elebiduna	Erdalduna
Alde	50	75	56	34	91	42
Ez alde ez aurka	16	14	14	20	6	18
Aurka	32	12	26	46	2	38

V. Inkesta Soziolinguistikoa 2011

2.4. Hobe da jendeak ingelesa ikastea euskara ikastea baino

Nafarroako biztanleen % 46k uste dute hobe dela jendeak ingelesa ikastea euskara ikastea baino. Aldiz, biztanleen % 36 baieztapen horren kontra daude. Eremu euskaldunetan % 61 kontra azaldu dira, mistoan parez pare daude aldekoak (% 40) eta kontrakoak (% 42), eta erdaldunetan erdiak baino gehiagok (% 58) hala uste du. Azkenik, euskaldunen % 78 aurka daude eta erdaldunen % 53 alde.

Euskararen erabilera sustatzeari buruzko tipologia (4)

Hobe da jendeak ingelesa ikatea euskara ikatea baino

2011	Nafarroa	Euskalduna	Mistoa	Ez euskalduna	Elebiduna	Erdalduna
Alde	46	25	42	58	9	53
Ez alde ez aurka	18	13	18	19	13	19
Aurka	36	61	40	24	78	28

V. Inkesta Soziolinguistikoa 2011

3. Laburbilduz

Orain arte esandakoak laburbilduz:

1. Nafarroan, oro har, gehiago dira euskararen erabilera sustatzearen alde daudenak aurka daudenak baino.
2. Gainera, azken 20 urteotan hazi egin da euskararen erabilera sustatzearen alde dauden nafarren portzentajea.
3. Aldekoen hazkundera adin-talde guztietan eman da.
4. Oso handia da euskararen erabilera sustatzearen aldeko jarreraren eta euskararen ezagutzaren arteko korrelazioa. Euskaldunen gehiengo zabala dago euskara sustatzearen alde eta eremu euskaldunean handia da aldekoen portzentajea. Erdaldunen artean, aldiz, gehienek kontrako jarrera dute eta eremu ez euskaldunean nagusi dira aurka azaltzen direnak.
5. Jarrera nolakoa den ezagutzeko erabilitako baieztapen baten alde ego-teak ez dakar berez gainerakoetan berdin jokatzen denik. Haur guz-

tiek euskara ikasi behar dutela uste duenak, esaterako, ez du ezinbestean agertu behar hedabideetan euskararen presentzia areagotzearen alde, Administrazio publikoan sartzeko euskara eskatzearen alde edo ingelesari euskarari baino lehentasun handiagoa ez ematearen alde. Eta, noski, alderantziz ere ez.

6. Euskararen erabilera sustatzearen aldeko jarrera ezagutzeko erabilitako baieztapenak banan-banan aztertuz gero, eremu euskaldunean eta eremu ez euskaldunean dagoen jarrera nagusia argia da: aldekoa euskaldunean eta aurkakoa ez euskaldunean. Eremu mistoan, joerak askoz parekatuago daude, baina dagoeneko gehiago dira alde daudenak kontra daudenak baino.

Management-eko kontzeptuak eta hizkuntza-plangintza¹

Conceptos de *Management* y planificación lingüística

Concepts de *Management* et planification linguistique

***Management* concepts and language planning**

ERIZE, Xabier

Soziolinguista

Noiz jaso: 2014-06-05

Noiz onartua: 2014-07-08

¹ Lan hau *Hiznet–Hizkuntza Plangintza* EHU-UPVko graduondoko 2013/2014 ikasturterako irakasle bezala prestatu nuen *Management-eko kontzeptuak hizkuntza plangintzara egokituta* lanean oinarritzen da.

Management edo enpresen alorreko kontzeptuak hizkuntza-plangintzan txertatzeko bideak aztertzen ditu artikulua, euskararen kasutik abiatuta. Gutzitan landu da hori literatura soziolinguistikoan.

Euskararen plangintza bere kausa soziala (aldeko jarrerak, erabilera...) saltzen duen enpresa bat bezala har daiteke. Abantaila konpetitiboa lortzeko, erantzun sendoa eman behar dio herritarren galdera honi: «Zergatik erosi behar dizuet nik euskara?». Management-en ekarpen nagusia da herritarren behar, balio eta hautamen linguistikoak plangintzaren erdigunean jartzea, bezero-orientazioa garatuz.

Hitz-gakoak: Management, hizkuntza-plangintza, bezero-orientazioa, produktu-orientazioa, abantaila konpetitiboa, diferentziakzioa, hizkuntza-hautamena.

Partiendo del caso del euskera, el artículo estudia vías para implementar conceptos de *Management* o de empresa en la planificación lingüística. Un tema poco abordado en la literatura sociolingüística.

La planificación lingüística del euskera, se puede equiparar a una empresa que vende su causa social (actitud a favor, utilización de la lengua) para obtener ventaja competitiva ha de dar una respuesta convincente a la siguiente pregunta: «¿Por que he de comprar yo el euskera?». La mayor aportación del *Management* es situar los valores, las necesidades y las elecciones lingüísticas de los ciudadanos en el centro de la planificación lingüística, desarrollando una orientación al cliente.

Palabras clave: Management, planificación lingüística, orientación al cliente, orientación al producto, ventaja competitiva, diferenciación, elección lingüística.

En partant du cas de la langue basque, l'article tente d'ouvrir un chemin vers la mise en oeuvre de concepts propres au *Management* ou à l'entreprise dans la planification linguistique. Un thème peu abordé dans la littérature sociolinguistique.

La planification linguistique de la langue basque peut être comparé à une entreprise qui vendrait sa cause sociale (attitude favorable, utilisation de la langue) pour obtenir un avantage compétitif il faut donner une réponse convaincante à la question suivante: «Pourquoi dois-je vous acheter la langue basque?». Le meilleur apport du *Management* est de placer les valeurs, les besoins et les choix linguistiques des citoyens de la planification linguistique en mettant en place une orientation client.

Mots-clés: Management, planification linguistique, orientation client, orientation produit, avantage compétitif, différenciation, choix linguistique.

Using the case of Basque, the means of introducing management or business concepts into language planning are discussed. This has rarely been treated in the sociolinguistic literature.

One can compare the planning of Basque with a company selling its social objectives (favourable attitude, use of the language...). In order to obtain competitive advantage a convincing reply must be provided for the citizens' question "Why should I buy into Basque?". The principal contribution of management theory lies in placing citizens' values, needs and language options at the heart of language planning, developing a customer-focus.

Keywords: Management, language planning, customer-focus, product-focus, competitive advantage, differentiation, language choice.

Sarrera

Eman dezagun euskalgintza (euskararen sustapenean diharduten erakunde eta pertsona guztien multzoa, herri ekimenekoak zein instituzionalak) merkatuan lehiatzen ari den enpresa (jabetza sozial, publiko zein pribatukoa, berdin dio) bat dela. Euskalgintzak «saltzen» duena euskara da, bere modalitate eta inplikazio maila guztietan.

Euskalgintzak, edo euskararen munduak, erantzun sendoa eman behar dio bezero-pertsona bakoitzaren oinarritzko galdera honi: «Zergatik erosi behar dizuet nik euskara?». Pertsona horrek erantzun sendoa aurkitzen badu, erosiko du euskara edo segituko du erosten; baina erantzuna ahula gertatzen bazaio, ez du erosiko, edo gutxiago erosiko du, edo erosteari utziko dio. Euskara «erostea» horrela hartu da lan honetan: euskaraz edo euskararen alde ematen den edozein urrats: epe luzeko atxikimendu eta hautu iraunkorrak zein eguneroko erabaki eta ekintza txikiak, kolektiboak zein indibidualak: euskara ikastea edo hobetzea, euskara erabiltzea, euskara transmititzea, euskarazko ereduetan matrikulatzea, euskarazko produktu edo zerbitzuak kontsumitzea (hedabideak, liburuak, diskoak...).

Hizkuntzen bezeroak herritar guztiak dira (euskaldunak nahiz erdalduinak). Horietatik, batzuk euskararen bezero errealak dira (euskaldunak nahiz euskarara nolabait hurbildu direnak), beste batzuk bezero potentzialak dira (euskarara hurbiltzeko interesa eduki lezaketenak), eta beste batzuk ez dira euskararen bezeroak (euskarara hurbildu ez direnak), baina bai beste hizkuntza batzuenak.

Aurrera segitu baino lehen, esan behar da hizkuntzen (eta hiztunen) arteko harremanak merkatuaren terminoetan aztertzeko ideia ezaguna dela prestigiozko literatura soziolinguistikoan: ikus, adibidez, Bourdieu (1982/1985) edo Grin (1999b):

Language can be interpreted as a dimension of consumption, because the *activities* of everyday life can be performed in one or another language... The cost of carrying out an activity in a given language, set against the satisfaction derived from it, makes language use (as well as patterns of language reproduction...) amenable to

standard microeconomic analysis. That an activity can be conducted in one or another language is the general rule for speakers of minority languages. (Grin 1999b: 36)

Hautapena, ekonomian ez ezik, soziolinguistikan ere erdigunean dago, nahiz eta batzuetan euskal soziolinguistikan ahaztu samar gelditu. Soziolinguistika bakarrik existitzen da diziplina bezala jendeak hautuak egiten dituelako hizkuntzen erabileran, Ralph Fasold-ek esan zuenez: «sociolinguistics only exists as a field of study because there are choices in using language» (Fasold 1984/1992: 180). Eta bere iker-eremua horixe da hain zuzen ere: zergatik aukeratzten duten pertsonak edo taldeek hizkuntza (edo barietate) bat edo beste bat gizarte batean.

Orduan, euskararen munduak jakin beharko luke zein diren *bezeroen nahiak eta beharrak*, eta nola egokitu bere eskaintza bezeroen beharrei; alegia, jakin beharko luke zein diren herritarren behar eta nahi linguistikoak, eta haiei nola erantzun. Horrekin batera, jakin beharko luke bezeroek zer eta zergatik erosten dioten eta zer iritzi duten euskararen munduari buruz eta eskaintzen dituen produktuei buruz. Eta, oro har, jakin beharko luke nolako *harremanak dituen bere bezeroekin*, hau da, honako hau galdetuko lioke bere buruari: *bezero-orientazioa* daramat (bezeroen behar eta nahiak gidatuta egiten ditugu eskaintzen ditugun produktuak, pertsonen behar linguistikoek gidatuta)?; ala *produktu-orientazioa* (gure nahia egiten ditugun produktuak edo zerbitzuak² saltzea da, bezeroen beharrei egokitzen zaizkien ala ez aztertu gabe)?

Halaber, euskararen munduak argi eduki beharko luke zein den bere *merkatu-kuota* eta zer bilakaera daraman: hazkundera, meseta ala jaitsiera.

Zentzu berean, enpresa horrek zehaztu beharko luke zein diren bere *abantaila konpetitiboa* eta bere *diferentziazioa*, hau da, bere enpresa bereizten duena gainerako enpresa lehiakideetatik eta bezeroak berea hobestera eramaten dituena. Era berean, jakin beharko du zein den bere *konpetentzia* edo enpresa lehiakideak (bere hizkuntza lehiakideak kasu honetan), zer eskaintzen duten, zein den bezeroen erantzuna enpresa horiekiko. Eta abar, eta abar.

² Irakurketa errazteko, *produktua* idatzi dut testuan zehar, baina *produktua edo zerbitzua* esanahian ulertu behar da oro har

Hala bada, managementeko [=enpresen eta erakundeen zuzendaritzaz arduratzen den diziplina] galdera sakonekin egingo luke topo euskararen munduak. Autore handiak daude nazioarteko managementaren munduan.

Managementak besteekin zer nolako harremanak izaten ditugun galdeztzera eramaten gaitu (nola ikusten gaituzten besteek, eta nola ikusten ditugun guk), euskalgintzan kontrako ikuspegia ohikoa den bitartean: zer nahi dugun besteek egitea. Horrek ikuspegi aldaketa ekartzen du, geure buruari begiratzea eta galdetzea, ez bakarrik kanpoko faktoreei.

Managementa, hizkuntza-plangintza bezalaxe, ekintzara orientatuta dago eta balioak eta ekintzak lotzen ditu: desiragarria (balioak) zer den zehaztu eta hori errealitatean gauzatzea (ekintza): «it is management's specific job to make what is desirable first possible and then actual» (Drucker 1955/2004: 12).

Gainera, hizkuntzen sustapeneko lanetan diharduen pertsona oro da «exekutibo», zentzu zabalean hartuta, Peter Drucker-ek azaldu zuenez: «Every knowledge worker in modern organization is an 'executive' if, by virtue of his position or knowledge, he is responsible for a contribution that materially affects the capacity of the organization to perform and to obtain results» (Drucker 1967/2002: 5).

Aldi berean, management jakintza propioak garatu dituen zientzia edo diziplina da. Begira dezagun enpresa baten eskema tipikoa:



Enpresa baten eskema tipiko bat: Managementa (Zuzendaritza) eta hainbat arlo.

Batzuetan, *management* esan eta jendeak *marketing* ulertu ohi du, baina, ikusi denez, ez da horrela ulertu behar. Ikus daitekeenez, managementa oso arlo zabala da eta atal edo diziplina asko biltzen ditu bere baitan (Crane, et

al. 2008: 7, 11, 63, 87-91), hala nola erakundeen zuzendaritza, ekoizpena, komertziala, finantzak, marketina, giza baliabideak, berrikuntza, komunikazioa, irudia eta marka... Era berean, azpidiziplina edo kontzeptu asko ditu: lidergoa, pentsamendu estrategikoa, kalitatea, berrikuntza, motibazioa, gizarte erantzukizun korporatiboa (CSR ingelesez), aldaketa, erreputazioa, etab. Management orokorreko gaiak dira horiek, ez bakarrik bere diziplina jakin batzuetakoak. Alegia, adibide simple bat jarrita: zuzendari nagusiak eta arloz arloko arduradunek partekatzen dituzten jakintza esparruak dira lan honen abiapuntua, ez bakarrik arlo jakin bati dagozkionak.

Managementeko kontzeptuetatik, batzuk oso gertu daude soziolinguistikaren edo hizkuntza-plangintzaren kezketatik, batez ere bezeroekin, pertsonekin eta giza taldeen hautapen prozesuekin zerikusia dutenak. Oso garatuak eta zorrotzak izan dira enpresa munduan eta aberasgarriak gerta daitezke hizkuntza-plangintzara ekarri gero. Azken finean, kontua euskararen erakundeen eta hiztunen arteko harremanak managementeko kontzeptuen argitara birpentsatzea izango litzateke. Noraino? Esperientziak eta denborak esango dute. Planteamendurik hoberenek ere, haiek bakarrik ez dute enpresa baten etorkizuna bermatzen. Hizkuntza-plangintzara egokituta, errezetarik ez da aurkituko, baina bai, ordea, gogoetak egiteko iradokizun pizgarriak.

Lanaren egitura hau da:

1. Helburua.
2. Metodologia.
3. Gaiari buruzko lanen egoera.
4. Emaizak: managementeko kontzeptu hautatuak, hizkuntza-plangintzara ekartzeko egokiak izan daitezkeenak.
5. Ondorioak eta eztabaida.
6. Bibliografia.

1. Helburua

Lanaren helburua management diziplinako kontzeptuak hizkuntza-plangintzan aplikatzeko bideak aztertzea da.

2. Metodologia

Metodologia nagusia literaturaren azterketa kritikoa (*literature review*) izan da: managementeko literatura orokorra, nazioarteko soziolinguistika eta euskal soziolinguistika.

3. Gaiari buruzko lanen egoera

Gaiari buruzko lanen egoera hiru multzotan aurkeztuko da:

- Managementeko literatura: management orokorra eta kausa sozialak elkartzeko gonbita.
- Nazioarteko soziolinguistika eta managementa.
- Euskal soziolinguistika eta managementa.

3.1. Managementeko literatura: management orokorra eta kausa sozialak elkartzeko gonbita

Managementeko printzipioak eta praktikak gizarte erakundeetara hedatzeko eta egokitzekeo beharra nabarmendu zuen Peter Drucker-ek:

The nonprofit social sector is where management is today most needed and where systematic, principled, theory-based management can yield the greatest results fastest. Just think of the enormous problems facing the world – poverty, health care, education, international tension – and the need for managed solutions becomes loud and clear. (Drucker 1998: 5)

Eta erantzun moduan *Managing the non-profit organization: practices and principles* (Drucker: 1990) liburua argitaratu zuen. Ikus, halaber, Drucker (1989).

Drucker-ek esan zuenez, managementa ez da bakarrik negozioa bilatzen duten enpresen zuzendaritza, edozein erakunderen zuzendaritza baizik, baita irabazi asmorik gabeko gizarte erakundeena ere, denek pertsonen arazoe-kin lan egiten baitute.

Zentzu berean mintzatu da Alfonso Durán-Pich (2010: 505): «Pobreza, salud, educación, justicia necesitan Management. ... El Management (el arte y la ciencia de dirigir) es una disciplina que se puede aplicar a cualquier organización social».

Halaber, marketineko nazioarteko autoritatea den Philip Kotler-ek gizar-te-marketinaren lan ildo osoa garatu zuen marketinaren arloan: «Social Marketing: An Approach to Planned Social Change» (Kotler eta Zaltman: 1971/2012). Artikulu horrez gain, zentzu berean ikus, adibidez, Kotler eta Levy, 1969/2012; Fox eta Kotler, 1980/2012; Kotler, 1987/2012; Kotler eta Andreasen, 1995/2012; edo Kotler eta Andreasen, 1996/2012.

Beraz, managementeko literaturak bere kontzeptuak kausa sozialetara eramateko gonbita egiten du eta, ondorioz, baita soziolinguistikara ere. Ikus lan honen «Kausa sozialen marketina» atala.

3.2. Nazioarteko soziolinguistika eta managementa

Lehen esan bezala, hizkuntzen (eta hiztunen) arteko harremanak merkatuaren terminoetan aztertzeke ideia ezaguna da prestigiozko literatura soziolinguistikoan (adibidez: Bourdieu 1982/1985 edo Grin 1999b). Baina, hala ere, soziolinguistikak ez du edan management orokorretik. Egoera hori nabarmendu zuten Baker-ek eta Jones-ek (1998: 221) 1998. urtean, eta gaur egun ere gauzak ez dira asko aldatu.

Dena den, gutxi badira ere, egon badaude enpresako edo ekonomiako diziplinetan arreta jarri duten autoreak edo lanak, hizkuntza-plangintzako planteamenduak aberasteko asmoz. Managementetik ekarritako kontzeptuak pixkanaka bidea egiten ari dira soziolinguistikan, batez ere diziplina jakin batzuetakoak (marketina, komunikazioa, plangintza...), baina oraindik ez management orokorrekoak.

