

MARKETINA GOI MAILAKO
HEZKUNTZAN APLIKATZEA

2011-2012 IKASTURTEAREN
HASIERA-HITZALDIA
JOSÉ MIGUEL MÚGICA GRIJALBA
IRAKASLE DOKTORE JAUNA

NAFARROAKO UNIBERTSITATE PUBLIKOKO
MERKATURATZEA ETA MERKATUEN IKERKETAKO KATEDRADUNA

MARKETINA GOI MAILAKO
HEZKUNTZAN APLIKATZEA

2011-2012 IKASTURTEAREN
HASIERA-HITZALDIA
JOSÉ MIGUEL MÚGICA GRIJALBA
IRAKASLE DOKTORE JAUNA

NAFARROAKO UNIBERTSITATE PUBLIKOKO
MERKATURATZEA ETA MERKATUEN IKERKETAKO KATEDRADUNA



Iruñean, 2011ko irailaren 9an

Argitaratzailea: Nafarroako Unibertsitate Publikoa
Koordinazioa: Komunikazio Zuzendaritza
Fotokonposizioa: Pretexto. pretexto@pretexto.es
Inprimatzailea: Ona Industria Gráfica
Lege gordailua: NA 2.558/2011
Banaketa: Argitalpen Atala
Nafarroako Unibertsitate Publikoa
Arrosadiko campusa
31006 Iruñea
Faxa: 948 169 300
Posta: publicaciones@unavarra.es

Nafarroako Gobernuko lehendakari andere txit argia,
Errektore jaun prestua,
Agintari txit argi eta prestuak,
Unibertsitateko Komunitateko kideak,
Jaun-andreak:

1. Marketina erakundearen, eta marketina goi mailako hezkuntzaren arlora hedatzea

Marketina ikusmolde, ideia, plan, azterketa eta jarduerak osatzen dute. Horiek guztiak erakundearen hainbat arlotan, erakundearen barneko eta kanpoko prozesuetan eta nola edo hala elkartrukeen (merkatuko edo merkatuz kanpoko elkartrukeen) ebazpenean parte hartzen duten erakunde eta norbanakoen sarean txertatuta daude. Marketina agerian jartzen duena, alabaina, erakundeak bere inguruari zuzentzen dizkion jarduerak dira; produktuen, jardueren, ideien edo irudiaren aukerak eta posizioa hobetzeko asmo esplizituarekin egiten dituen jarduerak. Argi eta garbi bereizten diren jarduerak dira berrikuntzako edo produktuen bereizketako jarduerak, publizitatea, sustapena, banaketa, edo prezioen ezarpena. Baina jarduera horien guztien erantzukizuna orokorrean ez dagokio marketinari. Izan ere, jarduera horietako batzuk soilik –funtsean komunikazioaren arlokoak– zuzendu dira merkataritzako edo marketinako sailetan. Inguruabar horien poderioz uste izaten da marketina komunikazioa besterik ez dela, beste gaizki-ulertu batzuen artean. Gainera, marketina irabazteko asmoa duten enpresek lehia biziko merkatuetan egiten duten ekintzarekin identi-

fikatu da. Hori dela-eta, marketina eremu horretatik kanpo aplikatzea desegokitzat jotzen da. Alderdi horretan marketinaren ikusmoldea –erakundean zein bere aplikazio-eremuan– zabaltzen duten kontzeptu eta argudioak eskaintzen saiatuko naiz.

1.1. *Marketina erakundean*

Ez dago arazorik jakiteko erakunde batean publizitateari buruzko erabakiak nork hartzen dituen, sustapenak nork kudeatzen dituen edo merkataritza-taldeak nork zuzentzen dituen. Berariazkoak eta argi eta garbi marketinekoak diren jarduera horiek identifikatzen eta kokatzen dakigu. Baina, marketinaren barnean beste jarduera eta kontzeptu batzuk daude, zuzendaritzako beste eginkizun eta maila batzuekin konbinatuta daudenak, eta gainera, marketinaren ardatz direnak. Gehienbat erabaki estrategikoen mailetan dagoen marketinaren zati hori identifikatzea ez da erraza. Marketinak duen zeregina eta erakundean duen lekua ongi ulertzeko, planteatu beharreko bi funtsezko alderdi daude. Lehenengoa, marketinak berezkoa duena zer den identifikatzea litzateke, eta bigarrena, marketinak enpresan edo erakundean egiten duen ekarpena non planteatzen eta ebatzen den ulertzea.

Lehenengo alderdiari dagokionez, Day-k eta Montgomery-k diotenez (1999), ez da erraza marketin estrategikoa eta zuzendaritza estrategikoa bereiztea, azken hori antzeko gaiak lantzen dituen arloa delako, eta erakundearentzako zuzendaritza estrategikoen aukeraketari buruzko interesa konpartitzen duelako. Marketinaren bereizgarria zein den galdetzean, Day-k eta Montgomery-k gainjartze arazoak ikusten dituzte, baina osagarritasuna ere ikusten dute. Errealitatean, marketina erakundearen eta negozioaren plangintza estrategikoko prozesuan txertatuta dago: beraz, ez da existitzen Marketin Estrategikoa, erakundearen arlo funtzional guztien partaidetza biltzen duen plangintza-prozesua baizik. Posizio horren bilakaerak ikuspegi zabalagoa ekarri du. Ikuspegi horretan, zenbait zehaztapenekin, baina funtsean, hemen lantzen ari garen arazoaren izaera ageri da, marketinak erakundearen estrategiak taxutzean duen zeregina, alegia.

Bigarren funtsezko alderdiari, marketinak enpresan edo erakundean egiten duen ekarpena non planteatzen eta ebatzen den ulertzeari dagokionez, erakundeetan marketineko berariazko sail edo arloak egoteak ez du esan nahi marketina erakundearen atal horietan nahitaez kokatu behar denik. Izan ere, unitate espezializatu horien eskumena normalean jarduera taktikoen garapena da. Marketineko erabakiak erantzukizun espezializatu batean kokatzearen zailtasuna ulertzeko modurik onena, enpresaren errealitatean dago. Izan ere, enpresak balioa sortzeko eta balio hori azken bezeroei entregatzeko prozesu bertikalen inguruan diseinatutako erakunde bilakatzen ari direla ematen du (Moorman eta Rust, 1999). Diseinu horietan, marke-

tinak enpresan duen funtsezko zeregina prozesu osoan “marketinaren inteligentzia” hedatzea dela uste izaten da. Horregatik, egiaztapenerako zailtasunak bazter utzita, ikusten da marketin estrategikoaren inguruko galderak enpresaren zuzendaritza estrategikoko arloaren barnean formulatzen eta erantzuten direla. Garapen horrekin bat eginez, marketinaren definizioak berak bilakaera izan du. 2007an, azkenik, honako proposamen hau egin zen: “Marketina, jarduera da, instituzio eta prozesuen multzoa, bezero, erabiltzaile eta bazkideentzat eta orokorrean gizartearentzat balioa duten eskaintzak sortu, komunikatu, entregatu eta elkartrukatzekoa” (AMA, 2007). Hau da, marketina ez da leku zehatz batean kokatzen; bere jarduera erakunde baten barneko kokaleku zehatzen mugak gainditzen dituzten instituzio eta prozesuen multzo batean banatzen da.

1.2. Erakundeek marketinaren planteamendurako erabiltzen dituzten ikuspuntuak

Erakundeek beren marketin jarduerak hainbat orientazio edo ikuspegitik egin ditzakete. Modu horretan, ingurune diferenteetan orientazio diferenteak eta beren produktuak eskaintzeko moduari eta norik bere merkatuan lehiatzeari buruz kontzeptu diferenteak dituzten erakundeak elkarrekin bizi dira. Alde horretan, badi-rudi adostasun handia dagoela identifikatzen diren enpresa-orientazioei buruz: produkzioaren orientazioa, produktuarena, salmentena, marketinarena, eta marketin sozialarena. Horien artean, gure azterketa honen xedeari (unibertsitateari) dagokionez garrantzitsuak direnak soilik aurkeztuko ditut: produktuaren ikuspegia, marketin kontzeptuaren ikuspegia, eta marketin sozialaren ikuspegia.

