

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. Gutxitan 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, diferentziatzea, 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 aukeratzen 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. Emaitzak: 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 egokitzeke 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 dabilzanentzat: «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 gauzatze 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

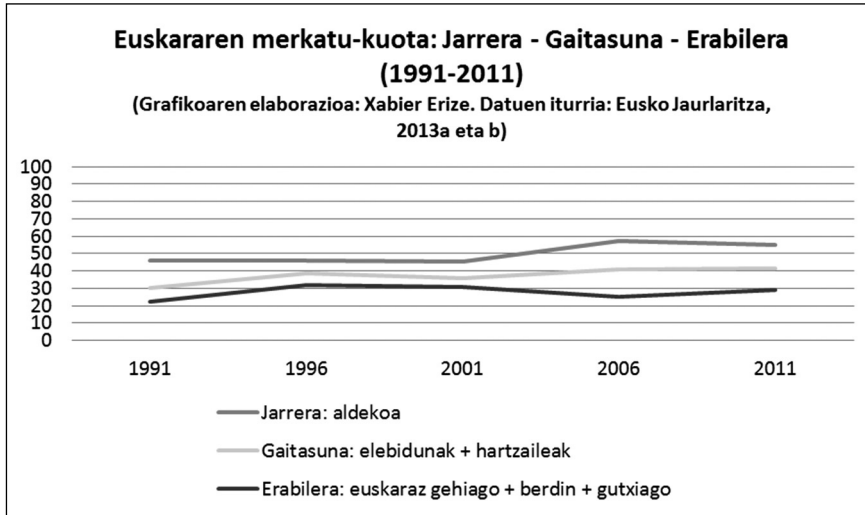
Merkatu-kuota: enpresa baten merkatuko portzentajea da; enpresa baten produktuak edo zerbitzuak kontsumitzen dituen merkatuko zatiaren portzentajea.

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

Euskaingintzak, 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 hogeituroteko (1991-2011) bilakaera ondoko grafikoan ikus daiteke:

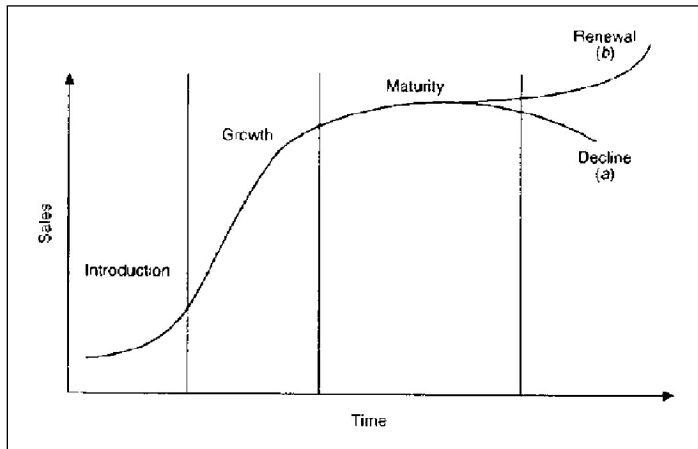


Euskararen merkatu-kuotaren grafikotik nabarmenena, agian, bere egonkortasuna da, nahiz eta, batez beste, %10eko igoera gertatu 1991tik 2011ra. Grafikoak, oro har, helduaroari dagokion meseta itxura hartzen du, industriaren zikloaren «helduaro egonkorraren» itxurarekin bat datorrena. Ulegarria da hori, 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

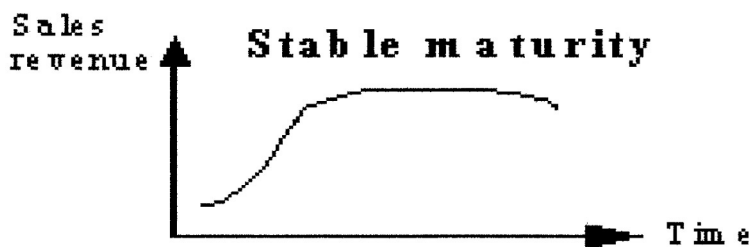
Industria baten helduaroa: industriaren bizi-zikloaren aldi berezi bat da (bestealdiak hauek dira: sarrera, hazkundea eta, azkenik, hauetako bat: edo gainbehera edo hazkunde berria): «The hypothesis is that an industry passes through a number of phases or stages—introduction, growth, maturity, and decline» (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 produktuen, 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.

Hogeituroko 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 tipoa (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 eginga 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 garatzea: 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 zuzendariei: «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:

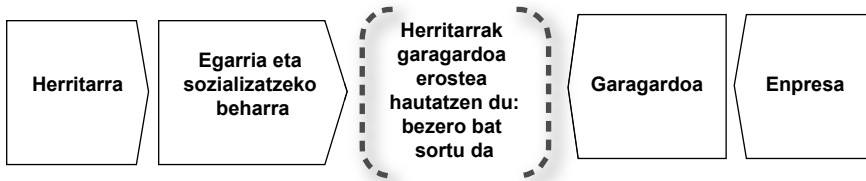
Markets are not created by God, nature or economic forces but by businessmen. The want they satisfy may have been felt by the customer before he was offered the means of satisfying it. It may indeed, like the want for food in a famine, have dominated the customer's life and filled all his waking moments. 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:

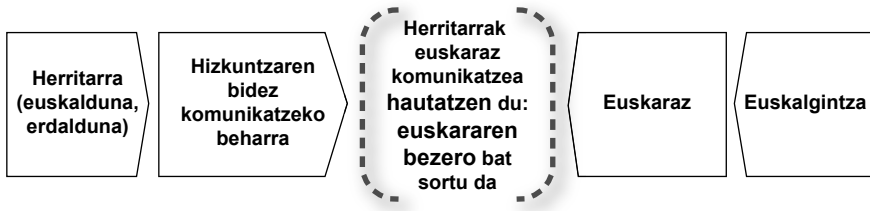


Irudia. Bezero bat sortu da, enpresak bezeroak behar zuen produktua eskaintzen jakin duelako.

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 impressionistic 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 teorian zerbitzua erabili beharko lukeena da, zerbitzuaren ideietan sinisten duelako, baina praktikan erabiltzen ez duena, ziur asko zerbitzua 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. Goi-ko 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 onuragarria 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 ekonomikoez 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 duenean, 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, hautaketan 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 negozioren 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 gainetik 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 merzei 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 hitzaten 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)*. *Sociolinguística 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 Soziolinguística 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, *Soziolingüistika eskuliburua*. Vitoria-Gasteiz: Soziolingüistika Klusterra eta Eusko Jaurlaritza.

ZENDOIA, J. M., 2010, «Teoria ekonomikoaren ekarpenak soziolingüistika orokorrean», *Bat Soziolingüistika 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>