Nazioarteko soziolinguistikan, marketina eta hizkuntza-plangintza uztartzeko proposamenak plazaratu dira han-hemenka azkeneko 20-25 urtetan. Bidea erakutsi izana aitortzen zaiona Robert L. Cooper (1989) da. Ildo horretatik, saiakera sendoenetako bat Baker-en eta Jones-en «Language Mar-

keting» (1998) lana dugu. Interesgarriak dira maorierari buruzko «Marketing the Maori Language» (Nicholson 1997) eta galesari buruzko «Marketing Welsh in an ambivalent context» (Williams 2007) bezalako artikulua. Ikus, halaber, Domínguez (1998).

Bestalde, hizkuntza ekonomia orokorrarekin lotzen dituzten lanak ditugu, hauek ere oso sakabanatuta. Ekonomia eta managementa jakintza esparru desberdinak dira, baina, noski, ez daude elkarrengandik oso urruti... Hizkuntza eta ekonomiaren alorrean, autore nagusia, agian, François Grin da (1990, 1996, 1999a, 1999b, 2002, 2003, 2004) eta oso ekarpen sendoak eta aberasgarriak egin ditu. Zhang-ek eta Grenier-ek (2012) lan arlo horretako garapenen sintesia egin dute. Interesgarria da Dhir eta Savage-ren (2002) artikulua.

3.3. Euskal soziolinguistika eta managementa

Euskal soziolinguistikan ere ez da management orokorretik edan, baina, nazioarteko soziolinguistikan bezala, halako hurbilketa batzuk egin dira. Zenbaitetan lan akademiko formalak aurkeztu dira, baina beste askotan esperientzia praktikoen sintesiak edo dibulgazio lanak izan dira. Lan horietako batzuk aipatuko dira hemen, baina ziur askoz gehiago daudela eta oso onak. Hiru multzo edo lan ildo nabarmendu daitezke:

- Hizkuntza eta komunikazioa eta marketina:
 - Jaione Ogiza (1992), publizitatea eta hizkuntza ez normalizatuak gaiari buruz.
 - Iñigo Fernandez Ostolazak (2006a, 2006b, 2007, 2008, 2013) euskararen merkaturatzearen kezka landu ditu komunikazioaren eta marketinaren ikuspegitik.
 - Ana Urkizak (2007) argitaratutako lanean «Enpresa komunikazioari buruzko 1. hitzaldi-zikloa»-n profesionalak eskainitako hitzaldiak bildu ziren.
 - *Euskara komunikatu? Nor-Nori-Nork* (Kaltzada eta Uranga, Zuz., 2010), arloko profesionalen (Igor Calzada, Joxerra Garzia, Iñaki

Iurrebaso, Pilar Kaltzada, Joseba Kamio eta Belen Uranga) ekarpenekin.

- Joseba Kamioaren artikuluak edo gogoetak. Adibidez, Kamio (2011).
 - Iñaki Martínez de Lunaren (2013) «Euskarak duen *Framing* Berri baten premia asetzeko proposamena» lanean erabilitako hainbat kontzeptu.
- Hizkuntza eta lan mundua. Lan handia egin da lan mundua euskalduntzeari begira, praktikoa eta kontzeptuala (marketina, kalitatea, gizarte erantzukizun korporatiboa, lidergoa edo motibazioa bezalako kontzeptuetan oinarrituta), eta horren inguruan ikerlan zein lan praktikoko asko plazaratu dira:
- Joxpi Irastorzak (2009) bere doktorego-tesian enpresa eta hizkuntzak gaia landu du modu sakonean, euskara-planei begira, lan munduko langile euskaldunen jarrera, portaera eta motibazioen ikuspegitik aztertuta.
 - Iñaki Markok (2009), enpresen eta erakundeen hizkuntzaren aldekatarako interbentzio-programak abiapuntutzat hartuta, enpresaren eta hizkuntzen arteko harremanen dimentsio asko sakonki jorratu ditu bere doktorego-tesian.
 - EraLan2 ikerketa proiektuan (Goikoetxea, Zuz., 2010) hizkuntza normalizaziorako planak onartuta dituzten lan munduko erakundee-tan euskararen erabileran eragiten duten aldagaiak lidergoaren kontzeptutik landu dira.
 - Soziolinguistika Klusterraren (2011) *Aldahitz* ikerketan hau aztertu zen: euskara ikasi dutenen hizkuntza-ohituren aldaketak lan munduan.
 - Makina Erremintaren Institutoak (IMH) (2006-2013) urtero antolatzen duen «30+10 mintegia: hizkuntza-kudeaketa enpresan». Mintegiaren edizio guztietan puntako hizlariak eta esperientziak, Euskal Herrikoak nahiz kanpokoak, ezagutzeko eta trukatzeko aukera izan da.
 - *Bat Soziolinguistika Aldizkariaren* 11. (1993koa), 57. (2005ekoa) eta 73. (2009koa) zenbakiak.

– Hizkuntza eta ekonomia:

- Jose M. Zendoiaren lanak (2010 eta 2011) edo autore horren eta Enekoitz Etxezarretaren artekoak (Etxezarreta eta Zendoia, 2011) nabarmentzen dira. Haietan gai orokor bat azertu da (teoria ekonomikoaren ekarpenak soziolinguistika orokorrean) eta bi kasu praktiko: euskarazko kultur industriaren eta Eskoziako gaelikoaren kasuak.
- Halaber, Barandiaran (2010), edo Iriberry eta Uriarte (2012).

Dena den, lan honetan proposatzen den hurbilpen orokorra, okerrik ezean, orain arte ez da erabili soziolinguistikako lanetan: ekarpenak management orokorretik egitea (lehenengo aurrerapen moduan Erize, 2012 eta 2013 lanak ikus daitezke), ez diziplina jakin batetik edo bestetik, ondoko irudian erakusten denez:



Irudia. Managementetik Hizkuntza-Plangintzara eta Hizkuntza-Plangintzatik Managementera.

4. Emaitzak: Managementeko kontzeptu hautatuak, hizkuntza-plangintzara ekartzeko egokiak direnak

Kontzeptuak banaka aurkeztuko dira, kontzeptu bakoitzean hiru atal be-rezita: (i) kontzeptuaren azalpena, (ii) kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan, eta (iii) kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan. Kontzeptuak jatorrizko literaturatik ekarri dira autore nagusien iturrietara joaz. Literatura hori ingelesez argitaratua dago gehienetan eta lan honetan ere aipu asko ingelesez jaso dira, euskaraz parafraseatuta normalean. Baliteke norbaiti lehorra gertatzea modu hori,

baina, hala ere, aberasgarria eta pizgarria da autore handi horien jatorrizko hizkera eta estiloa ezagutzea.

Honako hauek dira aukeratu diren kontzeptuak:

- 4.1. Bezero-orientazioa *versus* produktu-orientazioa.
- 4.2. Enpresa eta bere ingurunea.
- 4.3. Merkatu-kuota.
- 4.4. Industria baten helduaroa.
- 4.5. «Zergatik erosi beharko nizueke General Motorseko auto bat?» (= «Zergatik erosi beharko nizueke euskara?»).
- 4.6. «Enpresa baten zeregina bezero bat sortzea da».
- 4.7. Zer baloratzen du bezeroak?
- 4.8. Bezeroen gogobetetasuna (*satisfaction*) eta leialtasuna.
- 4.9. Bezeroen hautapenak, eta hautapenen interakzio kolektiboa.
- 4.10. Kausa sozialen marketina.
- 4.11. Abantaila kompetitiboa.
- 4.12. Diferentziazioa.
- 4.13. Misioa eta bisioa.

Badaude kontzeptu argigarri gehiago, «Interes taldeak» (Freeman, d.g.) edo «Gizarte erantzukizun korporatiboa» (European Commission, 2011; Global Reporting Initiative, 2013) bezala, baina horiek eta beste batzuk sartu gabe gelditu dira lan honetan.

4.1. Bezero-orientazioa versus Produktu-orientazioa

Kontzeptuaren azalpena

Bezero-orientazioa: enpresaren jarduera bezeroen beharrak ezagutzera eta asebetetzera zuzentzea, bezeroen beharrei erantzuten dieten produktuak eginez.

Produktu-orientazioa: enpresaren jarduera enpresak berak erabaki dituen produktuak saltzera zuzentzea, bezeroen beharrei erantzuten dieten ala ez kontuan hartu gabe. Batzuetan «salmenta-orientazioa» terminoa erabiltzen da «produktu-orientazioa»ren sinonimo bezala, nahiz eta, jatorriz, ezberdintasun teknikoak izan bi terminoen artean.

Industria baten zeregina bezeroak asebetetzea da, ez produktuak ekoizte hutsa; eta ideia hau ezinbestekoa da negozioetan dabilzantentzat: «The view that an industry is a customer-satisfying process, not a goods-producing process, is vital for all businesspeople to understand» (Levitt 1960/1975: 11). Horrela, negozioaren prozesu osoa bezeroen beharrak ezagutzeko, eragiteko eta asebetetzeko esfortzu koordinatu bat bezala ikusi beharko litzateke (Levitt 1960/1975: 12), suposatuz eman gabe haien produktuek luzaroan iraungo dutela merkatuan (Levitt 1960/1975: 2, oin-oharra). Drucker-ek esan zuen bezala, gakoa jarduera osoa bezeroen ikuspegitik begiratzea da: «It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is, from the customer's point of view» (Drucker 1955/2004: 37).

Produktu-orientazioaren irudia:



Irudia. Produktu-orientazioa.

Iturria: <http://www.adigaskell.org/blog/wp-content/uploads/2012/09/marketer2.jpg>

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

«Enpresa baten zeregina bezero bat sortzea da» kontzeptuaren atalean esandakoarekin lotzen da atal hau.

Bereizketa nagusi bat dago honetan guztian: erakundearen beraren beharrak eta nahiak jartzea erdigunean, produktu-orientazioa, ala bezero-orientazioa: «Making what customers want to buy [bezero-orientazioa], rather than selling what the company wants to make [produktu-orientazioa]» (Kotler 1987/2012: 132).

Bezero-orientaziorik erabiltzen ez denean gertatzen denaren adibide bat: Detroit-eko kasua (Detroit, AEB: General Motors eta Ford auto-ekoizleen egoitza nagusia). Milioika bezero galdu eta beste auto marka batzuetara joan zitzaizkion arte, Detroit ez zen ohartu jendeek jadanik ez zituztela betiko autoak nahi, zerbait desberdina nahi zutela. Egiatan, Detroitek ez zituen ikertzen kontsumitzaileen nahiak. Aztertzen zuena zen bakarrik zein auto nahiago zuten Detroitek jadanik egiten zituenen artean; baina zein auto mota egin?, hori Detroitek bere kabuz erabakitzen zuten:

Detroit was not persuaded that people wanted anything different from what they had been getting until it lost millions of customers to other small-car manufacturers. How could this unbelievable lag behind consumer wants have been perpetuated so long? ... The answer is that Detroit never really researched customers' wants. It only researched their preferences between the kinds of things which it had already decided to offer them. For Detroit is mainly product-oriented, not customer oriented. (Levitt 1960/1975: 7-8)

Ez da arraroa, bestalde, hori gertatzea. Produktu bikainak egiten dituen enpresa arrakastatsua garatu ondoren, ulergarria da enpresaren zuzendaritza produktu horietan zentratzea, eta ez bezeroen behar berrietan (Levitt 1960/1975: 10).

Historikoki, lau etapa izan dira (produktu-orientazioa, ekoizpen-orientazioa, salmenta-orientazioa eta bezero-orientazioa). Lehenengo hiruren ezaugarria da prozesu estrategikoak erakundearen beharren eta nahien inguruan antolatzen direla. Erakunde aurreratuagoak, berriz, ohartu dira ga-

koa lehentasuna bezeroari ematea dela, epe luzerako estrategia arrakastatsua lortu nahi baldin badute (Kotler eta Andreasen 1996/2012: 146).

Gizarte erakundeentzat ere guztiz esanguratsua da bezero-orientazioaren kontzeptua. Ohartu behar dira bezeroa dela haien strategiaren epe luzeko arrakastaren gakoa, eta horretaz ohartzen direnean, orduan bakarrik sartuko dira bezeroagan zentratutako estrategia aurreratuen multzoan (Kotler eta Andreasen: 1995/2012, 126). Bezero-orientazioa onuragarria litzateke mota guztietako erakundeetan. Denak sortu dira jende jakin batzuen zerbitzuan aritzeko: ospitaleak gaixoen zerbitzuan, eskolak ikasleen zerbitzuan, gobernua hiritarren zerbitzuan, sindikatuak afiliatuen zerbitzuan (Kotler eta Levy 1969/2012: 10).

Baina maiz oraindik produktu-orientazioa izaten da nagusi gizarte erakundeetan. Kotler-ek eta Andreasen-ek irizpide batzuk proposatu zituzten irabazi asmorik gabeko erakundeetan produktu-orientazioa oraindik nagusi ote den argitzeko: halako erakundeetan iruditzen zaie euren eskaintza desiragarria dela berez; iruditzen zaie, baita ere, erakundearen arrakastarako arazo nagusia herritarren ezjakintasuna edo motibazio falta dela; eta ikerketak toki txikia du estrategia prestatzerakoan:

Several clues can be used to identify a non-profit which is still mired in an organization-centred [product-orientation] perspective: they see their offering as inherently desirable; they see the ignorance or lack of motivation of their customers as the major barrier to the organization's success; research plays a minor role in strategy formulation. (Kotler eta Andreasen 1995/2012: 126).

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

Bezero-orientazioa *versus* produktu-orientazioa euskararen sustapenean: managementeko kontzeptuen egokitzapen guztia funtsean bi polo horien inguruan laburbiltzen da. Nor dago euskara sustatzeko helburuen eta ekimenen erdigunean: herritarrak eta haien behar eta nahi linguistikoak, ala erakunde sustatzaileak eta haien interpretazioak eta nahiak?

Bezero-orientazioaren eta produktu-orientazioaren gauzatzeko mailak desberdinak izan dira euskalgintzaren erakunde edo mailen arabera. Oro har, esan liteke bezero-orientazioa altuagoa dela herritar fisiko errealekin lan egiten duten erakunde edo arloetan (hezkuntzan, adibidez), eta txikiagoa dela herritarrekin fisikoki lan egiten ez duten euskalgintzaren arlo, erakunde edo mailetan, hauetan gehiago dagoela produktu-orientaziotik.

Lan honen irakurlearen esku gelditzen da orientazio mota bakoitzaren adibideak bilatzea edo irudikatzea, bai euskalgintzaren orain arteko jardueran bai etorkizuneko asmoetan.

Edozein kasutan, gaian badaude nabarmentzeko moduko iradokizun batzuk, hona hemen:

- Euskararen sustapenean erabili den produktu-orientazioko estiloa ondoko irudiarekin isla liteke, lehen erabili den irudia berregokituz:



Irudia. Euskararen produktu-orientazioa.

Egilea: Xabier Erize. Oinarrizko irudiaren iturria: <http://www.adigaskell.org/blog/wp-content/uploads/2012/09/marketer2.jpg>

- Gizarte erakundeetan produktu-orientazioa nagusi ote den argitzeko irizpideak (Koetler eta Andreasen) erabilgarriak dira euskararen munduko erakundeen jarduera aztertzerakoan:
 - Iruditzen zaie euren eskaintza (euskara) desiragarria dela berez?
 - Iruditzen zaie erakundearen (euskararen) arrakastarako arazo bat herritarren ezjakintasuna edo motibazio falta dela?
 - Bezeroen nahien ikerketak toki txikia du estrategia prestatzerakoan?
- Agian, euskalgintzari produktu bikainak egiten zituen enpresa arrakastatsu hari bezala gertatzen ahal zaio, arrakasta eman zioten ikuspegi, produktu eta zerbitzuetan zentratuta (produktu-orientazioa) segitzea, bezeroen behar eta nahi berriei erreparatu gabe, bezero-orientaziorik gabe.
- Detroiteko kasuan ere antzekotasunak aurki daitezke euskararen egoe-rarekin: zikloaren helduaroko meseta edo jaitsiera oharkabean iritsi zaizkio euskalgintzari; aztertzen edo neurtzen dena da jendearen erantzuna euskalgintzak eskaintzea erabakita dituen gauzen aurrean, ez, berez, jendearen behar edo nahi linguistikoak...

4.2. Enpresa eta bere ingurunea

Kontzeptuaren azalpena

Enpresa batean bi alderdi hartu behar dira kontuan: enpresa bera (barruko alderdiak) eta bere ingurunea (kanpoko alderdiak). Enpresaren ingurunea enpresaren emaitzetan eragina izan dezaketen kanpo faktore guztiak dira (Iborra et al. 2011: 97).

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Enpresak eta erakundeak sistema irekiak dira, haien ingurunearekin etengabeko harremanak dituztenak. Enpresa baten arrakastarako, faktore guztiak aztertu behar dira, barrukoak zein kanpokoak.

Enpresak barruko faktoreak kontrolatzen ahal ditu, bere esku dagoena estrategia garatzea da, eta bere erabaki horien bidez iritsiko da merkatuan duen tokia hobetzerara edo okertzerara: «a firm can clearly improve or erode its position within an industry through its choice of strategy» (Porter 1985: 2).

Ingurunekeo edo kanpoko faktoreak, ordea, ezin ditu kontrolatu, ez baitaude bere esku: «factors over which a firm has little influence» dira, Porter-en (1985, 2) hitzetan. Enpresak, gehienez ere, faktore haien artean ongi kokatzea eta eragitea lor dezake.

Ingurunean, ondoko hauek dira faktore nagusiak: ekonomikoak, politikoak, legalak, soziokulturalak, teknologikoak, ingurugirokoak eta lehiarekin lotutako indar konpetitiboak. Adibidez, gobernuaren eragina kanpoko faktore politikoaren artean aztertzen da.

Faktoreen azterketa egiteko, asko erabiltzen den bide bat «Indarguneak-Ahulguneak-Aukerak-Mehatxuak» analisia da (SWOT ingelesez: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*; AMIA euskaraz). Indarguneak eta Ahulguneak barruko dimentsioak dira; Aukerak eta Mehatxuak, kanpokoak.

Lau aldeak maiz elkarri lotuta egoten dira eta jakin behar da lotura horiek zein eta nolakoak diren. Esate baterako, enpresaren barruko indarguneek indarra emango diote kanpoko aukerak hobeto baliatzeko; edo kanpoko mehatxuek eragin handiagoa izango dute barruko ahulguneek baliatzen badira.