(1) Produktuaren ikuspegia honetan datza: kontsumitzaileek kalitaterik onena edo emaitzarik onenak ematen dituzten produktuak lehenetsiko dituzte. Produktua xede duten erakunde horien zuzendaritzaren ahaleginaren ardatza, produktu onak egitea eta denboraren poderioz hobetzea izango da. Ikuspegi horretatik, marketin egiten duen gauza bakarra, produktu bat sortzailearen ikuspuntutik saltzea da. Jarrera horrek marketinaren miopia delakoa sorrarazten du. Miopia hori, ardatz gisa beharrezkoa baino gehiago produktua hartzean datza. Iritzi hori esaldi honetan adierazten da: “produkturik onena egiten dugu eta ez dakigu merkatuak zergatik ez duen aintzat hartzen”.

(2) Marketinaren ikuspegia honako honetan datza: erakundearen helburuak lortzeko funtsezkoa da helburu-merkatuen beharrezkoa eta nahiak zehaztea, eta merkatu horiek beharrezkoa den bezala gogobetetzea, lehiakideek baino modu eragingarriago eta eraginkorragoan. Orientazio hori da marketinaren garapenerako garrantzirik handiena izan duena. Marketin ikuspegia duten enpresen ustez, marketina batik bat

enpresa-kultura da, lehenetasuna bezeroen beharrianak betetzea izanik, eta aldi berean jarduera jakin batzuk egitea da, adibidez merkatuaren eta lehiakideen inteligentziaren inguruko informazioa biltzea, enpresa merkatura moldatu ahal izan dadin, eta enpresak bezeroaren gogoia bete ahal izan dezan. Enpresa merkatura bideratuta egoiteak esan nahi du marketinaren kontzeptua erakunde osoan aplikatu dela, hau da, enpresak marketin ikuspegiari jarraitzen diola.

(3) Marketinaren ikuspegi soziala honetan datza: erakundearen zereginak dira publiko objektiboaren beharrian, nahi eta interesak identifikatzea, eta horiek guztiak lehiakideek baino modu eragingarriagoan eskuratzea, kontsumitzaileen eta gizartearen ongizatea epe luzean gorde edo handitu dezaten. Beste modu batean esanda, arestian deskribatu den marketin kontzeptuak bere helburuak gizartearen helburuekin harmonizatu behar ditu, enpresaren marketin-kulturak ere balio sozialak bereganatu behar ditu.

Goi mailako hezkuntzako erakundeetan ezin da esan berez marketin ikuspegiarik dagoenik, erakunde horietako gehienetan marketina noizean behin epe laburreko emaitza zehatz batzuk lortzeko teknikak lortzean datzalako, besterik ez. Beraz, marketin sozialaren ikuspegiarik dagoela ere ezin dugu esan. Hala ere, ikuspegi horiek analogia gisa erabil ditzakegu, unibertsitateak bere kudeaketako lehenetasunak zein diren zehazteko duen kezka dagokionez. Hori kontuan izanda, analogia diogunean hau uler dezakegu: unibertsitatearen ikuspegi nagusia produktua izan da, eta hala da gaur egun ere. Adibidez, unibertsitate baten produktua ikasketa-planak direla pentsatzen badugu, ez da zaila arazoa ulertzea. Ikasketa-plan bat egitea akademiaren zeregina da, eta akademiako kideek plana haien sinesmen, esperientzia eta interesen arabera diseinatzen dute. Plan horrek denboran zehar irauten du aldaketa gutxirekin: plana, beste lankide batzuek aintzat hartzen duten kalitate-plan gisa hartzen da, eta irakasleen eta administratzaileen aldaketak gorabehera, iraun egiten du. Kanpotik une batean edo bestean eskari eta presioak modu masiboan heltzea soilik izan daiteke plan hori aldatu behar dela pentsatzeko arrazoiak. Bitartean, inguruneak ziurrenik ez du balioetsiko ikasleek ikasten dutena, bestelako jakintza, ikasketa eta eskumenak erreklamatzeko dituelako.

Marketin ikuspegiarantzko edo marketin sozialeko ikuspegiarantzko trantsizioa egongo litzateke baldin eta ikasketa-planak plangintza-prozesu baten barnean egin eta ezarriko balira. Prozesu horretan, antolakuntza arloko helburu batzuk egongo lirateke, eskarien aurretiazko azterketa, merkatuen aukeraketa, posizioa hartzeko estrategia eta plana hedatzeko estrategia, helburuak lortzeko. Ikasketa-planak azken fase horretan soilik landuko lirateke, eta hori unibertsitate-esperientziaz oso urrun dago. Erakunde dinamikoetan, goi mailako irakaskuntzaren eskarietara egokitu-ta dauden erakundeetan ere, negozio-eskoletan alegia, produktu ikuspegiaren jardunbide batzuk alde batera uzteko eragozpenak daudela ikusi da. 2004an, enpre-

sen zuzendaritza taldeei egindako inkesta baten bidez, negozio-eskolen programei buruzko iritzia gero eta txarragoa zela jakin zen, eta horren ostean, London Business School izenekoak bere programen eskaintzan aldaketa handia egiteko asmoa zuela jakinarazi zuen (Montgomery, 2005).

Espanian unibertsitateko titulazioak Europako Unibertsitate Eremura egokitzeaz batera, trantsizio hori egiteko oso garrantzitsuak diren bi tresna atera dira argitara. Alde batetik, gizartearen eskariak identifikatzeko eta aztertze eta, ondorioz, oinarri komunei buruzko proposamena egiteko liburu zuriak egitea. Beste alde batetik, titulazioen katalogoa desagerraraztea, horrela unibertsitateek lehenengo aldiz izango baitzuten besteengandik bereizteko benetako aukera, lurralde baten edo biztanle-segmentu baten edo enplegu-emaielen segmentu baten berariazko eskariak identifikatzen ziren kasuetan. Hala ere, bi tresna horiek erabiltzean lortu diren emaitzek aditzera eman dutenez, ez da batere onuragarria izan, bestelako baldintza batzuek muga zorrotzak jartzen jarraitzen dutelako. Baldintza horiek dira unibertsitatearen gobernu-eredua, finantzaketa-ereduak, eta akademiaren kudeaketa-kultura urria.

1.3. Marketinaren kontzeptua goi mailako hezkuntzara hedatzea

Marketinaren kontzeptua unibertsitateetan aplikatu baino lehen, oihartzun eskasa izan zuten unean uneko ekintzak bazter utzita, irabazteko asmorik gabeko erakundeetara hedatu zen. Kotler-ek eta Levi-k (1969) adierazi zutenenez, marketina oso zabal dabilen jarduera soziala da, eta kontsumoko produktuen salmenta baino askoz harago doa. Hainbat adibide jarri zituzten, besteak beste unibertsitateek ikasle berriak erakartzeko egiten zuten marketina. Baina horrez gain ere nabarmendu zuten adituek eta ikertzaileek ez zituztela jarduera-eremu horiek (politika, unibertsitateak, GKEak...) kontuan hartu marketinaren pentsamenduaren eta teoriaren multzora sartzeko. Erakundeen eta norbanakoen jarduerak esparru teorikoari aurrea hartu zion nabarmen. Loturagabezia horrek arlo horietan marketina non zegoen behar bezala jakitea eragozten zuen; teoria garatuta eta formalizatuta ez zegoenez, marketina zatika eta abaguneak bultzatuta aplikatzen zen. Printzipio teoriko batzuk eta jakintza praktikoa batzuk eta kudeaketa-tresna batzuk merkatuetan bizi den enpresa batetik enkargu sozial tasatu batean jarduten duen erakunde batera doitzeko arazoak gero eta handiagoak ziren, erakunde horiek baliabideak gero eta lehiakorrago zen ingurune batean lortzeko gero eta zailtasun handiagoa zuten neurrian. Ez zegoen plangintzako eta burutzapeneko jarraibide argirik, modu arrakastatsuan txertatzeko moduan.

