

## Aurkezpena. Liburuaren nondik norakoak

*Naroa Jauregizuria Lopetegi*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# 1. Nazio-marka, balioa sortzeko eta tartekatzeo aukera bat

*Narora Jauregizuria Lopetegi (Bilbo, 1978)*

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

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

## **1.1. SARRERA**

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

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

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

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

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

## 1.2. NAZIOAREN OSPEA

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

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

Beraz, azaldutakoaren ildotik, nazio-markagintzaren bidez nazioaren identitatea fokuratu, ikusgarri egin eta interes-taldeen konektatzeko estrategiak aktibatzen dira. Maya Angelou<sup>1</sup> idazle, kultur gile eta ekintzaile beltz estatubatuarra zioenez,

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/Maya\\_Angelou](https://en.wikipedia.org/wiki/Maya_Angelou)

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

### **1.3. NAZIO-IDENTITATEA, GORANTZ DOAN BALIOA**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **1.4. NAZIO-MARKEN KUDEAKETA**

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

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

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

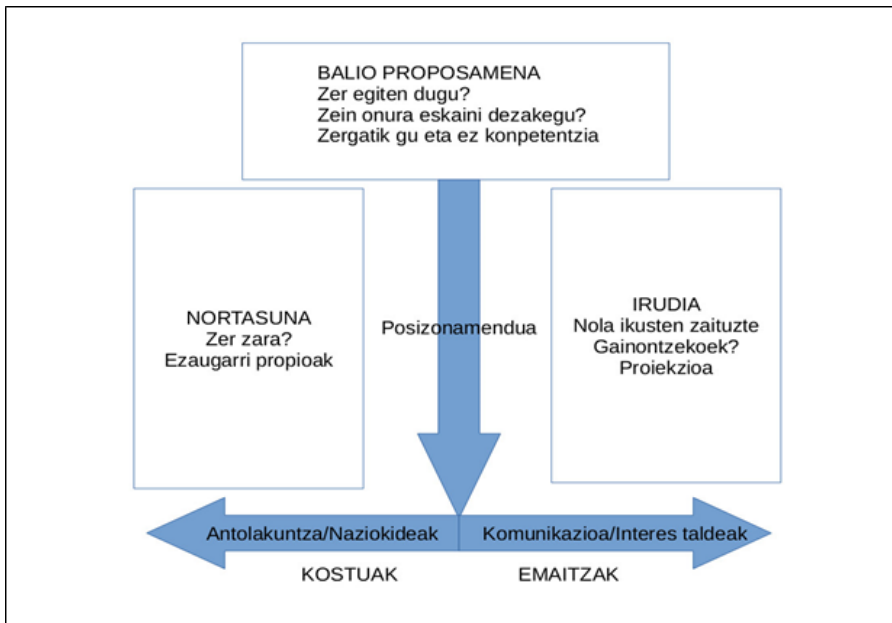


Markagintzak, kontu handiz, zeharkako diskurtsoak aztertu eta nazioko kideek bat egingo duten oinarrizko kontsentsua proiektatu beharko du. Halaber, interes-taldeei balio-proposamen erakargarri eta ordezkazina eskaini beharko die.

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

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

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



Iturria: Egileak sortu du.

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.5. ETA, EUSKAL HERRIAN, ZER?**

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

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

Barrura begira:

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

Kanpora begira:

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

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

### ***1.6. EUSKAL HERRIA MARKAREN EGOERA***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

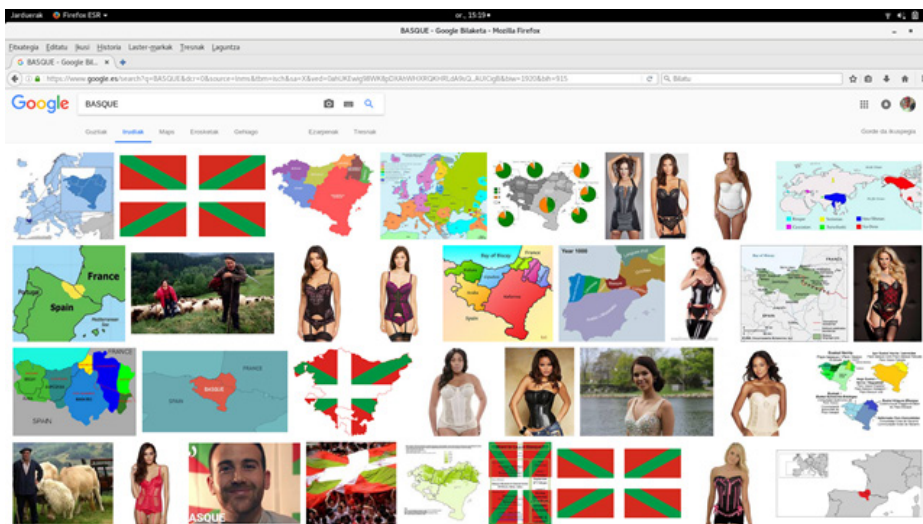
Nazioarteko kokapenari dagokionez, ez dago Euskal Herriaren ospea neurtzeko edo ezagutzeko ikerketarik. Nation Brand Index eta Country Brand Index-en neurgailuen aldagaien arabera, pentsa daiteke egoera normalizatu batean, mundu mailako sailkapenean lehen postuetan kokatzeko aukera izan lezakeela. Alta,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



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

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

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



Iturria: Google 2017-10-27.

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

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

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

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

### **1.7. NONDIK JO?**

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

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

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

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

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

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

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

### **1.8. AURRERA BEGIRA, HAINBAT GAKO**

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

### También Somos así.



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

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

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

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

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

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

### **1.9. HASIERAREKIN BUKATZEKO**

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

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

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

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

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



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

### 1.10. BIBLIOGRAFIA

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