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

Kontuan hartuta euskalgintzan joera handia izaten dela arreta bakarrik kanpoko faktoreetan jartzeko, batez ere kanpotik jasotzen diren mehatxuetan, oso garrantzitsua litzateke enpresa munduan egiten den bereizketa bera egitea: euskararen mundua eta bere ingurunea. Alegia, barruko faktoreak, bere esku daudenak, eta kanpoko faktoreak, bere esku ez daudenak, baina eragin garrantzitsua dutenak euskararen bilakaeran.

Oso erabilgarria eta gomendagarria da «Indarguneak-Ahulguneak-Aukerak-Mehatxuak» analisia egitea, betiere arreta lau ataletan eta haien arteko harremanetan jarrita, ez horietako bakar batean.

4.3. Merkatu-kuota

Kontzeptuaren azalpena

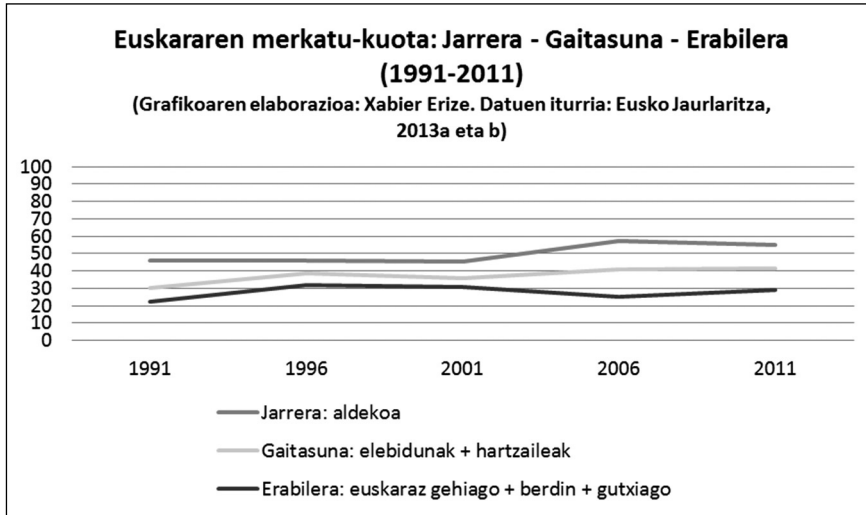
Merkatu-kuota: enpresa baten merkatuko portzentajea da; enpresa baten produktuak edo zerbitzuak kontsumitzen dituen merkatuko zatiaren portzentajea.

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Enpresa baten merkatu-kuota bere lehiakortasunaren adierazlea da, nola jokutzen ari den beste enpresa lehiakideen aurrean eta kontsumitzaileen aurrean. Merkatu-kuotaren aldaketak kontsumitzaileen hautaketen joeren adierazleak dira. Merkatu-kuota igotzea enpresen helburu nagusietako bat izaten da. Eta alderantziz, merkatu-kuotan jaitsierak gertatzen direnean, arazo larrien seinale izaten dira maiz eta sakoneko aldaketa estrategikoak eskatzen dituzte.

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

Euskalgintzak, hizkuntzen merkatuko lehian ari den «enpresa» bezala, bere merkatu-kuota du: euskara erosten duten herritarren portzentajeak. V. *Inkesta Soziolinguistikoaren* arabera (Eusko Jaurlaritza, 2013b), jarreretan, %55eko kuota du euskarak (aldeko jarrerak); ezagutzan, %42 (elebidunak + hartzaileak); eta erabileran, %29 (euskaraz erdaraz baino gehiago + berdin + gutxiago). Euskararen merkatu-kuotaren hogeituneko (1991-2011) bilakaera ondoko grafikoan ikus daiteke:

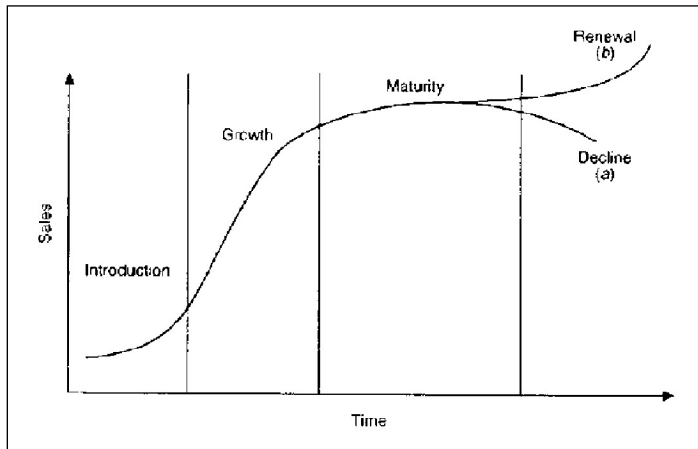


Euskararen merkatu-kuotaren grafikotik nabarmenena, agian, bere egonkortasuna da, nahiz eta, batez beste, %10eko igoera gertatu 1991tik 2011ra. Grafikoak, oro har, helduaroari dagokion meseta itxura hartzen du, industriaren zikloaren «helduaro egonkorren» itxurarekin bat datorrena. Ulegarria da hori, neurri batean, hizkuntzen bilakaerak epe luzeko kontuak direlako. Gai honen eztabaida «Industria baten helduaroa» kontzeptuaren atalean egingo da.

4.4. Industria baten helduaroa

Kontzeptuaren azalpena

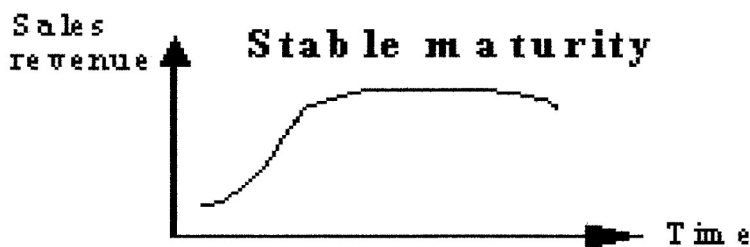
Industria baten helduaroa: industriaren bizi-zikloaren aldi berezi bat da (bestealdiak hauek dira: sarrera, hazkundea eta, azkenik, hauetako bat: edo gainbehera edo hazkunde berria): «The hypothesis is that an industry passes through a number of phases or stages—introduction, growth, maturity, and decline» (Porter 1980: 157). Beheko irudian ikus daiteke ziklo osoa, eta bertan helduaroaren (*maturity*) aldia:



Irudia: Industriaren bizi-zikloa. Helduaroa, erdian.

Iturria: http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/1310010106002.png

Helduaro egonkorra. Helduaroaren aldaera bat da: gainbehera (edo igoera berria) laster hasi beharrean, kurba egonkortu egiten da eta denbora luzea ematen du maila bertsuan, mesetan, ez gora ez behera:



Irudia: Helduaro egonkorra.

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Industriaren helduaroa iristen denean, hazkunde tasa moteltzen da, lehia gogortzen da eta irabaziak behera joaten dira (Porter 1980: 21). Industria horren merkatu-kuota gelditzen da, igotzeari uzten dio. Peter Drucker-ek dioenez, «todos ustedes habrán visto empresas destinadas a crecer rápidamente, puesto que poseían el mercado, los productos y el capital necesarios, que sin embargo han alcanzado un límite invisible de crecimiento» (Drucker 1973/2006: 46).

Helduaroan, enpresari zaila eta neketsua gertatzen zaio bezero berriak irabaztea, eta batez ere ohiko bezeroen leialtasunari esker mantentzen da. Hortik aurrera, gainbehera etor daitekeen bezala, hazkunde aro berria ere etor daiteke, baina horretarako garapen estrategiko arrakastatsu handiak egin beharko lirarteke berriro (Porter 1980: 237).

Helduaroko moteltzea zuzendaritzako arazoak izan direlako gertatzen da, ez, berez, merkatua beteta dagoelako, Theodore Levitt-ek (1960/1975: 2) nabarmendu zuenez.

Autoengainu zikloa. Maiz, helduaroa iristen denerako, autoengainu ziklo bat gertatu da: oparotasun eta hazkunde aldia hasieran eta ustekabeko gainbehera ondoren (Levitt 1960/1975: 5). Levitt-en arabera, baldintza batzuk betetzen dira autoengainu ziklo hori gertatuko dela bermatzen dutenak:

- Uste izatea hazkundera etengabea eta ia automatikoa izango dela: hala-koan, ez duzu asko pentsatuko nola egin merkatua zabaltzeko (Levitt 1960/1975: 5).
- Fede handiegia izatea produkzio masiboan eta kostuen jaitsieran. Ondorioz, ahalegin guztiak produkzioan eta produktu horiek saltzean fokalizatzen dira, ez bezeroen beharretan (Levitt 1960/1975: 7).
- Enpresaren kezka produktuan zentratzea: produktuaren beraren ikerketa eta hobekuntza, ekoizpen kostuak jaitea... (Levitt 1960/1975: 3).

Levitt-en irtenbidea: hazkundera eusteko gakoa bezeroaren behar eta nahietan oinarritutako zuzendaritza estiloan dago, ziurtzat eman gabe enpresaren produktuek luze iraungo dutela: «to continue growing, companies must

ascertain and act on their customers' needs and desires, not bank on the presumptive longevity of their products» (Levitt 1960/1975: 2, oin-oharra).

Oso esanguratsua da Michael Porter-en azterketa, helduarorako arazo batzuk aipatu eta irtenbideak proposatzen dituena:

- Enpresak lehenagoko autopertzepzioekin segitzen du maiz: «hoberenak gara zerbitzuan», «liderrak gara»... Denborarekin, autopertzepzio horiek okerrak gertatzen dira: erosleen lehentasunak aldatzen dira eta lehiakideak egoera berrietara egokitzen dira:

A company's self-perceptions and its perception of the industry. Companies develop perceptions or images of themselves and their relative capabilities ('we are the quality leader'; 'we provide superior customer service')... . These self-perceptions may be increasingly inaccurate as transition proceeds, buyers' priorities adjust, and competitors respond to new industry conditions. (Porter 1980: 247)

- Porter-en irtenbidea: pertzepzio oker horiek aldatzea (Porter 1980: 247).
- Erosleek produktuen esperientzia egina dute jadanik, maiz erosi dituzte horrelako produktuak, eta orain erosleen interesa marken artean konparatzera eta hautatzera aldatu da: «Firms in the industry increasingly are selling to experienced, repeat buyers. ... The buyers' focus shifts ... to making choices among brands» (Porter 1980: 238-239).
- Porter-en irtenbidea: lehentasun berriak dituzten erosle hauengana hurbiltzeko estrategia birpentsatu behar da (Porter 1980: 239).
- Industriaren helduaroan, lehia handiagoa da, bezero berriak lortzeak enpresa lehiakideei merkatu-kuota kentzea suposatzen du, eta hori zail eta garesti samarra gertatzen da (Porter 1980: 238-244).
- Porter-en irtenbideak:
 - Sakoneko norabide aldaketa egitea enpresan, eta lehiakideen portaerak eta erantzuteko moduak berraztertzea (Porter 1980: 238).
 - Erosle onak identifikatzea eta haien leialtasuna indartzen saiatzea (Porter 1980: 244-245).

- Ohiko bezeroen erosketak areagotzen saiatzea, hau interesgarriagoa izan daitekeelako bezero berrien bila gehiegizko indarrak gastatzea baino (Porter 1980: 243).
- Erakundeen barne giroan ere gertatzen da aldaketa: enpresaren hasieran emozio handiak bizi ziren, berezko lan poza zegoen eta aukera profesional ugari zeuden; helduaroan, berriz, glamour gutxiago dago, giroa ez da hain zirrargarria eta bakarra izatearen espirtua itzali da (Porter 1980: 251).
- Porter-en irtenbidea: motibazio berriak aurkitzea eta sustatzea, eta arreta gehiago jartzea giza dimentsioan (Porter 1980: 251).

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

«Merkatu-kuota» kontzeptuaren ataleko industrien modura, euskararen merkatu-kuota helduaroan sartuta dagoela ematen du. Ez da ahaztu behar, bestalde, bere merkatu-kuotan asko gelditzen zaiola euskarari merkatu osoko %100era iristeko eta helduaroan oso zaila eta neketsua dela lehiakideei kuota kentzea.

Industria haiek bezala, euskalgintzak ere hazkunde handia izan zuen aurreko hamarkadetan; indargunea bere produkturen, euskararen nagusitasun eztabaidaezinean zuen; euskarak erdararen tokia hartzen zuen hainbat toki eta funtziotan arrakasta handiz...; baina itzalak hasi dira agertzen...

Goranzko ziklo berri bati ekiteko, erronka, helduaroan dagoen industria orori gertatzen zaion bezala, bikoitza da: batetik, dituen bezeroak (hiztunak) optimizatzea dimentsio guztietan (jarreretan, ezagutzan, erabileran eta transmisioan), eta, bestetik, merkatu-kuota irabaztea, hiztun berriak irabaztea.

Hogei urteko zikloan tendentzia egonkor samarra izan bada, gauza asko aldatu beharko ditu enpresak (euskararen munduak) tendentzia nabarmen goranzko bidean jarri ahal izateko. Bestalde, grafikoan goiko muga jarrerak ezartzen du, gero gaitasunak eta azkenik erabilerak. Ziur asko, euskararen merkatu-kuota handitzeko, aldeko jarrerak igotzea lortu beharko litzateke lehendabizi.

Kontzeptu honen «Erabilgarritasun orokorra» zatian aipatutako ezaugarri, arazo eta irtenbide asko pizgarriak dira euskararen egoera eztabaidatzeko, irakurlea honezkero ohartuko zenez. Haiek irakurrita sortzen diren paralelismo batzuk aipatuko dira hemen:

- Herritarren lehenbaitasun linguistikoak aldatzen ari dira eta hizkuntza lehiakideak berregokitzen ari dira; eta maiz euskararen munduak beste garai batean funtzionatu zuten autoirudi zaharrekina segitu bide du...
- Ahalegin eta apostu nagusiak euskaldunen produkzio masiboan egin dira, fede handia eduki da irakaskuntzan eta helduen euskalduntzean.
- Produktuarekiko kezka handiak izan dira: euskararen beraren hobekuntzaren eta kalitatearen kezka: arauak, hiztegiak, gramatikak...
- Lehia handia da hizkuntzen merkatuan kuotak irabazteko, edo daudenei eusteko. Estrategiak birpentsatu behar dira eta hizkuntza lehiakideen jokamoldeak berraztertu.
- Euskarak oso erosle leialak ditu, euskaldunen leialtasuna handia da oro har. Erronka bat euskaldunei eustea eta hizkuntza tipoak (AB, BA, A, B, Ø: Sánchez Carrión «Txepetx», 1987) optimizatzea da. Baina nola? Besteak beste, euskararen aldeko diskurtsoa berritzen eta hobetzen (ikus, adibidez, Martínez de Luna, 2013, eta *Bat Soziolinguistika Aldizkariaren* 86. zenbaki osoa, 2013koa; ikus, halaber, Sarasua, 2013).
- Euskararen erosleek euskararen esperientzia egina dute, eta, agian, lehen baino joera handiagoa izango dute hizkuntzen artean konparatu eta batetik bestera salto egiteko.
- Aritu askoren proposamena: garrantzi kualitatiboki berezia duten hiztunen, euskaldun osoen zeregina nabarmentzea.
- Barne giroko erronkak: erakunde-kultura irekia eta erakargarria gartzatzea: diferentziazioa, berrikuntza, norbera izatea eta arriskuak hartzea bultzatzen dituen kultura, zigortzen ez dituen. Motibazio berriak aurkitzea.

4.5. «Zergatik erosi beharko nizueke General Motors-eko auto bat?» (= «Zergatik erosi beharko nizueke euskara?»)

Kontzeptuaren azalpena

Peter Drucker-i General Motors-eko goi-zuzendaritzarekin bilera estrategiko bat egiteko deitu zioten, Detroit-en. Bilera hasteko, galdera deseroso hau egin zien Druckerrek General Motors-eko zuzendariari: «Zergatik erosi beharko nuke nik General Motors-eko auto bat?». Hala-holako erantzun asko jaso zituen, baina, bileraren lekuko batek nabarmendu zuenez, zuzendari handi haien artetik, inork ez zuen erantzun on bat ematen jakin! Begi bistan geratu zen, bezeroen beharrak erdigunean jartzen dituen galdera horri ongi erantzun gabe, General Motors arazoetan sartzeko bidean zegoela (Stern, 2011).

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Enpresen etorkizuna beren bezeroen baitan dago, eta horretarako gakoa arreta bezeroen beharretan jartzea da: «The company of the future may perhaps be saved by its customers – if it pays enough attention to them» (Stern, 2011).

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

Eman dezagun Drucker euskararen erakundeekin bildu dela estrategia prestatzeko, eta galdera bera egiten duela: «Zergatik erosi beharko nuke nik euskara?».

Galdera hori ez da ohikoa euskal soziolinguistikan, baina galdera horretatik abiatzeak ikuspegi aldaketa ekarriko luke hizkuntza-plangintzan, erdigunean herritarren kezka eta erabakimena jarriko lirakeelako, euskararen onurak herritar guztiek ikusi behar dituztela suposatuzat eman gabe.

4.6. «Enpresa baten zeregina bezero bat sortzea da»

Kontzeptuaren azalpena

Enpresa baten zeregina bezero bat sortzea da; bezeroa da enpresa baten oinarria eta bizirik mantentzen duena: «The purpose of business is to create a customer. ... The customer is the foundation of a business and keeps it in existence» (Drucker 1955/2004: 37).

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Bezeroa sortu egiten da, ez da aldeztatik existitzen den zerbait. Eta noiz sortzen da bezeroa? Herritarraren beharrak eta enpresaren produktu edo zerbitzuak elkartzen direnean, hau da, herritarrak bere beharrak asetzeko enpresaren produktuak erosten dituztenean, orduan sortzen da bezeroa. Bitartean, herritar bat genuen alde batetik, bere beharrekin, eta enpresa bat bestetik, bere produktuekin, baina enpresaren produktuek ez badituzte herritarraren beharrak asetzen, herritar horrek ez ditu erosiko eta ez da bezero egingo:

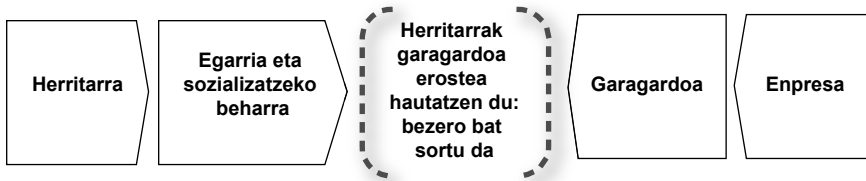
Markets are not created by God, nature or economic forces but by businessmen. The want they satisfy may have been felt by the customer before he was offered the means of satisfying it. It may indeed, like the want for food in a famine, have dominated the customer's life and filled all his waking moments. But it was a theoretical want before; only when the action of businessmen makes it effective demand there is a customer, a market. ... In every case it is business action that creates the customer. (Drucker 1955/2004: 37).