Marketinaren kontzeptua unibertsitateetara hedatzea ez zen erraza, unibertsitateen jardueraren izaeratik eta unibertsitatearen gunearen (irakasleen) iritzi-

egoeragatik. Izan ere, irakasleek haien lanbide-eginbeharrean kudeaketa-irizpideak –eta are gehiago, merkatu-irizpideak– txertatzearen aurkako jarrera agertzen zuten, argi eta garbi. Hala ere, Kotler-ek 1979an adierazi zuenez, aurreko hamabost urteetan 170 unibertsitatek baino gehiagok atek behar izan zituzten, ez zirelako izan ikasle edo fondo kopuru nahikoa erakartzeko gai. Irabazteko asmorik gabeko erakundeetan, enpresa-kudeaketaren funtzio asko azkar txertatzen ari ziren (kontabilitatea, finantzak, giza baliabideak...); marketina, aldiz, askoz astiroago eta etenekin txertatzen ari zen.

Unibertsitateen kasuan, sartutako ikasleen edo lortutako fondo publiko edo pribatuaren kopurua murrizten ziren unibertsitateetako batzuetan soilik hasi zen ikusten marketinaren jardueretako batzuk txertatzen zirela. Baina Kotler-ek (1979) azaldu zuenez, kasu horietako askotan, jarduera horiek sustapen ekintza hutsak ziren, ekintza oldarkor samarrak. Dena dela, ekintza horiekin batera, ez zegoen benetako hobekuntzarik posizio lehiakorrak hartzeari zegokionez, eta irakaskuntzaren kalitateari edo ikasleentzako zerbitzuei zegokienez ere ez.

Askotan, inguruabar horrek atzerapausoa ekartzen zuen, aurrerapausoa baino gehiago, marketina unibertsitate-kudeaketan txertatzeko. Sustapen-kanpainak ez zuten ekartzen hobekuntzarako eta egokitzapenerako ahaleginik, unibertsitate-zerbitzu garrantzitsuenak eskaintzeari eta aurkezteari zegokienez. Horren ondorioa, irakasleen hasierako gaitzespenaz gain, lortu nahi zirenen aurkako eraginak ziren. Ekintza horien bitartez erakartzen ziren ikasleek ez zuten ikusten kanpaina eta benetan eskaintako zerbitzua bat zetozenik, edo besterik gabe, ez ziren ikasketak gainditzeko gai. Horren ondorioz, ikasleek behar baino lehenago uzten zituzten ikasketak, gainerrako ikasleentzat ikasteko giroak okerrera egiten zuen, eta unibertsitatearen irudia hondatu egiten zen.

Eskari arloko arazo horiei marketinaren ikuspegitik aurre egiten zieten unibertsitateak gutxi batzuk baino ez ziren. 1985an, Kotler-ek eta Fox-ek marketinaren definizio hau eman zuten, hezkuntzaren testuinguruari egokituta; “kontu handiz formulatutako eta diseinatutako programak aztertu, planifikatu, ezarri eta kontrolatzea, merkatu objektiboarekin balioak borondatez elkartrukatzeko, erakundearen helburuak lortzea helburu izanik. Marketina, erakundearen eskaintza diseinatzean datza, helburu-merkatuen nahi eta beharrianak betetzeko; horretarako benetako prezioak, komunikazioa eta banaketa erabiltzen dira, merkatuei informazioa, motibazioa eta zerbitzua emateko” (Kotler eta Fox, 1985, 6. or.). Marketinaren benetako ikuspegia den horrek, sustapena dagokion lekuan kokatuko luke: plangintza prozesu konplexu baten amaieran, alegia. Prozesu horretan gizartearen eta norbanakoen eskariak identifikatu eta ebaluatu dira, eta erabaki estrategikoak hartzen dira: zein eskari landuko diren, eta unibertsitatearen egitekoa kontuan hartuta, zein baliabide eskuratu beharko diren zerbitzurik onena emateko. Unibertsitateek, beren marketin

jardueren (sustapenen) emaitza positibo iraunkorrak lortuko dituztela uste badute, eta jarduera horien erantzunak epe laburrean lortu nahi badituzte, prozesu hori osatu eta denboran mantendu beharko dute ezinbestean. AMAk marketinari buruz gaur egun egiten duen definizioan (AMA, 2007), arestian aipatu den definizio horretan, neurri handi batean kezka hori azaltzen da.

Aurrerapausoak gorabehera, marketina goi mailako hezkuntzan aplikatzeari dagokionez, gaur egungo egoera mundu osoan ez da batere ona. Maringe-k dioenez (2005), hiru oztopo handi daude: lehenengoa: akademiak marketinaren ideari muzin egiten dio. Bigarrena: goi mailako hezkuntzak, berez, ez du bere negozio nagusia identifikatu, eta hori egin ezean, ezin da egon marketinerako oinarri sendorik. Hirugarrena: marketina ez da egokitzen, batez ere enpresen sektorearen esperientzia gogoan izaten delako.

2. Marketinaren ikusmoldea unibertsitatean

Aurreko atalean, marketinaren jardunbidea unibertsitateen kudeaketan txertatzeari buruzko laburpen txikia egin da, eta arazo batzuk ikusi dira. Benetan, marketina unibertsitatean nola ezarrita dagoen kontuan hartuta, une honetan esan daiteke egoera txarra dela. Puntu honen helburua da marketina eta enpresa-eredua lotzen dituzten gaizki-ulertu batzuk erakustea, horien ondorioz uste baita marketina kanpoko tresna desegoki eta baztergarria dela.

2.1. Aplikazio okerra: marketin jardunbide batzuen eta unibertsitatearen errealitatearen arteko inkoherentzia

Jarrera negatiboaren lehenengo erantzukizuna, unibertsitatearen helburu orokorretatik kanpoko ekimenei dagozkien marketin-teknikak –berez ongi edo gaizki planteatuta egonik ere– aplikatzean datza. Kirp-ek (2003), Chicagoko Unibertsitatean ikasleak marketin-tekniken bitartez erakartzeko kanpainen arrakastaren deskribapen kritikoa egin zuen. Deskribapen horrek argi eta garbi agerrarazi zuen marketinaren erabilerak gaitzespena sortu zuela, marketinak unibertsitatea akademikoaren helburu zenaren aurkako norabidean eramaten zuelako. Ikasleak erakartzen ziren, baina horretarako, unibertsitatearen irudi jakin bat eman behar zen: ikasleek unibertsitatean esperientzia sozial on eta dibertigarria aurkituko zuten, eta inon ere ez zen ageri ezagutzaren jabekuntzaren inguruko sustapena. Beraz, akademiak ukaezintzat jotzen duen funtsezko ideia haustea beharrezkoa zen; “... unibertsitatearen ideian bertan –ez fikziozko ideian, baizik eta unibertsitatearen ideiarik onenean eta benetakoenean– oraindik merkatuak ohoratzen ez dituen baloreak daude txertatuta:

akademikoen komunitatean sinestea, eta ez egoisten konfederazioan; irekitasunaren ideian, eta ez jabetzarenean; irakaslea, egiaren bila ari den pertsona gisa, eta ez ekin-tzaile gisa; ikaslea, bere lehentasunen itxura taxutu behar duen jarraitzaile gisa, eta ez bere lehentasunak bete behar dituen kontsumitzaile gisa” (7. or.). Unibertsitatearen ideia hori, zuzena zein okerra izan, aldez aurretik beste batzuekin alderatu behar da, eta arduradunek batera berretsi edo aldatu behar dute.