Bezeroa da funtsean enpresa baten izaera eta norabidea ezartzen dituen. Enpresa baten etorkizunean erabakigarriena ez da enpresak zer uste duen, baizik eta bezeroak zer baloratzen duen:

It is the customer who determines what a business is. For it is the customer, and he alone, who through being willing to pay for a good or for a service, converts economic resources into wealth, things into

goods. What the business thinks it produces is not of first importance—especially not to the future of the business and to its success. What the customer thinks he is buying, what he considers value, is decisive—it determines what a business is, what it produces and whether it will prosper. The customer is the foundation of a business and keeps it in existence (Drucker 1955/2004: 37).

Hori guztia horrelako irudi batean isla daiteke:

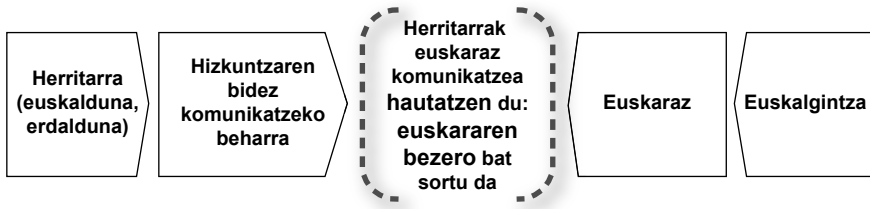


Irudia. Bezero bat sortu da, enpresak bezeroak behar zuen produktua eskaintzen jakin duelako.

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

Euskalgintzaren helburua: euskaldun/euskaltzale bat sortzea. Herritarrak euskara baloratzen badu, erosiko du; baina ez badu baloratzen, ez du erosi-ko, ez du euskararen hautua egingo eta ez da bezero egingo.

Euskalgintzak ederki sortu zituen bezeroak 1960-1980ko hamarkadetan: ordura arte euskararen beharrak zeuden, eta jendeak ase gabe zituen behar horiek ederki bete zituen euskalgintzak, eta bezeroak, euskararen erosleak, milaka sortu zituen. Hazkunde handiko garaiak izan ziren. Baina orain, 40-50 urte igaro eta gero, zikloaren helduaroa iritsi zaio euskalgintzari eta ez du bezero berri asko sortzen... Badirudi euskalgintza bidegurutze batean sentitzen dela eta euskararen etorkizun soziala berriz asmatu egin behar duela. Bezero gehiago sortu edo birsortu behar ditu euskalgintzak. Horretarako gakoa herritarren nahiak eta beharrak ezagutzea eta asetzea da.



Irudia. Euskararen bezero bat sortu da, herritarrek euskaraz komunikatzea hautatu duelako.

4.7. Zer baloratzen du bezeroak?

Kontzeptuaren azalpena

«Zer baloratzen du bezeroak? Zer bilatzen du bezeroak produktua erosten duenean?». Horiexek dira galderarik zailenak. Bezeroak zer baloratzen duen egiatan jakitea oso zaila da eta erantzuna bezeroak berak bakarrik eman dezake. Enpresaren edo erakundearen zuzendaritza ez da asmatzen saiatu behar, ezta pentsatu ere, intuizioak ez du balio; bide bakarra bezeroari galdetzea da, modu sistematiko batean:

Finally, there is the most difficult question: ‘What does the customer consider value? What does he look for when he buys the product?’. ... Indeed, what the customer considers value is so complicated that it can only be answered by the customer himself. Management should not even try to guess at it—it should always go to the customer in a systematic quest for the answer. (Drucker 1955/2004: 54-56)

Gauza bera esan zuten Kotler-ek eta Levy-k ere: bezeroen beharrak eta jokabideak ez dira begi-bistakoak, azterketa inpresionistak ez dira aski: «Organizations are increasingly recognizing that customer needs and behavior are not obvious without formal research and analysis; they cannot rely on impresionistic evidence» (Kotler eta Levy 1969/2012: 7).

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Bezeroa ikertu, ikertu eta ikertu, baita kausa sozialen kasuetan ere. Estrategiak ikerketarekin hasten dira, bezeroa ezagutzeko, zer baloratzen duen, nola erosten duen:

The whole point of strategy is not to look at recipients as people who receive bounty, to whom the non-profit does good. They are customers who have to be satisfied. ... Strategies begin with research and research and more research. They require organized attempts to find out who the customer is, what is of value to the customer, how the customer buys. (Drucker 1990: 75)

Kausa sozialak sustatzeaz ari zirela, ideia bera esan zuten Philip Kotler-ek eta Peter Drucker-ek: jakin behar da zer den garrantzitsua jendearentzat, kontua ez da erakunde sustatzaileak jendearentzat garrantzitsua izan behar-ko litzatekeela uste duena esatea jendeari, baizik eta egiatan jakitea zer den garrantzitsua jendearentzat eta horretaz jardutea: «[In the non-profit organizations] you have to start out with knowing what the customers really consider value, what is important, before you communicate, rather than telling the things you believe should be important to the customer» (Kotler 1990: 63). Kausa sozialetako erakundeen estrategiaren gakoa da ez begiratzeari herritarrei erakundearen mesedeen edo sarien jasotzaile bezala. Alderantziz, herritar horiek erakundeak asebate behar dituen bezeroak dira.

Bereziki garrantzitsua da *bezero potentzialaren* nahiak aztertzea. Bezero potentziala teoriarik zerbizua erabili beharko lukeena da, zerbiztuaren ideietan sinisten duelako, baina praktikan erabiltzen ez duena, ziur asko zerbizua eskaintzen zaion eran ez duelako gustuko:

The most important person to research is the individual who *should* be the customer, the people who are believers but who have stopped going to church. ... The most important knowledge is the *potential customer*. The customer who really needs the service, wants the service, but not in the way in which it is available today. (Drucker 1990: 75-76)

Bezeroen hautapenak eta erosketak. Esandakoaren ondorio bezeroen hautapenak eta erosketak ditugu. Bezeroak, azken finean, gehien baloratzen duena erosiko du, ustez baliorik handiena ematen diona, bestela, ez du ordainduko produktu horrengatik: «Buyer Perception of Value. ... Buyers will not pay for value that they do not perceive, no matter how real it may be» (Porter 1985: 138-139). Horretaz «Bezeroen hautapenak / hautapenen interakzio kolektiboa» atalean arituko da aurrerago.

Eroslearentzat zer den baliagarria ulertzeko, bere balio-katea aztertu behar da (Porter 1985: 130). Kontsumitzaile partikularren balio-katea familia batean egiten diren ekintzen sekuentzia da; eta familia baten balio-kateak familia horren ohiturak eta beharrak islatuko ditu (Porter 1985: 130-131).

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

Hizkuntza sustatzeko estrategia baten muinean egongo liratekeen galdera edo kezka horiek ez dira, oro har, euskal soziolinguistikan agertzen. Goino galderak parafraseatuz, ondokoak izango genituzke hizkuntzen alorreko galderak: «Zer baloratzen dute herritarrek hizkuntza kontuetan? Zer bilatzen dute herritarrek euskara erostea edo ez erostea aukeratzen duenean?». Horiexek dira galderarik zailenak.

Herritarren nahi eta behar linguistikoak ikertu behar dira, suposatutzat eman gabe. Euskalgintzako erakundeen strategiaren gakoa da ez begiratzea herritarrei euskararen mesedeen edo sarien jasotzaile bezala; alderantziz, herritarrak euskararen munduak asebate behar dituen pertsonak dira. Estrategiak galdetuz eta ikertuz hasten dira. Azterketa antolatua egin behar dira herritarrak ezagutzeko, zer baloratzen duten hizkuntza kontuetan, nola hartzen dituzten erabakiak.

Herritarren balio-kate linguistikoaz: etxe edo familia batean, zer egiten dute, zein hizkuntzatan eta zergatik?

4.8. Bezeroen gogobetetasuna [satisfaction] eta leialtasuna

Kontzeptuaren azalpena

Bezeroen asebetetze maila handiak leialtasun handia dakar: «High satisfaction leads to high customer loyalty» (Kotler 2003: 85).

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Enpresa edo erakunde batek maiz neurtu beharko luke bere bezeroen asebetetze maila, bezeroari eusteko gako gogobetetasuna baita (Kotler 2003: 73). Gizarte erakundeentzat ere guztiz lagungarria da bezeroak eta haien asebetetze maila ezagutzea, eta bezeroekin lortzen dituen emaitzak neurtzea. Azkenen finean, gizarte erakunde batek jakin behar du zerk funtzionatzen duen ongi eta zerk ez, eta prest egon behar du funtzionatzen ez duten jarduerak alde batera uzteko:

Knowing the customer also enables the non-profit organization –whether it’s the church, the synagogue, the Scouts, a hospital, a college– to know what results to expect. It’s important to define goals and know what realistically should work. ... Strategy also demands that the non-profit institution organize itself to abandon what no longer works, what no longer contributes. (Drucker 1990: 77)

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

Hizkuntza-leialtasuna garrantzi handiko kontzeptua da soziolinguistikan eta hizkuntzen biziberritze lanetan; eta managementeko literaturak erakusten digu leialtasuna oso lotuta dagoela herritarrek hizkuntza jakin batean lortzen duten asebetetze mailarekin, horren arabera hartuko dituztelako erabakiak, hizkuntzari eusteko zein hizkuntza alde batera uzteko.

Hizkuntza-leialtasuna pertsonen asebetetze mailarekin eta haien erabakiekin lotzen duen, eta norbanakoen maila egoera sozialekin lotzen duen

ikuspegi hau ez da normalean erabili euskal soziolinguistikan, baina onurgarria izango litzateke erabiltzea.

4.9. Bezeroen hautapenak eta hautapenen interakzio kolektiboa

Kontzeptuaren azalpena

Ekonomiaren muina *aktore sozialek nola egiten dituzten hautapenak* da: «Economics is, at heart, concerned with how social actors make choices» (Grin 1999b: 37).

Norbanakoen hautapenak beren erabakiak dira, zer egingo duten eta zer ez: «Elección individual es la decisión que toma un individuo sobre qué hacer, lo que implica necesariamente una decisión de qué no hacer» (Krugman eta Wells 2006/2007: 6).

Hautapenen interakzio kolektiboa eta bere azterketa: «Interacción de elecciones: mi elección afecta a la de los demás, y viceversa... Los resultados de esta interacción son habitualmente diferentes de los que el individuo quería... Microeconomía es la rama de la Economía que estudia cómo los individuos toman sus decisiones y cómo interaccionan estas decisiones» (Krugman eta Wells 2006/2007: 3 eta 11).

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Herritarren hautapenak eta horien interakzioa giza portaerak dira, kolektiboak eta indibidualak, denboran zehar jokamolde bihurtzen direnak. Horrela ikusita, giza portaerak, pertsonen erabakitze prozesuaren emaitza bezala azter daitezke (Kotler eta Andreasen 1995/2012: 140).

Nolakoa da erosketaren prozesua? Bezeroak ustez baliorik handiena eskaintzen dion produktua erosiko du. Balio hori produktuaren onuren eta kostuen arteko diferentzia da. Bezeroaren onurak ekonomikoak, zerbitzukoak edo psikologikoak izan daitezke, eta kostuak, berdin: dirua, denbora, energia edota kostu psikikoak:

Our premise is that customers will buy from the firm that they see as offering the highest perceived value... . Total customer value is the perceived ... value of the bundle of economic, functional, and psychological benefits customers expect from a given market offering. ... Total customer costs include the buyer's time, energy, and psychic costs. The buyer evaluates these elements together with the monetary cost to form a total customer cost. (Kotler 2003: 60)

Kausa sozialen bezeroen jokamoldeekin ere berdintsu gertatzen da funtsean, berezitasun batekin: kostu ekonomikoek gain, inplikazio handiko erabaki eta kostu ez-monetarioak (balioak, ideiak, onura sozial eta psikologikoak...) izaten dira normalean:

Customers [of non-profit organizations] are asked to 'pay' economic costs; sacrifice old ideas, values, and views of the world; sacrifice old patterns of behavior; or sacrifice time and energy. In return, they can expect products, services, social or psychological benefits, or some combination of these. ... what make them [non-profits] unique is their concentration on exchanges involving non-monetary costs on the one hand and social and psychological benefits on the other. Influencing such exchanges requires different perspectives and modified techniques. (Kotler and Andreasen 1995/2012: 125)

Oro har, mota honetako prozesu konplexu bat gertatzen da: bezeroaren inplikazioa → bezeroaren nahiak eta beharrak → informazioa biltzea → aukerak baloratzea → hautapena → kanpoko baldintzak → portaera → esperientzia → ebaluazioa → etorkizuneko jarrerak edo asmoak:

Exchanges in the non-profit sector are usually high involvement... In such highly complex decision situations, customers begin by gathering information to form a choice set of alternative behaviours and to determine the criteria which will eventually be used to choose among them. The criteria, in turn, will be affected by the customer's own needs and wants... . The next step in a typical process is for the customer to evaluate the chosen alternatives on the relevant criteria and to form attitudes and behavioural intentions towards each. ... In a similar way, the eventual course of behaviour will be modified by situational factors... . Finally, behaviour will result in experience and subsequent

evaluations which will influence both attitudes and behavioural intentions in the future. (Kotler eta Andreasen: 1995/2012: 127)

Denaren atzean giza portaerei buruzko sakoneko eztabaidak daude: hautapenak, hautapenen baldintza sozialak, pertsonen askatasuna, *habitusaren* kontzeptua (Bourdieu), agentziaren teoriak, etab.:

Choices may be influenced, or in large part constrained by social norms (possibly mediated through an individually developed habitus in Bourdieu's sense), but some space for choice will nonetheless remain, and it is this space that economists are interested in. Hence, economics ... also stresses (positively) the role of choice, in which actors have a not insignificant degree of personal freedom. As such, it contains a full-blown theory of agency [the term 'agency' is used here in its standard sociological meaning to refer to the behaviour of actors enjoying a certain degree of autonomy in their action]... the important point here is that the subject matter of economics is how humans make *choices*. (Grin 2003: 7-8)

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

Bezeroaren inplikazioa → bezeroaren nahiak eta beharrak → informazioa biltzea → aukerak baloratzea → hautapena → kanpoko baldintzak → portaera → esperientzia → ebaluazioa → etorkizuneko jarrerak asmoak, prozesu hori berdin gertatzen da euskararekin. Gaur egun, jendeak esperientzia asko egin ditu eta ebaluatu ditu, eta motibazioak eta etorkizuneko jokabide asmoak ebaluazio horien argitara egiten ari da neurri handi batean.

François Grin hizkuntza-hautapena ekonomiaren kontzeptuen argitara azterzen nabarmendu da: hizkuntza helburu bat lortzeko egiten diren hautuen objektu bezala azter daiteke, pertsonen erabaki ekonomikoek hautapen baldintzatu bat islatzen duten bezalaxe: «language can be looked on as an object of 'choice' geared towards a certain goal, in the same very way as all economic decisions made by individuals ... reflect a constrained choice» (Grin 1990: 155).

Zergatik, jendeak hizkuntza bat baino gehiago erabiltzeko aukera due-nean, nahiago du bata ala bestea erabili?, galdetzen du Grinek (1999a: 16),

jakinik hautaketa horrek, ziur asko, ondorioak izango dituela hizkuntzen iraupen edo ordezkapen prozesuetan. Bada, bata zein bestea erabiliko dute haien lehentasun, balio eta beharren arabera, alde batetik, kontuan hartuta, bestetik, aukera bakoitzaren kostu materialak eta ez-materialak, hautaketen baldintzak direnak, azken finean:

Why, if people have the choice of using more than one [language], they prefer to use one or the other—a choice which eventually affects patterns of language maintenance and shift. ... They will use one or the other depending on their preferences, values, and needs on the one hand, and on the other on various constraints that are reflected in the «shadow price»—that is, the implicit material and nonmaterial costs of performing various activities in the two languages they speak. (Grin 1999a: 16)

Managementeko galdera horiek, soziolinguistikako *hizkuntza-hautapena*-ren [=language choice] gaiarekin ezkonduko lirateke (ikus Erize 1997). Hala ere, oro har, prozesu soziolinguistikoetan guztiz garrantzitsua den hizkuntza-hautapena ez da asko aztertu euskal soziolinguistikan. François Grinek (1990: 155) «a constrained choice» aipatu zuen binomiotik, normalean «constrained» aldea nabarmendu da euskal soziolinguistikan, «choice» aldea ahaztuta gelditu ohi den bitartean.

Sarreran esan bezala, Soziolinguistika existitzen bada, hiztunok uneoro hizkuntzaren erabileran aukera desberdinen artean —bi erregistroren artean, bi hizkuntzaren artean, adibidez— bat hautatzen dugulako da, eta hautu horiek esanahi eta ondorio sozialak dituztelako (Erize 1997: 123). Hizkuntz hautaketaren azterketak egoera jakin batean jendea hizkuntza batean mintzatzera eramaten duena zer den ikertuko du. Galdera, beraz, serioa da eta esan liteke hautapena hizkuntz bilakabideen muin-muinean dagoela.

Hobe litzateke determinismoa alde batera uztea hizkuntzaren prozesu sozialak azaltzerakoan: «Nosotros hacemos nuestra historia, pero en primer lugar con premisas y condiciones muy determinadas», esan zuen Engelsek (Marx eta Engels 1977: 592), historia pertsonen borondateen elkarrekin-tzaren emaitza dela gaineratuz: «el resultado final proviene siempre de conflictos entre gran número de voluntades individuales, cada una de las cuales

está hecha a su vez por un cúmulo de condiciones particulares de existencia» (Marx eta Engels 1977: 592-593).

Era berean, hautaketen sailari garrantzia emateak onura «filosofiko» bat du: gizakiei beren askatasuna edo pertsona-izaera aitortzen zaie, gizarte-baldintzen mekanizismo itsuan erortzeko arriskua saihestuz (Erize 1997: 41-42).

Hautaketaren ideia agertu da han hemenka euskarari buruzko lanetan, noski. Adibidez: Lertxundi (1995), Zarraga, et al. (2010), Gorrindo (2012) edo Sarasua (2013).