Ikuskera horren ondorioz, marketinaren kritika oso zorrotzak egiten dira. Kotler-en *Strategic Marketing for Education* (1985) izenburuko liburuari buruz, ideia oso erraza dela esaten du Kirp-ek: “... ikasle berriak matrikulatzeko kudeaketa, ikasleak erakartzearen arazo espezifikoari marketinaren printzipio orokorrak aplikatzean datza, besterik ez. Zeregin hori eta turismoa sustatzea edo erlijio-kongregazio bateko kide kopurua handitzea oso antzekoak dira. Eta Kotler-ek, hain zuzen ere, gai horiei biei buruz idatzi du. Ikasle berriak erakartzeko kudeaketaren arduradunek, esplizituki, eta aitzakiarik gabe, ikasleak bezero gisa hartzen dituzte, eta unibertsitate-hezkuntza ikasleek kontsumitzen duten produktu gisa ikusten dute. Marketinaren bidetik, haien enkarguak dira publizitatea egitea eta bezeroak erakartzea, produktuarengatik prezio bat ezartzea, eta produktuak eskaria betetzen duela ziurtatzea” (Kirp, 2003, 16. or.). Baina, marketinaren kontzeptua goi mailako hezkuntzara hedatzeari buruzko atalean ikusi dugunez, pertzepzio hori ez dator bat Kotler-ek liburuan marketinari buruz egiten duen enuntziatuarekin. Egiten den kritika, marketina zer den eta marketinak zer egin ahal duen modu zorrotzean aztertu gabe garatzen den pertzepzio batean oinarrituta egiten da. Liburuak ez du marketina zertan datzan aztertzen, eta bide horretatik, ez da ulertuko marketinaren izaera, eta kritika norabide okerrean egingo da. Baina, benetan, kritika azalekoa da benetan marketinaren ekintzak marketinaren kontzeptutik bertatik kanpo, azalean eta modu oportunistan aplikatzen direlako.

2.2. Ikasleak kontsumitzaile edo bezero gisa kontzeptualizatzea

Goi mailako irakaskuntza merkantilizatzearen eta marketina erabiltzearen aurkako kritika nabarmenetako bat da ikasleak kontsumitzaile edo bezero gisa tratatzen direla. Oso polarizatuta dagoen eztabaida da. Eztabaida horretan, batzuek zerbitzua kudeatzeko abantailak ekartzen dituela ikusten dute, eta beste batzuek ikusten dute goi mailako hezkuntzaren estandarrak degradatzen direla eta irakasleen eta ikasleen arteko harremanei kalte egiten zaiela (Eagle eta Brennan, 2007).

Ikuspuntu hori hartzearen inguruko arazoak formaren nahiz funtsaren arlokoak dira. Formari dagokionez, ezin zaio bezero deitu betidanik ikaslea izan denari; funtsari dagokionez, ikasleen betebeharrak eta eskubideak akademiak kontrolatzen dituen kide anitzeko organoetan ezartzen dira. Ikasleak bezero gisa kontzeptualizatzeak ahalmen individual handiagoa ematen dio ikasleari, zerbitzua emateari buruzko eskakizunak

aurrez aurre planteatzeko aukera ematen diolako. Eskakizun horien ondorioa, bezero terminoaren kritikoaren ustez, kalitate estandarren jaitsiera izan daiteke, prestakuntza desbideratzea diziplinatik lanbidera, eta irakaskuntza gehiegi pertsonalizatzea.

Kritikak nahiko garrantzak izan daitezke, Holbrook-ek (2005) enpresen kudeaketako masterretako (MBAk) ikasleei eta unibertsitateko administratzaileek bezeroen alde duten jarrerari buruz egiten duena kasu. Egile horren iritziz, lanbide-karrera batean gutxi barru sartzeko obsesioa duten ikasle-bezeroek exijitu egiten dute ikastaroen edukiak eskuratu nahi den lanpostuan berehala aplikatu ahal izan daitezela, eta ildo horretatik desbideratzen den guztia gaitzesten dute, esaterako kontzeptu teorikoak edo gogoeta kritikoak. Exijentzia horiek irakasleek azkar hartzen dituzte aintzat, eta haiek, ikasleen presioaz gain, unibertsitateko administratzaileek egingako ebaluazioak ere jasaten dituzte. Emaitza, master ikastaroak lanbide heziketako ikastaro bihurtzea da.

Ikaslea bezero gisa hartzen dute (ikasleei esplizituki bezero deitu gabe), adibidez, Voss-ek eta beste batzuek (2007). Egile horiek ikasleen interesak eta irakasleek ikasleenganako duten jarrera positiboa parekatzen dituzte. Ikasleek beren ikasketan esperientzia baliotsuak izan nahi dituzte, gradua lortzeko eta lanbide-karrerari ekiteko beharrezkoak diren azterketak gainditu ahal izateko. Aldi berean, uste dute proba horiek gainditzeko gai izango direla baldin eta motibatuta badaude eta irakasleen gogoak haien motibazioan eragin positiboa badu. Gainera, irakasleen esperientzia eta gogoak, eta irakasteko trebetasunak, ikasketarekin lotuta daude.

Ikuspuntu horien artean berdina den alde bakarra da ikasleek gradu batean sartu eta gradu hori bukatzeko duten motibazioa gero eta orientatuago dagoela geroko lanbidearen bilakaerara. Ikasketari eta errendimenduari ematen zaien garrantzi gero eta handiagoa da Rolfe-ren (2002) azterlanen emaitzen oinarria. Azterlan horiek iradokitzen dutenez, ikasleek, goi mailako hezkuntzan sartzean, beren unibertsitate-prestakuntza “instrumentala” dela uste dute, gero eta gehiagotan, batik bat lanbide arazoengatik. Beste alde batetik, auzi hori oraindik eztabaidagai da goi mailako hezkuntzaren esparruan.

3. Marketina unibertsitatean ezartzeko baldintzak: unibertsitatearen gobernua eta interes-taldeak

1999an, Erresuma Batuko unibertsitateen % 90ek bost urteko plan estrategikoa zuten (plan horien barnean arlo hauek hartzen ziren kontuan: egoeraren azterketa, eta egiteko, helburu, estrategia eta erakunde-diseinuaren deklarazioa), eta % 61ek epe laburragoko marketin planak zituzten (Naudé eta Ivy, 1999). Bi ehuneko horiek agerrarazi dute alde handia dagoela plan estrategikoaren deklarazio formalaren eta plan

hori garatu beharko luketen ekintzen artean. Dena dela, unibertsitate gehienetan marketin ekintzak plan baten barnean txertatuta zeudela ematen zuen. Marketinaren esparruan ez dugu antzeko azterlanik Espainiako unibertsitateari buruz, baina ez da gehitxo esatea marketin jardueren plangintza askoz gutxiago barneratu dela Espainian. Horren azalpena, neurri handi batean, unibertsitatearen gobernu-ereduan eta Espainiako unibertsitate-ereduko interes-taldeek (sistema anglosaxoiarekin alderatuta) betetzen duten zeregin diferentean aurkitzen da. Jarraian azalduko dira marketina unibertsitatean ezartzea baldintzatzen duten bi faktore horiek.

3.1. Unibertsitatearen gobernu eta marketinaren aplikazioa

Unibertsitateen gobernurako azterketa-esparrua eman duten lan ugarietako bat Clark-ena (1983) izan da. Lan horretan hiru gobernu-eredu diferente identifikatu ziren. Goi mailako irakaskuntzako sistemen barnean, gobernu-aukerak hauek izango lirateke; zuzendaritza estatuko edo tokiko gobernuek kontrolatuta duten unibertsitateak (eredu estatala), irakasleek auto-gobernatzen dituzten unibertsitateak (eredu akademikoa) eta kudeatzaileek enpresa-printzipioen arabera gobernatzen dituzten unibertsitateak (merkatu edo enpresa-eredua).

Eredu estatalean, estatuak ezartzen eta koordinatzen du unibertsitateetan jarduerari dagokion zatia; unibertsitate eta bertako ikasketetara sartzeko modua, ikasketa-planak eta ikasten jarraitzeko baldintzak, irakasleria, irakasle-karrerara sartzeko eta karrera hori garatzeko modua, eta jakina, finantzaketa. Estatuak jarduera ikuskapenaren edo agentzia publikoen bitartez ere kontrolatzen du. Eredu horiek aplikatzean ideia hau ageri da txertatuta: unibertsitateek hezkuntza eta ikerketa zerbitzuak produzitzen dituzte, eta zerbitzu horiek estatuaren gidalerroei jarraitu behar diete. Eredu akademikoan, estatuak modu nabarmenean esku hartzen du, jardueraren esparruetako batzuk eta, batez ere, finantzaketa, araudien bitartez markatzen dituelako. Baina akademiak bere irakaskuntzako eta ikerketako jarduera asko arautzeko eta horri buruzko erabakiak hartzeko autonomia du, banaka edo kontrolatutako kide anitzeko organoen bitartez. Merkatu edo enpresa-ereduetan, unibertsitateek enpresen antolaketako eta kudeaketako ereduak hartzen dituzte goi mailako hezkuntzaren, ikerketaren eta ezagutza-transferentziaren merkatuetan lehiatzeko.

Espainiako unibertsitate publikoan erraza da ikustea eredu estatala nagusi izan arren arau-garapenek auto-gobernuaren ezaugarriak eman dizkiotela, baita azken urteotan –neurri txikiagoan– merkaturako orientazioa ere. Azalpen honetarako interesgarriena da trantsizio honetan nola zabaldu den eremua marketin kontzeptuaren garapen eta aplikaziorako. Trantsizioa, lehenengoz eredu estataletik eredu estatalaren eta autogobernuko ereduaren arteko hibridora gertatu da, eta gero, gaur egungo ere-

dura, unibertsitate-kudeaketaren atal batzuetan merkaturako orientazioa txertatuta duen eredura, alegia.

Eredu estatalean ez da batere zentzuzkoa marketinaren jarduera. Izan ere, marketina oso gutxitan agertzen da. Helburu guztiak, baliabideak, prozesuak, tasatuta daude. Unibertsitateei autonomia ematen hasi zitzaizenean soilik hasi zen apurka agertzen marketina, oso muga zorrotzen barnean. 1999an, Morak trantsizioaren lehenengo aldia hitz hauekin adierazi zuen: “Estatuak unibertsitatean agintzen du Hezkuntza Ministerioak sortzen duen araudi komunaren bitartez edo Unibertsitate Kontseiluaren koordinazio-mekanismoen bitartez. Aginte horren ondoriozko egoera hau da: unibertsitateek, legearen arabera autonomoak diren arren, autonomia eta dibertsifikazioa eta haien arteko lehiakidetzak gauzatzeko oztopo gehiegi aurkitzen dituzte. Beste alde batetik, kasu batzuetan erakundeek beraiek egin diete uko aniztasunari eta lehiari, nolabait esatearren diferente izatearen beldurrez”. Hain zuzen ere, marketin jardueraren lehenengo kanpoko zantzuak 2000ko hamarkadaren lehenengo urteetan hasi ziren ikusten, unibertsitate publikoak asaldatu zituzten bi inguruabar batera gertatu zirenean: batetik, ikasle berrien kopuruak behera egin zuen, atzerakada demografikoaren ondorioz, eta bestetik, apurka barruti bakarra ezarri zen. Orduan hasi ziren agertzen prentsa idatzian unibertsitate publikoen iragarkiak, ikasle berrien bila. Lehenengo ekintza horien aurka ez zegoen inolako erantzunik, ez barnetik ez kanpotik, unibertsitatearen ideia ez baitzen inola ere aldatzen.

Baina gero eta unibertsitate pribatu gehiagok ekin diote ikasleak erakartzeko lehiari, ikasketak Europako Unibertsitate Eremura egokitu behar izan dira, eta autonomia erkidegoek unibertsitateetara transferitzen dituzten aurrekontuen bilakaera txarra izan da. Horregatik guztiagatik, ekiteko beharrezana sortu da. Unibertsitate publikoak bere irakaskuntza-eskaintza berriro konfiguratu behar du, irakaskuntzaren metodologiak berriro planteatu behar ditu, eta horrez gain, irakasleen eta ikasleen zeregina ere bai; finantza-baliabideak erakarri behar ditu, bazkideak bilatu, eta proiektuak nahiz I+G kontratuak nazioartean lortzeko itunak sinatzen saiatu... Hainbat modutan besteengandik bereizteko saioak hasi dira: gaien espezializazioaren bidez bereiztea, kanpoko kalitate-zantzuen (ospea, rankingak) bidez bereiztea, emaitzen bidez bereiztea (arrakasta-tasak, enplegarritasuna...). Tes-tuinguru horretan agertu da eztabaida unibertsitate publikoan. Izan ere, unibertsitatearen merkaturako orientazioa, eta orientazio horrekin batera doan marketina, akademiaren zati batek aplikatzen ditu, unibertsitatearen autonomia gidatzeaz arduratu behar duen zatiak, autonomia hori bere unibertsitatearen ideia gauzatzeko erabili nahi duen zatia aurrez aurre duela. Bolognarako egokitzapenarekin batera, unibertsitatea merkantilizatzearen aurkako lehenengo protestak hasi ziren, oinarria batez ere ikasketa-planen eta irakaskuntza-metodologiaren moldaketa zela. Egokitzapen horren ondorioz, goi mailako hezkuntza gizartearen eskarien arabera bide-

ratu behar da; bada, egokitzapen horrek unibertsitatearen zati baten sinesmen eta interesen aurka egin duenean, gatazka sortu da.

Unibertsitatearen gobernu-ereduak mugimendu horiek antolatu behar ditu, erabakiei eta jarduketei koherentzia emango dieten antolaketa-diseinu baten eta plangintza baten barnean. Orduan –eta ez lehenago– esan ahal izango dugu marketinak jarduteko ahalmen osoa duela eta marketinaren berezko erabaki eta emaitzen erantzukizun partekatua hartu ahal duela. Merkatu-ereduek eta eredu hibridoek marketinaren kontzeptua marketin sozialaren ikuspuntutik txertatzeko benetako aukera eskaintzen dute. Azken horien barnean, hots, eredu hibridoek barnean, antolaketa-aldaketen inguruko esperientzia batzuk alderatu ahal dira. Hori da Holandako kasua, Boer-ek eta beste batzuek (2007, 43. or.) aztertu zutena: “... Agintea sistema osoan berrantolatzearen ondorioz, unibertsitatearen ber-ingeniari-tza egin behar izan zen, erakunde ‘osoagoa’ taxutzeko, eta unibertsitatearen posizioa sendotu egin zen, ‘enpresa-eragile’ gisa”. Kasu bietako edozeinetan, marketina ezartzeko, testuinguruko baldintzekin kontu handiz harmonizatu beharko litzateke, unibertsitatearen kultura eta gobernua behar bezala ulertuz. Horretarako, unibertsitateko interes-taldeekiko harremana beharrezkoa da.

3.2. Interes-taldeek zeregina

Interes-taldeek parte hartu gabe, ezinezkoa da unibertsitateak eraldatzeko edo birbideratzeko prozesuak egitea, eta hori garrantzitsua da marketina unibertsitatearen zuzendaritza estrategikoaren eremuan txertatzeko aukera planteatzeko. Kotler-ek eta Fox-ek (1995) erakundearen interesa (benetakoa edo balizkoa) edo eragina zuten 16 publiko edo alderdi interesdun iradoki zituzten: irakasleak, ikasleak, administrazioko eta zerbitzuetako langileak, artezkaritza kontseiluak, ikasle izan daitezkeenak, ikasleen familiak, tokiko komunitatea, jendea orokorrean, hedabideak, egiaztapen agentziak, lehiakideak, hornitzaileak, enpresa-komunitatea, administrazio publikoa/gobernua, fundazioak, ikasle ohiak. Agian gehiegi dira, eta guztien garrantzia ez da berdina, baina unibertsitateari buruz zerbait espero duten interes-taldeek ugaritasuna eta aniztasuna argigarriak dira.