4.10. Kausa sozialen marketina

Kontzeptuaren azalpena

Kausa sozialen marketina hau da: marketin orokorraren kontzeptuak arazo sozialak hobetzeko erabiltzea, portaera sozialak aldatzeko helburuarekin, talde hartzaileen eta gizarte osoaren onurarako:

Social marketing is the application of generic marketing to a specific class of problems where the object of the marketer is to change social behaviour primarily to benefit the target audience and the general society. (Kotler eta Andreasen 1996/2012: 154)

Kausa sozialen marketina propaganda soziala edo komunikazioa baino askoz gehiago da: ideia sozialen onargarritasuna areagotzeko programak diseinatzea, gauzatzea eta ebaluatzea da, produktu/zerbitzuaren plangintza, prezioa, komunikazioa, banaketa eta ikerketa bezalako tresnak erabilia (Kotler eta Zaltman 1971/2012: 23).

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Kausa sozialak helburu sozialak dituztenak dira: portaera sozialak aldatzea, ideia sozialak hedatzea... Adibidez: gizartea hobetzeko kausak (giza eskubiak, ingurumena), ohitura osasuntsuak sustatzea (elikadura, tabakismoa jais-tea) edo kausa altruistak (odola ematea). Kausa hauek «erosten» dituzten

bezeroek hainbat *omura* jasoko dituzte: sozialak, fisikoak edo psikologikoak; edo zerbitzuak edo produktuak. Trukean, hainbat *kostu* ordainduko dituzte bezeroek: ordura arteko ideiak edo balioak aldatzea, portaera ereduak aldatzea, denbora eta energia, dirua. Dirua, maiz, gutxienekoa izaten da. Kausa sozialen erosketen berezitasuna da onurak eta kostuak gehienetan ez-monetarioak dira: sozialak eta psikologikoak (Kotler eta Andreasen 1995/2012: 137).

Kausa sozialen marketinak mota desberdinetako portaeretan eragitea bilatzen du: (1) inplikazio altukoak zein baxukoak, (2) taldekoak zein indibidualak, (3) iraunkorrak zein unean unekoak. Eragiteko zailenak inplikazio altuko portaera iraunkorrak dira, norbanako nahiz talde mailakoak, eta maiz legezko neurriak behar izaten dira epe luzeko emaitzak lortu ahal izateko:

Social marketing can seek to influence behaviour that is: (1) low or high involvement; (2) individual or group; or (3) one-off or continuing. Continuing high-involvement behaviour of groups or individuals is the most difficult to influence and often requires legal measures to achieve any major long-term effect. (Kotler eta Andreasen 1996/2012: 154)

Marketin soziala eta negozioen marketina nahiko desberdinak dira, hala ere, eta gizarte gaitan arituko den marketin sozialak planteamendu freskoak eta berriak sortu beharko lituzke. Marketin sozialak gizarteko sakoneko balio eta sinesmenekin lan egin behar izaten du eta bere produktu edo ideien onarpena lortzeko oso argudio eta bide esanguratsuak bilatu behar ditu (Kotler eta Zaltman 1971/2012: 33).

Kausa sozialen marketinaren lana jendea aktibatzea da, asmo hutsetik ekintzara eramatea; maiz, jendeak badaki zer egin beharko lukeen (pisua jaistea, ariketa fisikoa egitea, hortzak garbitzea...) baina ez du egiten, eta bultzada bat behar du:

When activation is needed. Often people know what they should do, but do not act accordingly. For example, ... many people «know» they should lose weight, get more exercise, floss their teeth, and do other things, but they do not do them. ... In such situations, the task of social marketing is to move people from intention to action. (Fox eta Kotler 1980/2012: 97).

Era berean, behin jendearen ekintza lortuta, hurrengo urratsa portaerak iraunkor bihurtzea da (Kotler eta Andreasen 1995/2012: 136). Baina, noski, herritarren portaerak iraunkor bihurtzeko gakoa jendeak portaera horien esperientzia eta balorazio ona egitea da, aldeko jarreretan eta asmoetan gauzatuko dena (Kotler eta Andreasen 1995/2012: 127).

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

«Kausa sozialak» dioen tokian «euskara» esango balu, atal honetako kontzeptu eta azterketa gehien-gehienak erabilgarriak lirateke euskararen sustapenean.

4.11. Abantaila konpetitiboa

Kontzeptuaren azalpena

Abantaila konpetitiboa hau da: enpresa baten gaitasuna jarduera jakin batzuk bere lehiakideek baino hobeto garatzeko: «Competitive advantage is a company's ability to perform in one or more ways that competitors cannot or will not match» (Kotler 2003: 82). Enpresa batek abantaila konpetitiboa du, bere sektoreko lehiakideen batez-besteko errendimenduaren gaitetik funtzionatzen badu: «achieving above-average performance in an industry» (Porter 1985: 11). Abantaila konpetitiboa enpresa baten lehiakortasunaren muinean dago, beraz (Porter 1985: xv).

Abantaila konpetitiboaren sorburua enpresak bere bezeroei balioa eskaintzeko duen gaitasuna da. Balio horren arabera, prezio bat ordaintzeko prest egongo dira. Bezeroentzako balio hori bi motatakoa izan daiteke: prezio baxuagoak kalitate berdinarekin (prezioen lidergoa), edo zerbitzu edo kalitate bikainak prezio altuagoarekin (ikus «Diferentziazioa» atala):

Competitive advantage grows fundamentally out of the value a firm is able to create for its buyers... Value is what buyers are willing to pay, and superior value stems from offering lower prices than competitors for equivalent benefits or providing unique benefits that more than offset a higher price. There are two basic types of competitive advantage: cost leadership and differentiation. (Porter 1985: 3)

Beraz, bi abantaila konpetitibo mota daude: (i) kostuen lidergoa, eta (ii) diferentziazioa.

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Abantaila konpetitiboa eta estrategia. Abantaila konpetitiboa lortzeko hiru estrategia mota daude (Porter 1985: xvi):

- Kostuen lidergoa (merkeenak izatea).
- Diferentziazioa (zerbitzu edo kalitate bikainak).
- Fokalizazioa (*focus*), segmentu jakin batean fokalizatzea (bai kostuen lidergoaz bai diferentziazioaz).

Abantaila konpetitiboaren kontzeptua praktikarekin lotzen da: nola eraman estrategiak praktikara? Nola lortu kostuen abantaila iraunkor bat? Zertan oinarritu enpresaren diferentziazioa? Nola aukeratu segmentu bat estrategia segmentu horretan fokalizatzeko? (Porter 1985: xvi).

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

- Zein motatako abantaila konpetitiboa du euskarak? Zein da euskarak bere bezeroei sortzen dien balio berezia, besteek sortzen ez dutena? Kostu baxuak? Diferentziazioa?:
 - Euskararen abantaila konpetitiboa, normalean, ez dago kostuetan –euskaraz aritzea zein ikastea neketsuagoa edo «garestiagoa» izaten baita kasu gehienetan erdaraz baino–, diferentziazioan baizik.
- Noiz eta zergatik izango du euskarak diferentziazioaren lidergoa?:
 - Erdarak eskaintzen ez duen balioa sortzen duenean hiztunentzat.
 - Nagusiki diferentziazioaren lidergoa izango eta landuko du euskarak: euskalduna izatearen onura bereziak, prezio altuagoa ordaintzea me-rezi dutenak.
- Zenbat daude bezeroak ordaintzeko prest euskararengatik?:

- Normalean asko, bai diruz bai energia pertsonalez. Euskararen eskaria gehienetan ez da prezio baxuekin lotzen (*price-insensitive* da); baina jende multzo batzuentzat, ordea, bai, kostu txikiekin lotzen da (*price-sensitive*), euskara nahi dute, bai, baina diru asko edo energia psikiko asko gastatu gabe.
- Noiz eta zergatik izango du euskarak kostu baxuen lidergoa?:
 - Zenbait kasutan euskarak du kostu baxuen lidergoa: euskara lehen hizkuntza eta guztiz berezkoa den pertsonen edo guneen kasuetan.
 - Baina normalean kostu baxuen (prezioen) lidergoa erdarak izaten du: gehienetan prezio edo kostu txikiagoa du, «merkeagoa» da.
- Noiz eta zergatik izango du euskarak fokalizazioaren lidergoa?:
 - Gaur egun hori du: lidergo fokalizatua du euskararen aldekoen segmentoan (herritarren %55 inguru).
 - Baina, trukean, populazioaren gainerako segmentuak (herritarren %45 inguru) fokutik kanpo geratzen zaizkio euskarari.
 - Fokalizazioarekin, arazo kontzeptual bat sortzen zaio euskararen munduari: fokalizazioaren estrategia darama praktikan, nahiz eta teorian merkatu osoko estrategia eraman nahi duela esan («euskara denona da»). Baina praktikan, euskararen aldekoen segmentuan funtzionatzen du, segmentu horretan funtzionatzen duten estilo eta helburuekin; baina populazioaren gainerako segmentuetan funtzionatzen ez dutenak.

4.12. Diferentziazioa

Kontzeptuaren azalpena

Enpresa baten diferentziazioa hau da: bakarra izatea bere lehiakideek egiten ez duten eta bezeroek baloratzen duten zerbait desberdina eskaintzen: «A firm differentiates itself from its competitors if it can be unique at something that is valuable to buyers» (Porter 1985: 119).

Desberdina eta baloratua, biak batera. Bakarrik desberdina bada, baina ez baloratua, orduan ez dago diferentziaziorik. Gakoa erosleek baloratzea da,

bere beharrak asetzen dituelako: «Firms are also often different but not differentiated, because they pursue forms of uniqueness that buyers do not value. ... uniqueness in meeting buyer needs... . Uniqueness does not lead to differentiation unless it is valuable to the buyer» (Porter 1985: 119, 125 eta 130).

Michael Porter-en ideien laburpen hau oso egokia da:

Hallar aquel elemento diferencial (servicio, calidad, asistencia técnica, etc.) que daba un valor añadido al comprador/consumidor. No se trataba simplemente de hacer algo diferente, sino de que esa diferencia fuera percibida por el mercado como un plus por el que merecía la pena pagar un precio mayor. (Durán-Pich 2010: 242)

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Gizarte erakundeek ere diferentziazioa behar dute, ez bakarrik enpresek: «We need product differentiation in the non-profit institution as much we need it in business» (Kotler, in Drucker 1990: 60).

Diferentziazioaren onurak: (a) prezio altuagoan saltzea, (b) gehiago saltzea prezio jakin batean, edo (c) bezeroen leialtasuna handitzea (Porter 1985: 120).

Diferentziazioa berrikuntza, nortasuna eta arriskuak hartzea sustatzen dituen enpresa-kultura jakin batekin lortu daiteke: «Differentiation may be facilitated by a culture encouraging innovation, individuality, and risk-taking» (Porter 1985: 24).

Baina diferentziazioa ere galdu liteke: lehiakideek imitatzen dutenean; edo diferentziazioaren ezaugarriek garrantzia galtzen dutenean erosleentzat (Porter 1985: 21).

Diferentziazioari eusteko bi gauza behar dira, (a) erosleek produktua baloratzen jarraitzea, eta (b) enpresa lehiakideek ez imitatzea. Beti egoten da bezeroen beharrak eta pertzepzioak aldatzearen arriskua, eta horrekin faktore bereizlearen balioa galduko litzateke (Porter 1985: 158).

Diferentziazioan gerta daitezkeen arazoak edo arriskuak (Porter 1985: 160-162):

- Gehiegizko diferentziazioa, batez ere bezeroen balio-katearekin eta perzeptzioekin bat ez datozen gauzetan.
- Prezio garestiegiak jartzea.
- Produktuan zentratzea bakarrik, eta ez bezeroen balio-kate osoan.
- Bezeroen segmentu desberdinak ongi ez identifikatzea eta, beraz, haien behar desberdinak ase gabe uztea.

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

Euskararen abantaila konpetitibo nagusia (ikus «Abantaila konpetitiboa» atala) diferentziazioa da, ez kostua. Euskararen diferentziaziorako gakoa herritarren, bezeroen, balorazio positiboa lortzea da. Baina kontuan hartu behar da euskarak ez duela lortu herritar guztien balorazio positiboa, «Merkatu-kuota» atalean ikusi denez. Alde batetik, biztanleen ia erdiek, oro har, ez dute euskara erosten, ez dute baloratzen, beraz. Eta, bestetik, euskara baloratzen dutenen artean ere, erosketa maila geratu egin da.

Diferentziazioari esker saltzen da euskara prezio altuagoan, edo gehiago saltzen da prezio berean, edo erosleen leialtasuna lortzen da. Leialtasuna oso nabarmena izan da beti euskararen kasuan, baina ez erabatekoa, eta 1960-2000 bitarteko hamarkadetan asko igo ondoren, adierazle batzuk hitz egiten hasiak dira. Hala ere, euskalgintzaren diferentziazioari buruzko gogoeta, oro har, egiteko dago: zein da euskarak bere erosleei eskaintzen dien balio desberdina, euskara erostea eta, gainera, erdara baino garestiago, mezezi izateko?

José M^a Sánchez Carrión «Txepetx» (1999) aritu zen gai horiei buruz, beste terminologia batekin: euskarak erdarak eskaintzen ez duen zerbait berezia eskaini behar du, eta hori balioen mundu berri bat da: Berdintasunaren Diskurtsoa. Halaber, Jon Sarasua (2013).

Euskararen kostuak jaitea, baina diferentziazioa galdu gabe, hori da diferentziazioak jartzen duen beste erronka bat. Adibidez, euskara erostea «merkeagoa» edo erakargarriagoa izan liteke hauek bezalako kasuetan:

- Diskurtso zabal eta lagunkoiekin lagunduta.
- Euskararen gune igorleetan kalitatea bermatuta: profesional onak, hiztun onak, kalitate intelektuala...
- Euskara bateragarria eginez erdararekin (gaztelania zein frantsesa), euskalduna izateko erdarari uko egiteko eskatzen bazaie herritarrei kostua askoz garestiagoa baita.
- Euskara bateragarria eginez kanpoko hizkuntzekin, ingelesarekin batez ere.
- Administrazioak euskararen aldeko giroa sortuz gizartean, eta bere erakundeetan gauzatuta.

Euskararen munduan badago berrikuntza, pertsonen nortasun propioa eta arriskuak hartzea sustatzen dituen kultura? Batzuetan bai, noski; baina beste batzuetan kontrakoa gertatzen da, espero den ildotik, ortodoxiatik ateratzen denari ez zaio begi onez begiratzen. Baina horrela erakargarritasuna eta diferentziazioa galtzen dira...

Diferentziazioan gerta daitezkeen beste arazo edo arrisku batzuk:

- «Bezeroen pertzepzio eta behar linguistikoak aldatzea».
 - Herritarren beharrak edo pertzepzioak ari dira aldatzen, ez dira orain dela 30 urtekoak bezalakoak.
- «Gehiegizko diferentziazioa bezeroen balio-katearekin eta pertzepzioekin bat ez datozen gauzetan».
 - Adibidez: euskara bizi-estilo jakin batzuekin lotzen denean, edo politika jakinekin...
- «Produktuan zentratzea bakarrik, eta ez bezeroen balio-kate osoan».
 - Euskararen diferentziazioa herritarren balio-kate osoan oinarritu behar da, eguneroko jarduera mota guztietan erabilgarri bihurtu euskara.

- «Bezeroen segmentu desberdinak ongi ez identifikatzea eta, beraz, haien behar desberdinak ase gabe uztea».
- Euskararen bezeroen segmentoak zehaztu, eta segmentu bakoitzari eskaintza berezia egin. Oso garrantzitsua. Segmentu posibleak: euskaldunak; ia-euskaldunak; euskaltzale erdaldunak; eta gainerako erdaldunak. Antzeko beste segmentazio posible bat: Txepetxen tipo linguistikoak (Sánchez Carrión 1987).

4.13. Misioa eta bisioa

Kontzeptuaren azalpena

Misioa erakundearen oinarrizko helburua da, bere izateko arrazoia: «the basic rationale for the organization» (Drucker 1990: 33). Erakundea zertarako existitzen den esaten digu misioak (Drucker 1990: 3). Bisioa erakundeak nahi duen etorkizuneko mundua da, nolakoa nahi duen mundua izatea etorkizunean.

Kontzeptuaren erabilgarritasun orokorra edozein enpresa edo erakundetan

Bisioak jarraitzaile asko eta gogotsuak sortzeko gaitasuna izan behar du. Enpresa batean, jarraitzaileak bere bezeroak eta langileak dira, eta enpresak bere burua bezeroen sortzaile eta bezeroen zerbitzari bezala (bezero-orientazioa, azken finean) ikusi behar du (Levitt, 1960/1975, 12. or.).

Gizarte erakundeetan ere ezinbestekoa da misio egoki bat izatea: «Actually, mission comes first. Non-profit organizations exist for the sake of their mission. ... The first task of the leader is to make sure that everybody sees the mission, hears it, lives it» (Drucker 1990: 33).

Misioa aldatu eta berregokitu behar izaten da denborarekin, aldaketa demografikoak gertatzen direlako, jarduera batzuek ez dutelako emaitzarik ematen eta erakundearen energia alferrik kontsumitzen dutelako, edo helburuak bete direlako (Drucker 1990: 33).

Gaizki planteatutako helburu edo misioek, ordea, enpresaren edo erakundearen etorkizuna kaltetu dezakete: «Examples of industries that have been and are now endangering their futures by improperly defining their purposes» (Levitt 1960/1975: 3).

Norbaitek pentsa lezake, agian, misioa eta bisioa kontzeptuak, erabiliaren erabiliaz higatuegiak daudela, baina, ikusten denez, indartsuak dira eta badeute zer esana.

Kontzeptuaren erabilgarritasuna euskal soziolinguistikan

– «Misioa aldatu eta berregokitu behar izaten da denborarekin, aldaketa demografikoak gertatzen direlako, jarduera batzuek ez dutelako emaitzarik ematen eta erakundearen energia alferrik kontsumitzen dutelako, helburuak bete direlako...».

- Euskalgintzak egokitzen du bere misioa, aztertzen du funtzionatzen duen ala ez, indarrak alferrik gastarazten dizkion? Batzuetan bai eta beste batzuetan ez...
- Adibidez, Arturo Campionek eta Nafarroako «Asociación Euskara»-k XIX. mendearen amaieran formulatu zuten misioak –euskara zaintzea eta bultzatzea: «gordetcea, galtzera utzi gabe, ta edatzea aldaitequen gucian euscarazco mintzairoa» (jasoa in Erize 1997: 477)– luzaroan iraun zuen; eta 1960-1970ko hamarkadetan beste misio bat nagusitu zen –Euskal Herri osoa euskalduntzea («Herri bat, nazio bat, hizkuntza bat», Frantziako Iraultzaren ereduari jarraituz, nonbait)–, oraintsu arte iraun duena. Baina ongi funtzionatzen du Euskal Herri osoa euskalduntzeko misio horrek ala jendea erakartzeko energiak alferrik kontsumitzen dizkio euskalgintzari?