Interes-taldearen kontzeptua marketinaren ikuspuntuan txertatzen da marketinaren funtzioaren eta ingurunearen arteko dinamikan finkatzean, aintzat hartzen duelako unibertsitateak –erakundea den aldetik–, laguntza lortzeko, mota askotariko jendearen beharra duela (Liao, 2007). Baina, Freeman-ek, bere definizioan (1984, 46. or.), interes-taldeak honela identifikatu zituen: “erakundearen helburuak lortzeko eragina izan ahal duen talde edo norbanakoa, edo helburuok lortzearen eragina jasan dezakeena”. Beraz, interes-taldeak, erakundearen inguruan ez ezik, erakundearen barnean ere daude. Horregatik, goi mailako hezkuntzaren esparruan, talde horiek dira

barnekoak (komunitate akademikoko kideak, besteak beste zuzendaritza taldekoak, irakasleak, ikasleak, administrazioko eta zerbitzuetako langileak) eta kanpokoak (botere publikoak, enpresak, familiak, erakunde sozialak, ikasle ohiak, lehiakideak diren beste unibertsitateak, unibertsitatez kanpoko hezkuntza sistema, enplegu-emaileak, zerbitzu-eskatzaileak...).

Kanpoko indarrek, interes-taldeek, gero eta eragin handiagoa dute unibertsitatearen erabakietan, eta horrek erabakien helmenean eta izaeran mugak jartzten ditu. Besteak beste, muga hauek: merkatuaren printzipio gero eta gehiago txertatzeak ez du esan nahi estatuaren kontrola desagerraraziko denik; aitzitik, goi mailako hezkuntzako merkatuak (ikasle kopuru mugatu batengatik eta beste baliabide batzuegatik lehian ari diren unibertsitateak) sortzearen ondorioz, egiazta-penerako edo ebaluaziorako erakunde publikoak edo ia-publikoak ezartzen ari dira (Dobbins *et al.*, 2011). Horren erakusgarria, alde batetik prozesuaren kontrolaren eta bestetik produktuaren kontrolaren arteko bereizketa da. Bada, prozesuaren kontrola eredu estatalek berezkoa dute, eredu horien xedea diziplina-profila, ikasketen iraupena, sartzeko baldintzak eta erabilitako baliabideak taxutzea edo arautzea delako. Produktuaren kontrola, berriz, merkatura orientatutako ereduetan ageri da. Eredu horietan kalitatearen ebaluazio eta jarraipenerako sistema sofistikuagoa garatzen da (Dobbins *et al.*, 2011, 9. or.). Gobernu-eredu hibridoetan, unibertsitateen kudeaketarako eta marketinerako baldintzetako asko botere publikoek sorrarazten dituzte, hainbat modutan. Europako herri batzuetan, goi mailako hezkuntzako gobernuaren eredu tradizionalak –estatuaren araupetzea eta autonomia akademikoa– garrantzia galdu dute, eta “urrutiko zuzendaritzaren” eta kudeaketa publikoaren ikuspegi berriarren jarraibidetan oinarritzen diren eredu hibridoak nagusitzen ari dira (Boer *et al.*, 2007). Horrela sortu zen pentsamolde diferente hori, unibertsitatea erakunde gisa ikustea, alegia, eta horrela sortu ziren unibertsitateak erakunde “osoago” bihurtzeko saioak. Horregatik, unibertsitatearen autonomiak beste esanahi bat bereganatu du; helburua ez da gobernu –katedra– eta ikerketa-askatasuna aldarrikatu edo mantentzean barneko irizpideei jarraitzea, baizik eta kanpoko bazkideekiko –zerbitzu publikoaren hartzaileekiko, alegia– harremanetan bere kudeaketako ahalmena eta bere irizpideak baliagarriak direla erakustea.

4. Marketina unibertsitatean txertatzearen arazoari buruzko hurbilketa: hezkuntza, zerbitzu publiko gisa eta interes-taldeen harremanen marketin gisa

Puntu hau hasteko, proposamenaren tonua Morak eskatzen duen bezala (2000) azaldu nahi nuke: “...Egokia litzateke unibertsitateen gobernuari eta kudeaketari buruzko arazoen eztabaida nolakoa izan behar den argitzea: zerbitzu publiko bat antolatzeko

modurik onena aurkitzeko moduari buruzko eztabaida... Beraz, arrazoizko bide bakarra unibertsitatearen gobernuari buruzko arazoak askatasun intelektualarekin eta inolako aurreiritzirik gabe planteatzea da, hau da, unibertsitateko jendeak arazo zientifiko bati aurre egiteko egiten duen bezala”. Ildo horretan, arazoari buruzko hur-bilketaren oinarria, goi mailako hezkuntza zerbitzu publikoa dela ulertzea litzateke, unibertsitate publikoek zein pribatuek eskaintzen dutela ere.

Publikoa izateak esan nahi du helburu sozial batzuk dituela, eta helburu horiek definitzeko eta lortzeko kanpoko interes-taldeek parte hartu behar dutela. Zerbitzua izateak esan nahi du unibertsitate-jardueraren emaitza produktua dela, eta produktu horri kudeaketa tekniken bitartez ekin ahal zaiola, hau da, besteak beste marketinaren bitartez, baina horrek ez du esan nahi unibertsitatearen izaera hutsaltzen denik. Bigarrenez, ulertu behar da zerbitzua iraunkorra izateko kanpoko zein barneko interes-taldeekiko harremanak kudeatu behar direla. Horretarako, harremanen sarea kudeaketa-tresnen bitartez garatu eta mantendu behar da, eta tresna horietako bat da harremanen marketina.

4.1. Goi mailako hezkuntzaren zerbitzu publikoa

Unibertsitateetan marketin jarduerak gero eta ugariagoak dira, eta jarduera horien ezarpena eta emaitzak aztertzen dituzten azterlan ugari alderatu ahal dira. Hala ere, marketina ia ez da ezertarako ere aplikatu unibertsitateen kudeaketa-politikan, eta ikertzaileek ez dute hari buruzko interes handirik erakutsi (Maringe, 2005; Liao, 2007). Identifikatzen diren arazo nagusietako bat da marketinaren kontzeptua irabazteko asmorik gabeko erakundeetan –esate baterako, unibertsitateetan– aplikatzeak haien izaera soziala arriskuan jarriko lukeela. Horregatik, egile batzuek (Liao, 2007), marketina goi mailako hezkuntzako erakundeetan aplikatzean, marketin sozialeko orientazioa duen eredia proposatzen dute. Horrek bi oinarri izango lituzke: lehenengoa, erakundearen helburuak sozialak direla aintzat hartzea, hau da, helburu horiek goi mailako hezkuntzaren esparruko interes-talde nabarmenekin konpartitzen direla onartzea. Bigarrena, helburu horiek denboran iraunkorrak izan behar izatea; horrela gizarte ongizatea mantendu eta hobetuko dela ziurtatzen da. Unibertsitateen egitekoen deklarazioan –unibertsitateen aurkezpen-agirietan azaltzen den deklarazio horretan–, argi dago merkatua gida gisa hartzean ez dutela helburu bezeroen beharriak asetzera, baizik eta beharrian sozialak betetzea. Baina egiteko horiei erreparatuz ondorioztatzen diren helburu handiak sarritan orokorregiak dira, eta unibertsitateko zati txiki batek ezartzen ditu, interes-taldeetan partaidetza eskasa edo hutsaren parekoa duen zati batek. Unibertsitateko marketin sozialaren orientazioaren kontzeptuak helburu horiek ezartzeko modua administratzen lagundu beharko luke, baita helburu horiek modu eragingarri eta eraginkorrean lortzeko beharrezkoak diren planak

planifikatzen eta burutzen ere. Ildo horretatik, lau osagai handi izango lituzke: Interes-taldeenganako arreta, lehiakideenganako arreta, lankidetzeta eta funtzioen arteko koordinazioa (Liao *et al.*, 2007).

Unibertsitate-jardueraren izaera soziala aintzat hartu eta ezarri dugu, eta jarduera horri erreparatuz gero unibertsitatea zerbitzu publikoa dela ikusi dugunean, hurrengo urrats garrantzitsua unibertsitatearen jardura zerbitzu gisa sortu eta diseinatzea litzateke. Hau da, kudeatu ahal den produktu bereizgarri gisa sortu eta diseinatzea, bere emaitzak neurtu ahal izateko eta lortu nahi diren helburuekin alderatu ahal izateko moduan.

Azken hamarkadetan, ekonomia eta enpresa arloetako ikerketaren esparruetan, zerbitzuen azterketa eta kudeaketari arreta bizi eta emankorra eskaini zaie. Bereziki, marketinaren arloan, aplikatzeko ikerketa eta proposamenak gizartean eskaintzen diren mota askotariko zerbitzu pribatu eta publiko ia guztietan egin dira. Hala ere, goi mailako hezkuntzaren arloan, ikerketa hori ez da izan hain onuragarria, alde batetik lehen esan bezala akademikoek erreparatzeak azaldu dituztelako, eta bestetik, diziplina honen aldizkari nagusietan, unibertsitatean enpirikoki aplikatzen diren ikerketa-lanak gaitzesten direlako. Atzerapen hori ez da oso ulergarria. Izan ere, ondasunen marketinetik argi eta garbi bereizitako kontzeptualizazioa bideratzen duten zerbitzuen berezitasunak ongien bistarazten diren sektorea da hezkuntza, eta unibertsitatean aplikatzeari buruzko kritikaren funtsezko ataletik harago joan ahal dena ere bai.

Unibertsitatearen zerbitzu nagusia ikasketaren esperientzia da, eta esperientzia hori unibertsitatean bat egiten duten pertsonen sortzen dute (Ng eta Forbes, 2009). Hau da, ikasketaren esperientzia, ikasleek ikasleekin dutena, ikasleek irakasleekin, ikasleek administrazioko langileekin... Ikaslea baterako sorkuntzaren ikusmolde horretatik ulertzea, ikaslea kontsumitzaile edo bezero gisa ulertzeak (irakasleetako gehienek –akademiak– hainbeste kritikatzuten duten ulerkera) dakarren arazoa gainditzeko lagungarria da. Hain zuzen ere, ikasleak zerbitzu bat beren iguripenen arabera eskatzen duten bezero gisa hartze hutsak ikasleek jarrera kontsumista eta inplikazio txikikoa har dezatela eragin dezake. Ikasleek zerbitzu publikoaren azken emaitza erakundeak jarri dituen baliabideen eta ikasleak berak jarri dituenen baterako produktu gisa ikusi behar dute. Horrela, ikasleak bere ikasketarekin duen konpromisoa agerrarazten da erakundeak definitzen eta zuzentzen duen elkarreragin-esparruan. Esparru horretan, aurrera egin ahal izateko modu aktiboan parte hartu behar da ezinbestean. Ikasketa, ikuspuntu horretatik, ez da ikasleak titulazio batean matrikula egiten duenean lortzea espero duen produktua (produktuaren kontzeptua), baizik eta irakasleekiko eta unibertsitateak ekartzen dituen gainerako baliabideekiko elkarreraginean parte hartuz lortzea espero duena. Ondorioz, epe luzeagoko orientazioa iradokitzen du. Orientazio horretan, interes-taldeek unibertsitateari bere ingurunean lehiatzeko aukera ematen dion balioa sortzeko erantzukizuna konpartitzen dute, ka-

litatea ardatz hartuta eta aldi berean produzitzen den hezkuntza-zerbitzuaren kalitatearen osotasuna zainduta (Taylor eta Judson, 2011). Ng-ren eta Forbes-en hitzetan (2009), "... ikaslea benetan ardatz hartzen duen marketinak unibertsitatearen ideologia marketinaren ahaleginen erdigunean jartzen du, eta Marketina ideologia horiek komunikatzeko tresna eragingarria izan daiteke" (42. or.).

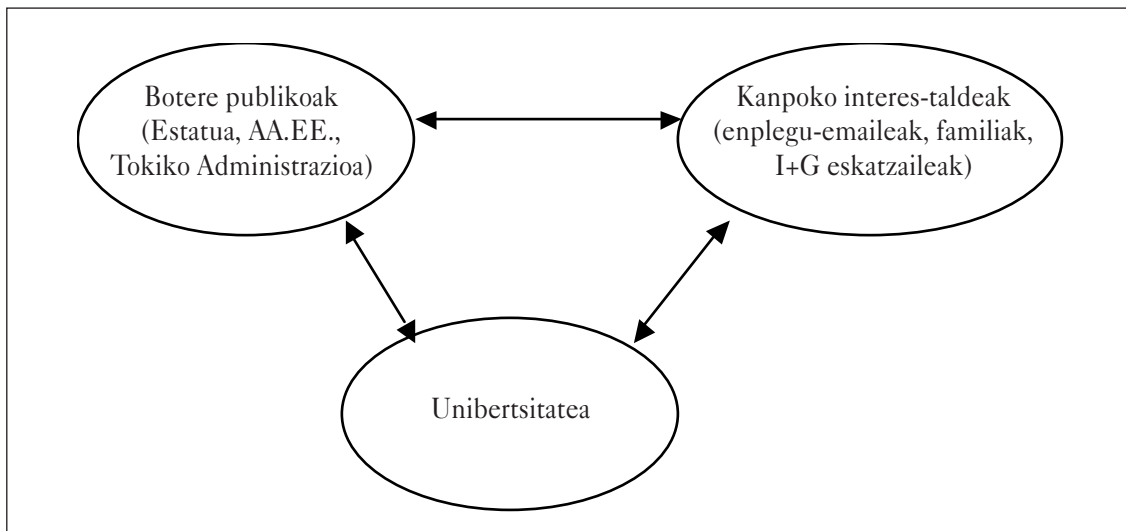
4.2. *Harremanen marketina eta interes-taldeak*

Interes-talde mota bien artean, goi mailako hezkuntzako erakundeetan barnekoen garrantzia da nagusi. Espainiako unibertsitatean, produkturako orientazioak, barneko interes-taldeen gehiegizko garrantziarekin batera, prestakuntza-eskaintzaren bilakaera nabarmenki oztopatzen duela ikusten da. Gizartearen eskariei hezkuntza-eskaintzan aldaketak eginez ematen zaien erantzuna oso desitxuratuta geratzen da, akademikoaren interesen edo ikusmoldeen gaitzengatik. Baina kanpoko interes-taldeek prestakuntzaren esparruan duten zereginaren ezaugarriak behinena ez da prestakuntza lortzeko lankidetzat estua. Beren jarduera, gehienbat, araudiaren bitartez bideratzen da, gobernuaren kasuan, eta jakinarazpenen edo deklarazio publikoen bitartez, enplegu-emaileen kasuan. Araudiak ondorio dituzten prozesuak zein jakinarazpenak sorrarazten dituzten prozesuak, unibertsitateekiko elkarrekin oso txikiarekin ebazten dira.