– «Gaizki planteatutako helburu edo misioek, ordea, enpresaren edo erakundearen etorkizuna kaltetu dezakete».

- Euskararen munduak ere, zein helburu finkatzen duen, bere etorkizuna kaltetu lezake.

Iñaki Martínez de Lunak (2013) eta Jon Sarasuak (2013) guztiz gogoeta eta proposamen esanguratsuak egin dituzte gai orokor hauen inguruan.

5. Ondorioak eta Eztabaida

Managementeko diziplinak (enpresen eta erakundeen zuzendaritzaz arduratzen den diziplina orokorra, ez bakarrik erakundeen arlo desberdinei buruz aritzen diren komunikazioa, marketina edo bestelako diziplinak) ekarpen bereziak egiten ahal dizkio euskararen eta, oro har, hainbat hizkuntzaren hizkuntza-plangintzari. Bide hori gutxi jorratu da orain arteko literatura soziolinguistikoan.

Managementa ekintzara bideratutako diziplina da, hizkuntza-plangintza bezala, eta balioak eta praktika lotzen ditu: desiragarria (balioak) dena errealitatera eramatea bilatzen du. Managementaren ekarpen nagusia da bezeroa/herritarra erdigunean jartzea: bere nahiak, bere beharrak eta bere erabakimena. Managementak besteekin zer nolako harremanak izaten ditugun galdetzeraz eramatzen gaitu (nola ikusten gaituzten besteek, eta nola ikusten ditugun guk), euskalgintzan kontrako ikuspegia ohikoa den bitartean: zer nahi dugun besteek egitea. Horrek ikuspegi aldaketa ekartzen du, geure buruari begiratzea eta galdetzea, ez bakarrik kanpoko faktoreei.

Euskalgintza euskararen kausa edo ideia soziala saltzen duen enpresa edo erakunde bat bezala har daiteke. Herritarrak euskalgintzaren bezero bihurtzen badira eta euskara erosten badiote (euskararen aldeko jarrerak, euskararen ezagutza edo euskararen erabilera) arrakasta izango du euskalgintzak. Bezeroek euskara erosiko dute, edo segituko dute erosten, edo ez dute segituko erosten, edo ez dira hasiko erosten, beren nahi, balioen eta kostuen/onuren balantzearen arabera. Erabakimena, euskararen kausa erosteko edo ez erosteko, bezeroek, herritarrek dute, unean uneko zein iraupen luzeko prozesu indibidual eta kolektiboen bitartez.

Bezero-orientazioa *versus* produktu-orientazioa euskararen sustapenean: managementeko kontzeptuen egokitzapen guztia funtsean bi polo horien inguruan laburbiltzen da. Alegia, zein dago euskara sustatzeko helburuen

eta ekimenen erdigunean: herritarrak eta haien behar eta nahi linguistikoak, ala erakunde sustatzaileak eta haien interpretazioak eta nahiak?

Irakaspen nagusietako bat da estrategia bezeroen nahien inguruan antolatu behar dela: «Strategy must be customer-centred, visionary, differentiating, sustainable, easily communicated, motivating and flexible» (Kotler eta Andreasen 1995/2012: 128):

- Herritarren nahi eta balio linguistikoak aztertuz eta ikasiz, euskararen onurak herritar guztiek onartzen dituztela suposatuz eman gabe.
- Nahi horiek betetzen saiatuz.
- Pentsatu gabe euskalgintzako erakundeen nahiak, berez, herritar guztientzat egokiak izan behar direnik.
- Euskalgintzak orain arteko estrategien azpian izan dituen usteak eta iritziak berraztertuz.

Bestalde, euskalgintzako hainbat arlo edo erakundetan, zuzenean bezero errealekin aritzen diren eta bezero kopuruen edo salmenten gorabeherak ulertu eta neurtu behar dituzten horietan (irakaskuntza, helduen euskalduntze/alfabetatzea, komunikabideak, kultur produkzioa...) oraindik ere beharrezkoagoak eta erabilgarriagoak dira managementeko kontzeptuak; eta dagoeneko erabiltzen ari dira.

Hizkuntza-hautapena ekonomiaren edo managementeko kontzeptuen argitara aztertzea bereziki interesgarria da: hizkuntza helburu bat lortzeko egiten diren hautapenen objektu bezala azter daiteke, pertsonen erabaki ekonomikoek hautapen baldintzatu bat azaltzen duten bezalaxe. Zergatik, jendeak hizkuntza bat baino gehiago erabiltzeko aukera duenean, nahiago du bata ala bestea erabili? Hautaketa horrek, ziur asko, ondorioak izango ditu hizkuntzen iraupen edo ordezkapen prozesuetan. Herritarrek bata ala bestea erabiliko dute haien lehentasun, nahi, balio eta beharren arabera, kontuan hartuta, bestalde, aukera bakoitzaren onurak eta kostuak (materialak eta ez-materialak), hautaketen baldintzak direnak, azken finean.

Managementak hainbat galdera egiten dizkio euskararen hizkuntza-plangintzari:

- «Zergatik ‘erosi’ behar dizuet euskara?» (herritar baten galdera izan daitekeena).
- Zer da nagusi euskararen munduan: produktu-orientazioa ala bezero-orientazioa?
- Zer baloratzen dute bezeroek? Zer nahi dute euskara erosten dutenean?
- Zein dira herritarren behar eta nahi linguistikoak?
- Zergatik ez dute erosten euskararen bezero ez direnek?
- Zein da euskararen abantaila konpetitiboa: prezioen lidergoa ala diferentziazioa?
- Zein da euskararen diferentziazioa, bere erosleei eskaintzen dien balio desberdina, euskara erostea eta, oro har, erdara baino garestiago, mezezi izateko?
- Merkatu orokorra ala fokalizazioa?
- Zer egin euskararen merkatu-kuota berriro hazkunde zikloan jartzeko?

Mugak: managementeko ekarpenak hizkuntza-plangintzara egokitzeko ahaleginak baditu mugak ere:

- Managementeko kontzeptuak inspirazio iturri indartsuak dira, baina ez dute errezetarik ematen. Ezin dira modu estuegian ekarri hizkuntza-plangintzara, baina neurrian erabilia oso emankorrak gerta daitezke.
- Enpresen alde finantzario edo ekonomiko hutsekin erlazionatuta dauden kontzeptuak hizkuntza-plangintzaren kezketatik urruti geratzen dira eta, itxura batean, ez dira soziolinguistikan oso erabilgarriak gertatzen, ezta analogiaz ere.

Proposamenak aurrera begira eta lan berrietarako ildoak:

- Managementaren eta soziolinguistikaren arteko elkarlana zabaltzea, bi norabide hauetan:

- Hizkuntza-plangintzatik managementera:
 - Managementa ikasi, beste arlo batzuetako profesionalek egiten duten bezala: osasungintzan, hezkuntzan, bestelako gizarte erakundetan... edo enpresetako gainerako arduradunek ikasten duten bezala.
 - Managementeko kontzeptuak soziolinguistikan erabili eta bezeroa/herritarra erdigunean jarri.
 - Managementetik hizkuntza-plangintzara: managementeko adituek, batez ere berezko hizkuntzak dituzten herrietakoek, euskararen kasuan bezala, ekarpenak egitea hizkuntza-plangintzari, managementeko kontzeptuei eta teknikei erabilgarritasuna ematen hizkuntza-plangintzan.
- Soziolinguistikan jadanik zeuden antzeko kontzeptuak berreskuratu edo berrindartu: hizkuntza-hautapena (*language choice*); euskarak abantaila kualitatiboa bilatzea erdararekiko: berdintasunaren balioak (Txepetx); tipo linguistikoen optimizazioa (Txepetx)...

6. Bibliografia

BAKER, C. eta JONES, S. P., 1998, «Language Marketing», C. Baker eta S. P. Jones, *Encyclopedia of Bilingualism and Bilingual Education* (221-227). Clevedon (UK): Multilingual Matters. Hemen eskuratua: <http://books.google.es/books?id=YgtSqB9oqDIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

BARANDIARAN, J., 2010, «Ekonomia k-z ere idazten da», *Bat Soziolinguistika aldizkaria*, 75, 107-114.

BOURDIEU, P., 1985, *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*. Torrejón de Ardoz: Akal. (Jatorrizko edizioa frantsesez: 1982).

COOPER, R. L., 1989, *Language planning and social change*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.

CRANE, A., MCWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J. eta SIEGEL, D. S. (Ed), 2008, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford (UK): Oxford University Press.

DHIR, K. S. eta SAVAGE, T., 2002, «The value of a working language», *International Journal of the Sociology of Language*, 158, 1-35.

DOMÍNGUEZ, F., 1998, «Toward a language-marketing model», *International Journal of the Sociology of Language*, 134, 1-13.

DRUCKER, P. F., 1989, uztaila, «What Business Can Learn from Nonprofits», *Harvard Business Review*. Hemen eskuratua: <http://hbr.org/1989/07/what-business-can-learn-from-nonprofits/ar/1>

———, 1990, *Managing the non-profit organization: practices and principles*. London: Butterworth-Heinemann.

———, 1998, *Management's New Paradigms*. Hemen eskuratua: http://www.aom-iaom.org/article_drucker.pdf

———, 2002, *The Effective Executive*. New York: HarperCollins. Hemen eskuratua: http://www.amazon.com/The-Effective-Executive-Peter-Drucker/dp/0887306128#reader_0887306128 (Jatorrizko argitalpena: 1967).

———, 2004, *The Practice of Management*. New Delhi: Allied Publishers Private Limited. Hemen eskuratua: <http://books.google.es/books?id=Lo87o08b8GQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> (Jatorrizko argitalpena: 1955).

———, 2006, *Reflexiones para un director*. L. g.: Asociación para el Progreso de la Dirección. (Jatorrizko argitalpena: 1973).

DURÁN-PICH, A., 2010, *El canon del Management*. Bartzelona: Ediciones Deusto.

ERIZE, X., 1997, *Nafarroako euskararen historia soziolinguistikoa (1863-1936)*. *Soziolinguistika historikoa eta hizkuntza gutxituen bizitza*. Iruñea: Nafarroako Gobernua.

———, 2012, *Management eta hizkuntza-plangintza elkartzeko proposamena*. IMHk antolatutako 30+10 mintegiaren 7. edizioan egindako aurkezpena, Elgoibar. Link: <http://www.imh.es/eu/albisteak/30-10-mintegiaren-7-edizioko-bideo-eta-edukiak>

———, 2013, «Zergatik erosi beharko nuke euskara?», *BAT Soziolinguistika Aldizkaria*, 86, 99-109.

ETXEZARRETA, E. eta ZENDOIA, J. M., 2011, *Euskarazko kultur industrien lokalizazioa berrikuntza sozialaren ikuspegitik*. *Martin Ugalde kultur parkearen kasua* (Documento de Trabajo 2011-06 *Lantze-bidean*). Donostia: Euskal Herriko Unibertsitatea. Enpresa Ikasketen U.E.



EUROPEAN COMMISSION, 2011, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Hemen eskuratua: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

EUSKO JAURLARITZA, 2013a, *euskadi.net* webgunea.

———, 2013b, V. *Inkesta Soziolinguistikoa. 2011*. Vitoria-Gasteiz: egilea. Hemen eskuratua: http://www.euskara.euskadi.net/r59-738/eu/contenidos/informacion/argitalpenak/eu_6092/ikuspegi_sozio_linguis.html#ikerketak

FASOLD, R., 1992, *The Sociolinguistics of Society*. Oxford (EB)-Cambridge (AEB): Blackwell. (Lehenengo argitalpena: 1984).

FERNÁNDEZ OSTOLAZA, I., 2006a, otsailaren 6a, «Euskara nola saldu», *Erabili.com*. Hemen eskuratua: http://www.erabili.com/zer_berri/muinetik/1138379396

———, 2006b, irailaren 17a, «Zertarako behar du euskarak marketina?», *Argia*. Hemen eskuratua: <http://www.argia.com/argia-astekaria/2054/zertarako-behar-du-euskarak-marketina>

———, 2007, abendua, «La comunicación sobre el euskara debe diseñarse desde los intereses del receptor, no desde los intereses del emisor [elkarrizketa]», *Ze Berri?*, 68, 6-7. Hemen eskuratua: http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&source=web&cd=14&ved=0CHUQFjAN&url=http%3A%2F%2Fwww.euskosare.org%2Feuskara%2Fze_berri_aldizkaria%2Fze_berri_68%2Fat_download%2Ffile&ei=rQFSUKEaCIiIhQfW5IGICQ&usq=AFQjCNEUJpkn6XVN8t5YNVimfDIRKKwRUw&sig2=-9CwuAqfAmhXzeqtH6795g

———, 2008, «Euskalgintzaren modernizazioa, abertzaletasunaren modernizazioa», *Hermes*, 25, 82-86. Hemen eskuratua: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3003771>

———, 2013, «Hizkuntza gutxituen eraginkortasuna pertsuasio prozesuetan. Euskararen kasua EAEn», *Bat Soziolinguistika Aldizkaria*, 85, 11-73.

FOX, K. F. A. eta KOTLER, P., 2012, «The Marketing of Social Causes: The First 10 Years». In J. N. SHETH (Ed.), *Legends in Marketing. Philip Kotler* (Vol. 9, 92-107). New Delhi: Sage Publications. (Lehen aldiz hemen argitaratua: *Journal of Marketing*, 44 (4), 24-33, 1980)

FREEMAN, R. E., (d.g.), Stakeholder Theory of the Modern Corporation. Hemen eskuratua: <http://academic.udayton.edu/lawrenceulrich/Stakeholder%20Theory.pdf>



GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2013, *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. Hemen eskuratua: <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>

GOIKOETXEA, N., (zuz.), 2010, *EraLan2 ikerketa-proiektua: hizkuntza lidergoa aztergai*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra. Hemen eskuratua: <http://www.soziolinguistika.org/eu/eralan>

GORRINDO, K., 2012, irailaren 30a, «Ezin amore eman», *Argia*, 2.338, 24.

GRIN, F., 1990, «The Economic Approach to Minority Languages». In D. GORTER, et al. (Ed.), *Fourth International Conference on Minority Languages* (153-174). Clevedon: Multilingual Matters. Hemen eskuratua: <http://books.google.es/books?id=HYShm6Q-lkEC&pg=PA153&lpg=PA153&dq=The+economic+approach+to+minority+languages+grin&source=bl&ots=NR3KUQPcLy&sig=VCxOM-rSGXAY8qUIJbYen1xFsrM&hl=es&sa=X&ei=mxwhUNeuCYqF-hQePioC4Cg&ved=0CFgQ6AEwAQ#v=onepage&q=The%20economic%20approach%20to%20minority%20languages%20grin&f=false>

———, (Ed.), 1996, «Economic Approaches to Language and Language Planning». *International Journal of the Sociology of Language*, 121 (zenbaki monografikoa).

———, 1999a, «Economics». In J. A. FISHMAN (Ed.), *Handbook of Language and Ethnic Identity* (9-24). New York: Oxford University Press.

———, 1999b, «Supply and Demand as analytical Tools in Language Policy». In A. BRETON, (Ed.), *Exploring the Economics of Language* (31-61). Ottawa: Canadian Heritage/Patrimoine canadien.

———, 2002, *Using Language Economics and Education Economics in Language Education Policy* (Reference Study). Estrasburgo: Council of Europe. Hemen eskuratua: <http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/source/grinen.pdf>

———, 2003, «Language Planning and Economics», *Current Issues in Language Planning*, 4(1), 1-66. Hemen eskuratua: <http://uk-online.uni-koeln.de/remarks/d5134/rm2169321.pdf>

———, 2004, *Do the Concepts of Resource Allocation and Resource Distribution Constitute Useful Paradigms for Language Policy?* Geneva: University of Geneva. Hemen eskuratua: http://unige.academia.edu/FrancoisGRIN/Papers/1011854/DO_THE_CONCEPTS_OF_RESOURCE_ALLOCATION_AND_RESOURCE_DISTRIBUTION_CONSTITUTE_USEFUL_PARADIGMS_FOR_LANGUAGE_POLICY



IBORRA, M., DASÍ, À., DOLZ, C. eta FERRER, C., 2011, *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madril: Paraninfo.

IRASTORTZA, J., 2009, *Lan munduko euskara planetako langile euskaldunen jarrera, portaera eta motibazioak: pentsamendua garatzetik helburuak lortzera* (Doktorego-tesi argitaragabea). L.g.: Mondragon Unibertsitatea-Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea.

IRIBERRI, N. eta URIARTE, J. R., 2012, «Gutxiengoaren hizkuntza eta elebitasunaren orekaren egonkortasuna», *Bat Soziolinguistika aldizkaria*, 84, 185-206.

KALTZADA, P. eta URANGA, B., (Zuz.), 2010, *Euskara komunikatu? Nor-Nori-Nork*. Euskal Herriko Unibertsitatea, XXIX. Uda ikastaroak (online bertsioa). Hemen eskuratuta: <http://www.soziolinguistika.org/eu/node/5113>

KAMIO, J., 2011ko ekainaren 6koa, «Ostegunez salbatu genuen euskera» [neurehegitik blogeko artikulua]. Hemen eskuratuta: <http://neurehegitik.wordpress.com/2011/06/06/ostegunez-salbatu-genuen-euskera/>

KOTLER, P., 1990, «Defining the Market [elkarrizketa]», In P.F. DRUCKER, *Managing the non-profit organization* (55-63). London: Butterworth-Heinemann.

———, 2003, *Marketing Management* (11. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

———, 2012, «Humanistic Marketing: Beyond the Marketing Concept». In J. N. SHETH (Ed.), *Legends in Marketing. Philip Kotler* (Vol. 1, 132-148). New Delhi: Sage Publications. (Lehen aldiz hemen argitaratua: *Philosophical and Radical Thought in Marketing*, 271-288, A. Fuat Firat, N. DHOLAKIA eta R. BAGOZZI, Ed., 1987).

KOTLER, P. eta ANDREASEN, A. R., 2012, «Not-for-Profit Marketing». In J. N. SHETH (Ed.), *Legends in Marketing. Philip Kotler* (Vol. 9, 144-160). New Delhi: Sage Publications. (Lehen aldiz hemen argitaratua: *International Encyclopedia of Business and Marketing*, 3.696-3.707, M. WARNER, Ed., 1996).

———, 2012, «Strategic Marketing for Non-Profit Organizations». In J. N. SHETH (Ed.), *Legends in Marketing. Philip Kotler* (Vol. 9, 123-143). New Delhi: Sage Publications. (Lehen aldiz hemen argitaratua: *Companion Encyclopedia of Marketing*, 930-950, M. J. BAKER, Ed., 1995).



KOTLER, P. eta LEVY, S. J., 2012, «Broadening the Concept of Marketing». In J. N. SHETH (Ed.), *Legends in Marketing. Philip Kotler* (Vol. 8, 1-11). New Delhi: Sage Publications. (Lehen aldiz hemen argitaratua: *Journal of Marketing*, 33, 10-15, 1969).

KOTLER, P. eta ZALTMAN, G., 2012, «Social Marketing: An Approach to Planned Social Change». In J. N. SHETH (Ed.), *Legends in Marketing. Philip Kotler* (Vol. 9, 19-35). New Delhi: Sage Publications. (Lehen aldiz hemen argitaratua: *Journal of Marketing*, 35 (3), 3-12, 1971).

KRUGMAN, P. eta WELLS, R., 2007, *Microeconomía*. Bartzelona: Editorial Reverté. (Jatorrizko argitalpena ingelesez: 2006).

LERTXUNDI, A., 1995eko maiatzaren 21a, «Oinaren neurriko», *Egunkaria*, 33. or.

LÉVI-STRAUSS, C., 1993, *Raza y cultura*. Madril: Cátedra.

LEVITT, TH., 1975, Marketing Myopia. *Harvard Business Review* (iraila-urria). Hemen eskuratua: <http://www.casadogalo.com/marketingmyopia.pdf> (Lehen argitalpena: 1960).

MAKINA ERREMINTAREN INSTITUTOA (IMH), 2006-2013, 30+10 mintegia: hizkuntza-kudeaketa enpresan (edizio guztietako materialen bilduma). Hemen eskuratua: <http://www.imh.es/informazio-korporatiboa/politika-hizkuntza>

MARKO, I., 2009, *Hizkuntza-eraldaketa organizazioetan: Esperientzia eta modelizazioa* (Doktorego-tesi argitaragabea). Euskal Herriko Unibertsitatea-Hezkuntzaren Teoria eta Historia Saila, l.g.

MARTÍNEZ DE LUNA, I., 2013, «Euskarak duen Framing Berri baten premia asetzeko proposamena», *Bat Soziolinguistika aldizkaria*, 86, 13-83.

MARX, K. eta ENGELS, F., 1977, *Correspondencia*. Mexiko: Fondo de Cultura Económica.

NICHOLSON, R., 1997, «Marketing the Maori Language». In J. REYHNER (Ed.), *Teaching Indigenous Languages* (206-213). Flagstaff, AZ: Northern Arizona University. Hemen eskuratua: http://jan.ucc.nau.edu/~jar/TIL_16.html

OGIZA, J., 1992, «Nazioarteko Publikuntza 1. kongresua. Publizitatea eta hizkuntza ez normalizatuak», *BAT Soziolinguistika Aldizkaria*, 6, 123-129.

PORTER, M. E., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

———, 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

———, 1996, azaroa, «What is Strategy?», *Harvard Business Review*. Hemen eskuratua: <http://hbr.org/1996/11/what-is-strategy/ar/1>

ROCHER, G., 1990, *Introducción a la sociología general* (11. ed.). Bartzelona: Herder.

SÁNCHEZ CARRIÓN, J. M. «Txepetx», 1987, *Un futuro para nuestro pasado*. Donostia: egilea.

———, 1999, *Aplicación sociolingüística de la territorialidad: márgenes de encuentro, Bilbao y el euskara*. Bilbo: Ayuntamiento de Bilbao.

SARASUA, J., 2013, *Hiztunpolisa*. Iruñea: Pamiela.

SOZIOLINGUISTIKA KLUSTERRA, 2011, *Aldahitz ikerketa 2011. Euskara ikasi dutenen hizkuntza-ohituren aldaketak lan-munduan*. Hemen eskuratua: http://www.soziolinguistika.org/files/Aldahitz_2011-Ondorio_nagusien_txostena.pdf

STERN, S., 2011ko urriaren 10a, «The importance of creating and keeping a customer», *Financial Times*. Hemen eskuratua: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/88803a36-f108-11e0-b56f-00144feab49a.html#axzz22BvzjHvO>

URKIZA, A. (arg.). (2007). *Enpresa komunikazioa profesionalen ikuspegitik*. Bilbo: Udako Euskal Unibertsitatea (UEU).

WILLIAMS, C. H., 2007, «Marketing Welsh in an ambivalent context», *Noves SL* (udazkena-negua). Hemen eskuratua: <http://www6.gencat.net/llengcat/noves/hm-07tardor-hivern/docs/williams.pdf>

ZARRAGA, A., COYOS, J-B., HERNÁNDEZ, J.M., JOLY, L., LARREA, I., MARTÍNEZ, L.V., URANGA, B. eta BILBAO, P., 2010, *Soziolinguistika eskuliburua*. Vitoria-Gasteiz: Soziolinguistika Klusterra eta Eusko Jaurlaritza.

ZENDOIA, J. M., 2010, «Teoria ekonomikoaren ekarpenak soziolinguistika orokorrean», *Bat Soziolinguistika aldizkaria*, 74, 43-55.

———, 2011, *Gaelic and the economy: socio-economic status of Gaelic speakers and the cost-effectiveness of language policies* (Documento de Trabajo 2011-05 Lantze-bidean). Donostia: Euskal Herriko Unibertsitatea. Enpresa Ikasketen U.E.

ZHANG, W. eta GRENIER, G., 2012, *How can Language be linked to Economics? A Survey of Two Strands of Research* (Working Paper 1206E). Ottawa: University of Ottawa/Université d'Ottawa. Hemen eskuratua: <http://www.socialsciences.uottawa.ca/eco/eng/documents/1206E.pdf>

Aurrera begira (eta pixka bat atzera ere bai)

EPALTZA, Aingeru
Idazlea eta euskaltzain urgazlea

Eztabaida politikoari ihes egitea da Euskaltzaindiaren arau idatzi gabetariko bat. Oraingoan, alabaina, Akademiak hizkuntza politika jarri digu solasgai. Nafarroak behar lukeen hizkuntza politika, hain zuzen ere. Horrek berez dakar hizkuntzaz bezainbat politikaz mintzatzeko gonbita. Funtsez ariko bagara, inguru-mingururik eta hitz-estalarik gabe egitea dugu legezkoena.

Gainerako euskal herrietan bezala, zain luzeak ditu gure mintzairak Nafarroan bizi duen egoerak. Haren desagerpena bururatu ez bada, gaur egungo euskaltzaleen izerdiari ez ezik, mendez mendeko belaunaldien atxikimenduari diogu zor. Hala berean, desagertzeko arriskutik urruntzeko euskarak nafar gizartean kausitzen dituen oztopo eta trabak ez dira kontu berria. Euskarafobia aspaldi eta sakon sustraitua dago herrialdeko aginteguneetan. Joera horren ondokotzat har daiteke UPN, baita, hein handi batean, PSN ere.

Bi indar politiko horien eskutan egon dira, 1979tik hona, frankismoaren ondoko nafar erakunde publiko nagusiak. Haien ardurapean egon da –badago oraino–, hizkuntza arloan instituzioetatik bultzatu den politika. Politika hori, alabaina, beren botoekin benedikatu dute, hauteskunderaz hauteskunde, nafar herritarrek.

Euskararen herriko hiru administrazioen mendeko lurraldeetako bakar batean ere ez dago euskara eztabaida politikotik kanpo. Noizbehinkako aldarrikapen erretorikoengatik ere, adostasunik ez da gure mintzairak behar

duen gerizpe instituzionalaren ganean. Iparraldean, hizkuntzari buruzko erabakiak kanpoan hartzen dira nagusiki, berezko egitura ezak horretaraturik. Hegoaldean, Espainiar estatuaren izaera deszentralizatuaren ondorioz, hizkuntza politika tokian tokiko gehiengo eta gutxiengo jokoak arabertzen du, hein handi batean. Halaxe da Euskadiko Erkidego Autonomoan nahiz Nafarroako Foru Komunitatean. Erresuma zaharrean, ondikoz, euskararen garapenari haize ematea premiagabetzat, kaltegarritzat edo arriskutsutzat jotzen duten indar politikoen alde egin dute nafar gehienek.

Ikusmena lausotuko zaigu hori begitik galtzen badugu.

Legeak eta mirariak

Lerro zuzenik gabe, aitzin-gibel handiak ditu azken 30 urteko hizkuntza politikak Nafarroan. 1986an onetsi zelarik, «Ley del Vascuence» delakoak gutxiengo euskaltzalearen ukoa jaso zuen. Ez zuten guztiek kontrakotasuna suhartasun maila berean agertu, baina denek laidogarriztat jo zuten haren testua, izenetik beretik haste. Harriztekorik ez. Herrialdea hiru hizkuntza eremutan banatu zuten legegileek eta euskararen ofizialtasuna ipar-mendebaldeko ibarretara mugatu (eremu euskalduna). Nafarroako zatirik handiena (eremu ez-euskalduna) gure hizkuntzatik behin betiko urruntzeko borrodatearen ispilu zen legea. Iruñean, Iruñerrian, ipar-ekialdeko ibarretan eta Estellerriko zati batean (eremu mistoa) aitortutako sasi-ofizialtasuna sobera xuhurra zen kontsolamendutako balio izateko.

Mirariak, ordea, deabruak obratzen ditu zenbaitetan. Urralburu sozialista zen urte haietan Nafarroako lehendakaria, eta hark abertzale epelen botoak behar hainbat proiektu aitzina eramateko. Trukean, euskararen inguruko kontzesioak egiteko prest zegoen gobernuburua. Legearen aplikazio zabala ahalbidetu zuten PSNk lehenbizi EAJrekin eta gero EArekin egindako akordioek. Haien itzalpean etorri ziren azken hiru hamarraldietan euskarak Nafarroako bizi publikoan egin dituen aurrerapauso nagusiak: Hizkuntza Politikorako Zuzendaritza Nagusiaren sorrera, euskararen sarrera irakaskuntza publikoan eta udal administrazioan, diru-laguntza politika, euskararen aldeko kontzientziazio kanpainak, hizkuntzaren balorazioa foru administra-

zioan sartzeko, Euskal Herriko gainerako herrialdeekiko lankidetzaz politikoak etab. Guztia, diskretuki, harrabots handirik gabe. Mende berriaren bueltan, egoera euskaltzaleen ametsetatik urrun egonagatik, nabarmena zen hoberako aldaketa. Horren lekuko genuen D (eta A) ereduko matrikulazioen urtez urteko gorakada, are euskaltzaleen bizi ez zituen gizarte sektoreetan ere.

Dena ez zen urrea izan, bistan dena. Sozialistek, konparaziorako, ez zuten Euskal Herria Irratia legezatu nahi izan. Mende laurden bat geroago baimenik gabe segitzen du Iruñerriko irrati euskaldunak. Halaber, euskara Nafarroako Unibertsitate Publikotik kanpo atxikitze borondatea agertu zuen, hasieratik, PSNk, gero, jarrera hori malgutu behar izan bazuen ere. Kontuak kontu, urte haietako bertze ikaskizun bat da euskara truka-gai gerta daitekeela. Hain justu ere, adostasunik ez izatearen ondorioz, ordezkari politikoen, koiuntura politikoen arabera, alderdien arteko harreman eta tirabiren subjektu bilakatzen dute euskara, bertze edozein salgai baten gisara politikaren merkatuan. Egitate horri etekina ateratzen jakin zen garai hartan.

Autogolak

Euskaltzaleen politikoaren zati batek hondatu zuen arestian aipatu ditugunak are hobeak izateko aukera. 1995ean aurkeztu zen Foru Parlamentuan delako legea aldatzeko proiektua. Xedea, euskarazko irakaskuntza posible izatea Nafarroako eremu ez-euskalduneko sistema publikoan. PSNk eta EAK adostua zuten proposamena. Ez zuen aitzina egin, HBk bere botoak UPNkoei gehitu baitzizkien hura zakarrontzira bidaltzeko. 20 urte geroago, irabazi gabeko bataila izaten jarraitzen du. Urtero-urtero, eremu ez-euskaldunetan beren seme-alabendako euskarazko irakaskuntza nahi duten aita-amek besta egiten dute, orduan esku-eskura egon zena erreibindikatu beharrez.

«Autogol politika». Horrela definitu izan du so-egileren batek euskaltzaleen sektore handi batek –eta haren ordezkari politikoen– Nafarroan euskararen gainean eraman duena. Hoberenaren peskizan, hobeak lortzeko bideak tratatzen ari izan da bat baino gehiago, euskararen izenean. Harrigarriki, joera horren jarraitzaileetariko batzuk euskarazko irakaskun-

tzan, helduen euskalduntze-alfabetatzen edo kulturgintzan lanean beltz ari ziren aldi berean, epe luzeko etekinen eske.

Hau ez da plaza aproposa jokamolde hori zerk eragin duen sakon aztertzeko. Berehalako aldaketa goitik beherakoaren esperantza ez zen azken arrazoiatarik izanen. Urte horietan guztietan, Nafarroako euskal *inteligentziaren* zatirik mardulenak gutxietsi zituen erdibideak, posibilismoak eta lorpen tikiak, bete-betean sinetsirik «zerbaitek» (bakoitzak para dezala hor nahi duen izena) egora goitik beheiti itzulipurdikatu zuela eta horrek nahi genituen guztiak erdiesteko bidean behin betiko jarriko gintuela. Logika horri jarraikiz, zertarako 5 eskatu, 3 lortzeko (edo gutiago), luze gabe 20 eskuratzeko maneran egonen baginen?

Historiak, bistan dena, ez du bidezidor hori hartu.

1998ko udazkenean, Kontseiluak euskararen alde inoiz izan den mobilizaziorik handiena bulkatu zuen. «Bai euskarari» kanpainan Nafarroa ez zen azken-putz gelditu. Sadar futbol-zelaia mukuru bete zen abenduaren 26ko arrats gogoangarrian, Euskal Herriko bertze bazterretan –Agileran, Mendizorrotzan, San Mamesen, Anoetan– gertatu zen gisa berean. Urtebete geroago, orduko arrakastaren abiada profitaturik, euskararendako lege berria eskatzeko kanpainari lotu zitzaizkion euskalgintzako eragile nagusiak. Eskatu ez ezik, testu berri bat ere proposatu zuten, hainbat hilabetetako bilera eta batzarren emaitza. Erdaltzale uzten zuen Euskadin 1982az geroztik indarrean zegoen legea. 2000ko udaberrian, 50.000 sinadura bildu ziren testu horren alde. Sanzek, Nafarroako orduko lehendakariak, minutu bat ere ez zuen galdu haren azterketan: «50.000 sinadura bildu dituzte oraingo legea gutxiegi dela diotenak –adierazi zuen–. Nik 125.000 boto ditut, eta horiek legeari gehiegizkoa irizten».

Urrunegi, nonbait

1986ko legea UPNrekin identifikatzeko joera dago egungo euskaldunen artean. Egiazki, haren aitatasuna PSNri dagokio gehienbat. Atera, Urralburu sozialistaren Gobernuak atera zuen aitzina, eta haren bozketan eskuin

nabarrista abstenitu egin zen, testua abertzaleen tesietara sobera lerratua zegoelakoan. Hala ere, 1991z geroztik, UPN gobernuaz jabetzeak –Allirekin lehenbizi, eta Sanzekin berarekin gero– ez zuen funtsezko aldaketarik eka- rri. Legearen testua ez zen ukitu, ezta kanbiamendu handirik jasan ere sus- tapen epeleko hizkuntza politikak.

2000ko ekainean zerbait hautsi zen. Orduan gertatu zirenak ezin dai- tezke noski uler testuinguru politikoari so egin gabe. ETA 1997az geroztik zebilen zinegotziak hiltzen. 1998ko Lizarra-Garaziko itunak eta horren ondoriozko su-etenak ez zuten giroa baretu, akordioa beren aurkako az- pilan baten itxuran hartu baitzuten hango eta hemengo indar ez-abertza- leek. Bai Euskarari kanpaina multzo berean ikusi zuten aunitzek, Lizarra- ren bertsio linguistikoa. 1999an, ETA bere ekintza armatuei berriz ere lotzeak are gehiago mindu zituen bazterrak. ETArek eta abertzaletasuna- ren aitzakian euskarari erasotzea ez zen gauza berria, baina orduan hasi zen gailurra jotzen Espainiako hedabideetan. Nafarroan, garai hartakoa da euskararendako lege berriaren inguruko sinadura bilketa. Euskaltza- leek ondutako testuaren haritik idatzi ziren, *Diario de Navarra*-n, kontra- ko lehenbiziko artikuluak. Laster gorpuztu zen tesia: «euskara kontuan urrunegi joan gara», «gauza gehiegitan eman dugu amore», «sobera utzi diegu». Kanpaina antolatua izan ez bazen, halaxe ematen zuen. Sanzek bere egin zuen mezua, eta Sanzekin batera UPN guztiak. PSNk sostengu eman zion.

Euskaltzaleoi ahantzia zitzaigun guk botila erdi hutsik ikusten genuen tokian bertze batzuk erdi betea ikusten hasiak zirela. Hauek, gainera, gu baino gehiago ez dakit, baina bai bederen gu baino indartsuago izaki politi- koki. Ez zuten legea aldatu behar izan. Aski izan zuten haren interpretazio zekenena bulkatzea. Eta horrekin, euskara isolatu, mugatu, bazterreratu, geografikoki nahiz sozialki, hazteko aukera guztiak moztu.

Handik hona, sendotutzat jotzen genituen lorpenak erortzen ikusi ditu- gu, 14 urte hauetan, bata bertzearen ondotik. Hizkuntza Politikorako Zu- zendaritza Nagusia desegin zuten. Euskadirekiko harremanak eten. Kon- tziientziazio kanpainak baztertu. Seinaleak eta txartelak erdaldundu. Administrazio lanpostuetan euskararen balorazioa hutsaren hurrengo

bilakatu. Kulturarako, euskalduntze-alfabetatzerako edo hedabideetarako diru-laguntzak deuseztatu. D ereduaren kontra ingeles ereduak asmatu.

Lehenagotik heldu zen gure hizkuntza eta haren hiztunak kriminalizatzeko ahalegina. Handik goiti ezagutu ditugu saiorik zitelenak euskara ETArekin nahasteko. Dena erratera, parekatze hori berariaz eragin nahi balute bezala jokatu dute, maiz, erakunde armatuaren aldeko talde eta alderdiek.

Hori guztia aski ez, bere suntsitze lanean, ustekabeko lagunak agertu izan zaizkio UPNri. Globalizazioaren testuinguruan, nekeza gertatzen da ez estatusik ez lanposturik segurtatzen ez dizun hizkuntza lehenestea, lan merkaturako hobeki kokatzen zaituen bertze bat(zu)en aldean. Bertzalde, krisi ekonomikoa estakuru, dirua kentzen ari dira, modu basatian, osasunetik eta gizarte-zerbitzuetatik. Giro horretan, ez da politikoki hain zuzena euskararendako baliabide gehiago eskatzea. Guztiak, gainera, makaltze egoera batean harrapatu du euskararen aldeko mugimendua, belaunaldi berrien segida segurtatu gabe eta diskurtsoa berritzeko zailtasunekin.

Hil ala biziko apustua

Dena alde zuten, eta hala ere ez dituzte beren helburuak bete-beteen bete. Nolatan ez? Noski, euskararen aldeko atxikimendua haiek uste baino sustraituagoa dago nafar gizartearen sektore handi batean. Noski, euskararenganako gorrotoa ez dago haiek nahi bezain hedatua nafar gizartean. Hondamenak, nolana den, begi bistakoak dira, alderdi guzti-guztietan. Atzerakada ez da alimalekoa izan, baina bai nabarmena. UPNk setio egoeran dauka euskara eta euskal kultura. Sektore batzuk mugan daude, hatsari ezin lotuz.

Bizkitartean, arruntik lurrundu da 80ko eta 90eko hamarkadetan hainbertze euskaltzale nafarrek espero zuten «hori» (bakoitzak para dezala...) etortzeko itzaropena.

Euskaltzaleen bulkada ez da urruti ibili 2004az geroztik UPN gobernutik kentzeko xedez Nafarroako bizi politikolari inarrosaldi bat emateko gauzatu diren ekimenetatik. Konbentzimendu batek bizi ditu haietariko aunitz: Nafarroan, euskararen garapena –beharbada ezta biziraupena ere– batera ezina

da UPNk agintean segitzearekin. UPN Nafarroako Jauregitik bidaltzea hil ala biziko apustua da euskaltzaleendako. Edozein eszenategi –edozein– hobe dugu UPN gobernuan betikotzea baino.

Gauza jakina denez, bertzelako gobernu bat eratzeko saioek porrot egin dute orain arte. UPN alderdi indartsua da. PPren laguntzaz nahiz hura gabe, Nafarroako hautesleriaren zati bat bere egin nahirik lehiatzen diren gainerrako talde guztien oso aurretik agertu izan da beti azken mende laurdenean. Gauzak beren horretan dauden bitartean, bertze indar politikoen elkar haritzeak baizik ezin dio gaina hartu. Abertzaleena eta ez abertzaleena. Ezkerrekoena eta ez (hain) ezkerrekoena. Bi-hiru aldiz iduri izan du helburua lortuko zela. Guztietan, PSNk egin du huts azken beltzean, batzuetan berak erabakita, bertzeetan PSOEek Madrildik behartuta.

Zer aldatu da 2014 honetan? Lehen-lehenik, UPNren –eta PPren– ahultzea, krisi ekonomikoari buru emateko moduagatik eta ustelkeria kasuenagatik. Horren ondotik, PSNren gainbehera, bertzeak bertze, UPNri azken urte guztietan eman dion sostenguagatik. Inkestek eta azken hauteskunderetako emaitzek diote posible dela –posible, ez segurua– Nafarroan bertzelako gobernu bat eraikitzea.

Egokiera honetan, barrenak ametsak gauzatzeko eskatuko digu. Buruak, berriz, zuhur jokatzeke eta zangoak lur gainean atxikitzeke.

Bi printzipio

Euskarak zer leku izan behar luke gobernu berrian? Bi printzipio edo arau iruditzen zaizkit ezinbertzeko. Lehenbizikoa, euskarak ez luke traba izan behar gobernu osatzeko. Bigarrena, euskarak ez luke arma izan behar gobernu higitzeko.

Banan-banan aztertuko ditugu.

1. Euskarak ez luke traba izan behar gobernu osatzeko.

Errana da: alderdi bi edo gehiagoren koalizioak baizik ez du biltzen ahal behar bezainbat indar UPN ordeztzeko. Koalizioetan, ohikoena izaten da guztiek bazter utzi behar izatea puska handi bat beren programetatik,

minimoetako programa bateratu eta adostua osatu ahal izateko. Euskararen inguruan ikusmolde epel eta beroagoak dituen jendeen bilgune izanen da, izatekotan, gobernu hori. Halako ataka batean, inozokeria litzateke beroenen ikuspegia gailentzen ahal dela pentsatzea. Euskararen kontrako politikak zeharka baizik ez du UPNren eraispena ekarriko. Bertzelako faktoreek –denen diruaren erabilera bidegabea, krisiaren kudeaketa negargarria– hagitzez eragin zuzenagoa izanen dute euskararenak baino. Normalizat hartu behar dugu krisi ekonomikoak zigortu dituen sektoreen aldeko politikak gaina hartzea, puskaz, gure mintzairaren aldekoari. Bertzela erranda: euskaltzaleok ezin izanen dugu gure maximoen programa eraman gobernu horretara. Ez litzateke ona izanen, gainera, bigarren printzipio edo araua konplutuko bada

2. Euskarak ez luke arma izan behar gobernu higitzeko.

2011n, Jaurlaritzaren inkesta soziolinguistikoak zioen nafarren %35 euskararen aurka daudela, bertze %37, berriz, alde eta %28 ez alde ez kontra. Datuok urruti daude Euskadiko Erkidego Autonomokoetatik. Han aldekoak %60 baino gehiago dira, eta kontrakoek, aldiz, doi-doi egiten dute %10etik goiti. Bertze datu bat, berriagoa: 2014 honetan Nafarroako haurretan D ereduan matrikulatu direnak ez dira %30era ailegatu. Halakoxea da 2015ean gobernu berriaren aldeko hautua egin lezakeen Nafarroa. Soziologia hori aldatzea izan behar luke gobernu berriak egin-kizun, baina ez du halakorik erdietsiko soziologia hori bera kontuan hartzen ez duenak. Balizko gobernu berria bere hilobia zulatzen ibiliko litzateke nafar gizartearen zati handi batek erasotzat har litzakeen neurriak hartuz gero. Eta orobat bere kohesioa ahulduz gero, gauza jakina delarik kohesioa izaten dela koalizio gobernuen arazo nagusietarik. Euskarak hats luzeko gobernu behar du, iraunen duena, ez lau urteko legegintzaldiaren ondotik UPNren itzulera triumfala posible eginen duena.

Legea nork aplikatzen duen

Hori guztia zertan mamitzen da? Nire iritziz, 2000 urteko egoerara itzultzen ere lanak izanen ditu gobernu berriak, ez nahi izanen ez duelako, hain-

bat urtetan aurrekontuek bertzelako lehentasunak markatuko dituztelako baizik. Gauzak hala izanik, gizartearentzat iresgarrienak direnei lehentasuna ematea litzateke zuhurrena. Ez da asmatzen ibili beharrik. UPNren politikak gupidagabeen zigortu dituen sektoreei berea ematen hasteak ez luke zertan saltzen zaila izanik arras euskaltzale ez diren sektoreetan ere. Hedabideei, haur eskolei, IKArri eta AEKri, euskara teknikarien sareari, kultur alorrari eta abarri kendu zaiena itzultzen ez da lana eskas izanen. Hori guztia bideratzeko, Hizkuntza Politikarako Zuzendaritza Nagusia berpiztea lehen neurrietarik izan behar luke gobernu berriak. Euskararen herriko bertze administrazioekiko elkarlanari berriz ere lotzea, horra erakunde horren bertze eginkizunetariko bat. Horrekin batera, foru administrazio elebidun bateranzko lehen urratsak abiatzea. Lanpostu publikoen arloan bada zer berreskuratua 2000. urteko *kontraerreforma* Sanzen gobernuak indargabetu zituen araudietan.

Oraino ez gara legeaz mintzatu. Legea bezain inportantea da hura nork aplikatzen duen. Nafarroako azken 30 urteetako historiak garbi erakutsi digu: testu berarekin –edo bertsuarekin– arras politika desberdinak bultzatu dituzte hemengo erakundeek, agintarien eta koiuntura politikoaren arabera. Ez dugu, nolana ere, legearen garrantzia ukatuko. Agerian da oraingo testuak ez digula balio. Lege berria behar dugu, bertzelakoa. Zenbateraino bertzelakoa, ordea?

Arestian aipatu ditudan bi printzipioek balio behar lukete lege berrirako. Batez ere bigarrenak. Legeak ez luke izan behar gobernuaren kohesioa zangozabatzeko tresna, ezta hura higatzeko arma ere. Legeak euskararendako bertzelako etorkizun bat marrazten lagundu behar luke, garbi izanik hori ez dela egunetik arrats etorriko. Iraunen duen –eta modu positiboan aplikatzen segituko den– testuak baizik ez lezake halakorik ahalbidetu.

Euskaltzaleen katiximan hagitz txertatua dago euskarak Nafarroa osoan izan behar duela hizkuntza ofiziala. Herrialde honetako sektore aunitzetan ideia horrek sortzen duen ezinegona kontuan hartuta, gutienez ere eztabaidatzekoa da horren egokitasuna. Goizuetako medikua euskalduna izatea eta Iruñeko pediatria zerbitzuan espezialista euskaldunak egote(n haste) a posible ginen duen legea –eta administrazioa– interesatzen zaigu. Fiteron

sendagilea euskalduna izatea ederra litzateke, baina hutsala, batik bat horren kontura jendearen ezinikusiari haize ematen bazaio. Erdibideak posible dira. Egungo euskal eremua eremu mistora zabaltzea, eta egungo erdal eremua misto bilakatzea ez litzateke aurrerapauso makala. Hori, euskarazko irakaskuntza herrialde osoan ofizialduta, jakina. Hori, bederen, zor zaiugu, 20 urte geroago.

Euskara Nafarroatik

XVIII. Jagon jardunaldiaren ondorioak

OSA, Erramun
Sustapen batzordeko idazkaria

Euskaltzaindiaren Jagon saileko Sustapen batzordeak, azken urteetako ildoari segida emanez, XVIII. Jagon jardunaldia antolatu du Iruñeko Kondestablearen Jauregian, 2013ko azaroaren 15ean. Jardunaldiotan Nafarroan euskararen zabalkundean, bai eta sentiberatzean ere ari diren elkarte eta erakundeetako ordezkariak parte hartu dute. Era berean, euskararen eremuan ari diren hainbat lagunek ere jardunaldiko saio desberdinetan parte hartu dute.

Andres Urrutia euskaltzainburuak, Jose Iribas Nafarroako Gobernuko Hezkuntza kontseilariak eta Jean-Baptiste Coyos Jagon sailburuak hasiera eman diote jardunaldiari. Lehenbizikoak, Euskaltzaindia sortuz geroztik, Iker eta Jagon sailak barruratu dituela aipatu du, gutxiengo batek darabilen hizkuntza gutxiagotu baten kasuan, bi eremuok besarkatzeak daukan garrantzia azpimarratuz. Euskaltzaindiaren kezka eta izateko arrazoi nagusia euskara normalizatzea dela azpimarratu du, corpusaren (arauak emanez eta hizkuntza bera eguneroko erabilerarako eguneratuz) nola baita estatusaren (euskara nonahi baliatu ahal izateko, ofizialtasuna eta erabilera-eremuak aldarrikatuz) ikuspegitik.

Jose Iribas Nafarroako Gobernuko Hezkuntza kontseilariak, aldiz, Nafarroako Gobernuak euskararekiko duen jarrera, bai eta eginiko ibilbidea ere deskribatu ditu. Halaber, Euskaltzaindiak eginiko gonbita eskertu eta Akademiaren lana ere azpimarratu du.

Jean-Baptiste Coyos Jagon sailburuak Sustapen batzordeak azkenaldi honetan eginiko jardunaldiak aipatu ditu, besteak beste, 2011. urtean Gas-

teizen, Araban euskarak izan duen bilakaerari buruzkoa (*Arabatik Arabara euskaraz*) eta, 2012. urtean, Baionan, Ipar Euskal Herrian euskararen bilakaera aztergai (*Euskararen oraina eta geroa Ipar Euskal Herrian*) izan zutenak. Halaber, gaurko jardunaldiaren aurkezpena ere egin du.

Ondoren, Jon Aizpurua Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako sailburuordetzako Ikerketa zerbitzuburuak eta, aldi berean, Sustapen batzordekide ere badenak eta Julen Calvo Nafarroako Euskarabideko Euskararen Prestakuntza eta Sustapenerako zerbitzuburuak, *Hurbilpen soziolinguistikoa: euskaldunen ezaugarriak eta jarreren bilakaera, 1991-2011* izenburua izan duen hitzaldia eman dute.

16 urtez gorako biztanleria aztertuz, egin diren azterketa soziolinguistikoetan ikus daitekeenez, eremuen eta hizkuntza gaitasunaren arabera, euskaldunen ezaugarrietan eta jarretan desberdintasunak ikusten dira. Nolanahi ere, 1991-2011 aldian, hots, orain arte egin diren inkesta soziolinguistikoetako bilakaera aztertuz gero, euskara sustatzeari buruzko jarrerak bilakaera baikorra izan du Nafarroan. Bilakaera hau adin-tarte guztietan gertatu da, adinez aurreratuenak eta gazteenak izanik aldeko bilakaerarik indartsuena erakutsi dutenak.

Era berean, bi-biek Nafarroako elebidunen argazkia egin dute, adinean zaharragoak izan ahala lehen hizkuntza euskara dutela, eremu euskaldunetan bizi direla eta, aldiz, gazteagoak izan ahala, euskara bigarren hizkuntza dutela, eremu erdaldunetan, herri eta hiriguneetan bizi direla azpimarratuz. Elebidunen ezaugarriek eragina dute, bai eta bizitokiak ere, euskararekiko duten gaitasun erlatiboan eta euskara erabiltzeko izan dezaketen egiazko aukeretan ere.

Iritziei dagokienez, elebidunen artean bi hizkuntza izateak ez du berariaz arazorik sortzen. Amaitzeko, euskararekiko duten interesean desberdintasunak daude eremuen eta hizkuntza-gaitasunaren arabera.

Mintzaldiaren ondoren, hitza Paula Kasares euskaltzain urgazleak eta Nafarroako Unibertsitate Publikoko irakasleak hartu du. Honek *Euskaraz hazi egungo Nafarroan* izenburua daraman hitzaldia eman du. Aurkeztutakoak, hain zuzen, Nafarroako Unibertsitate Publikoan aurkezturiko doktorego tesia du oinarritzat. P. Kasares, Irurita eta Iruñeko Amaiur ikastolako

haurrak oinarritzat harturik, euskararen belaunez belauneko jarraipena nola gauzatu den eta egun haurrak zein egoeratan bilakatzen diren euskaldun argitzen saiatu da. Horrexetarako, gaira nola hurreratu erabaki behar izan du. Izan ere, hizkuntza gertaera soziala den neurrian, ikuspegi soziologikotik, soziolinguistikotik edo antropologikotik aztertzea komeni da?

Era berean, jarraipena denboran zehar aztertzeko, alderdi teorikoak, epistemologikoak eta metodologikoak eraiki behar izan ditu. Gauzak horrela, Iruritan sasoi batean gertaturiko jarraipenaren etena nola berrosatu den eta euskarak atzera egitetik berreskuratzera nola igaro den aztertu ditu, besteak beste, gizabanako bakoitzaren harreman-sareetan izaniko bilakaera, era berritzaile batean, aztertuz. Iruñean, ordea, euskarazko sozializazioak izaniko hutsarteak aztertu du, bai eta egoerari buelta emateko, gurasoen jarrerak izan duen garrantzia nabarmendu ere.

Ondorioei dagokienez, hurbilketa teorikoan eginikoaren eta erabiliriko metodologiaren balioa berretsi dituela azpimarratu du. Halaber, bere esanetan, euskararen jarraipena ez da lineala, gorabeheratsua da eta askotariko faktoreek (kanpokoek eta barrukoek) eragiten dute horretan.

Juan Karlos Etxegoien *Xamar* Sustapen batzordeko aholkulariak *Euskara jendea dokumentala: dibulgazioaren beharra* izenburua izan duen mintzaldia eman du. Honetan, topikoak ezabatzeko asmoz, motibazioa eta dibulgazioa uztartzeko xedez, *Euskara jendea* dokumental-sortaren nondik norakoak aurkeztu ditu, jardunaldian zenbait adibide erakutsiz.

Xabier Erize soziolinguistak eta Sustapen batzordeko aholkulariak, beste hari-mutur bati heldu dio, enpresen eremuko kontzeptuak hizkuntzen sustapenari aplikatuz. Horiek horrela, honako galdera egin du: zergatik erosi beharko nuke/genuke euskara? Enpresen eremuan baliatzen diren kontzeptuak euskararen eremura eraman ditu, aurrera egin ahal izateko proposamenak ere egin ditu. Horrexetarako, enpresen eremuko kontzeptuak eta soziolinguistikaren arloan erabiltzen direnak uztartu beharraz eta soziolinguistikaren zenbait kontzeptu berreskuratu beharraz jardun du.

XVIII. Jagon jardunaldiaren arratsaldeko saioa *Aurrera begira, Nafarroan euskara indarberritzeko zein hizkuntza politika?* izenburua izan duen mahai-

inguruarekin hasi da. Aingeru Epaltza euskaltzain urgazleak eta Sustapen batzordeko kideak gidaturik, Nafarroan euskararen indarberritzea gertatze-ko jarraitu beharreko hizkuntza-politikaz, bai eta egin beharreko aldaketez ere, jardun dute, hedabideetan, hezkuntzan edo euskararen sustapenean ari diren elkarte eta erakundeetako ordezkariak. Horiek horrela, araubide ego-kiaren beharra, bitarteko juridikoak eta diru-laguntzak, aldeko borondatea, atxikimendua, ahulenaren aldeko hizkuntza politika eta abar izan dituzte aipagai.

Jagon jardunaldiarekin amaitzeko, hezkuntzan, merkataritzan, adminis-trazioan, euskararen sustapenean, aisialdian eta abar garabidean dauden hainbat egitasmo aurkeztu dute eragile desberdinek jendaurrean, besteak beste, hurreratutakoei zenbait azalpen eta argibide emanez.