Kanpoko interes-taldeek eskatzen dituzten aldaketei buruz barneko interes-taldeek erreparatuak ikusi ditugu. Baina merkatuan doituze-elementuak txertatzeak ez du esan nahi unibertsitatearen helburu sozialak bertan behera utziko direnik. Era berean, enpresen finantzaketa txertatzeak ez du esan nahi ezinbestean askatasun akademikoa galduko denik. Kanpoko interes-talde nagusien (botere publikoak) esku-hartzea ere unibertsitateak gobernu-eredu eragingarri eta eraginkorra lortzeko duen ahalmenarako oztopoa da. Unibertsitateari autonomia emateak sorrarazten duen mesfidantza, unibertsitateen ekintzarako eta kudeaketarako ahalmena mugatzen duten lege eta erregelamenduekin estaltzen da. "Urrutiko zuzendaritza" ez da ongi formulatzen; zaila da botere publikoek beren gidalerroetan bilatzen duten eraginkortasun eta berehalakotasuna zerbitzu publiko baten diseinu eta lanketaren prozesu neketsuarekin uztartzea. Unibertsitate titulazioak duela gutxi Europako Unibertsitate Eremura egokitu izana horren adibide ona da.

Ardatza, barneko interes-taldeek eta kanpoko interes-taldeek arteko eztabaida da; ikuspuntuak diferentek dira, baina helburuak konpartituak izan behar dira. Tentsioa, funtsean, harremanen triangulu batean gertatzen da: (1) botere publikoaren interbenzionismoa, unibertsitateak eskatutako askatasun akademikoaren eta ikerketako askatasunaren aurrean, (2) beste interes-taldeek (enplegu-emaileak, I+G eskatzaileak, familiak...) irakaskuntzako eta ikerketako zerbitzugintzari buruz unibertsitateari egi-

ten dizkieten eskari sozialak, eta (3) interes-taldeek zerbitzuen kalitateari eta zerbitzuok eskuratzeko aukerei buruz botere publikoei egiten dizkieten eskari sozialak:



Testuinguru horretan ikusten da harreman horiek administratu behar direla unibertsitatearen posizioa hobetzeko, baina batez ere, helburuak epe ertain eta luzean bete daitezzen ziurtatu edo bideratzeko. Harremanak emankorrak dira erakundeek beren bazkideen laguntza-portaerak lortzen dituztenean (Morgan eta Hunt, 1994). Interes-taldeak harremanen marketinaren bitartez tratatzea lagungarria litzateke kategoriatan lerrokatze hutsetik harago joateko, lerrokatze horrek berez konplexuak diren harreman horietan elkarregerinako ahalmena murrizten du-eta. Egiaztatu da harremanen marketina estrategia bideragarria dela ingurunean elkartruke soziala eta irabazteko asmorik gabeko marketina ugariak direnean, adibidez, unibertsitateen kasuan (Arnett *et al.*, 2003). Harremanen marketina unibertsitatean aplikatzeko modua gehienbat unibertsitatearen eta ikasle ohien eta bestelako balizko emaile batzuen arteko harremanetan aztertu da (Arnett *et al.*, 2003; Netzer *et al.*, 2008), baina unibertsitatearen eta kanpoko beste interes-talde nabarmenen (botere publikoak, familiak eta enplegu-emaileak) arteko harremanen izaerak aplikaziorako eremu apropos bihurtzen du.

Barneko interes-taldeekiko harremanen kasuan, nabarmenena zalantzarik gabe ikasleekiko harremana da. Goi mailako ikasleei eman zaien tratamendua, “akademikak” tradizioan ikasleen zereginaren muinaren ikuspuntutik definitu du: irakasgaiak ikastea, diziplinak edo lanbideak aurretiaz ezartzen dituen ezagutza-maila batzuk lortzeko. Definizio horrek nolabaiteko argitasuna dakar eskakizunari eta eskakizun horren ebaluazioari dagokienez, baina bestalde, harreman lasaia ere badakar ikaslearen eta harreman hori modu ia eksklusiboan administratzen duen prestatzailearen artean. Horren guztiaren ondorioz, askotariko harremanak daude aldi berean, diferentek di-

ren eta beren artean elkarreragin oso urria duten administratzaileekin (harreman ia estankoak). Erdigunean irakaslearen eta ikaslearen arteko harremana dago, eta harreman horren kalitatea irakasleak administratu behar duen ikasle (harreman) kopurua- ren mendean dago. Zenbat eta handiagoa izan talde bateko ikasle kopurua, hainbat eta azalekoagoa izango da harremana. Dena dela, irakasleak ikasleetako batzuegan baliabide gehiago inbertitzeko ahalmena du beti. Irakaslearen arazoaren ardatza, harremanak denboraren eta baliabideen aldetik dituen mugekin nola planteatuko diren ebaztea da. Orokorrean, jardun horren ondorioz, unibertsitateek ikasleari autonomia maila handia ematen diote, harreman horiek koordinatzearen arazoa bere kabuz ebatzi dezan: berak aukeratzen ditu irakasgai kopurua (batzuetan irakasgaien motak ere), orduak, ikaskideak, eta batez ere, irakasgaietako bakoitzari ordu aldetik eman beharreko arduraldia. Gauzak horrela, mekanismo batzuk garatu behar dira harreman horiek zerbitzuaren ikuspuntutik administratzeko. Teknologia berriek gaur egun eremu aproposa irekitzen dute, arrakastaz administratu ahal diren ikasle-irakasle/unibertsitate harremanak diseinatzeko; hasi unibertsitatearen web gunetik (Klassen, 2002) blogosferaraino eta sare sozialetaraino. Kudeaketa horren barnean, harremanen marketinak ahalmen handia eskaintzen du, harremanetan iraunkortasunezko helburuak planteatzen dituelako, harremanaren bi aldeek gogobetetasuna dela medio.

5. Ondorioak

Marketina tresna oinarrizkoa eta eragingarria izan daiteke gizarteak goi mailako hezkuntzan eskatzen dituen aldaketak txertatzeko, eta aldi berean, unibertsitatearen irizpide propioa mantentzeko balio du. Baina horretarako, marketinaren kontzeptua unibertsitatearen zuzendaritzako mailarik gorenetan agertu behar da, eta interes-talderik nabarmenenek konpartitu behar dute. Marketinak ez du ideia edo helbururik inposatzen; unibertsitateek eta interes-taldeek hartu behar dute erantzukizun hori beren gain. Marketinak estrategien diseinua eta horien burutzapenaren diseinua eskura jartzen ditu, helburuekiko koherentziaz, eta erakundearen kultura errespetatuz. Irabazteko asmorik gabeko erakundeetan eta beste zerbitzu publiko batzuetan –osasunean, adibidez– marketinaren esperientzia luzea da, eta horrek bideak ireki beharko lituzke marketina benetan ezartzeko.

Bibliografia

- ARNETT, D. B., GERMAN, S. D. eta HUNT, S. D. (2003), The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing, *Journal of Marketing*, 6, 89-105.
- BOER H. G. DE, ENDERS, J. eta LEISYTE, L. (2007), Public Sector Reform In Dutch Higher Education, *Public Administration*, 85, 1, 27-46.
- CLARK, B. (1983), *The higher education system*. Berkeley: University of California Press.

- DAY, G. S. eta MONTGOMERY, D. B. (1999), Charting New Directions for Marketing, *Journal of Marketing*, 63, 3-13.
- DOBBINS, M., KNILL, C. eta VÖGTLE, E. M. (2011), An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance, *Higher Education*, DOI 10.1007/s10734-011-9412-4.
- EAGLE, L. eta BRENNAN, R. (2007), Are students customers? TQM and marketing perspectives, *Quality Assurance in Education*, 15, 1, 44-60.
- HOLBROOK, M. B. (2005), The Gorilla Dances, *Journal of Public Policy & Marketing*, 24, 1, 143-145.
- KIRP, D. L. (2003), *Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education*, Cambridge, Mass. Harvard University.
- KLASSEN, M. L. (2002), Relationship marketing on the Internet: the case of top- and lower-ranked US universities and colleges, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 81-85.
- KOTLER, P. (1979), Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations, *Journal of Marketing*, 37-44.
- KOTLER, P. eta FOX, K. F. A. (1985), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall, New Jersey.
- (1995), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, 2^a ed, Prentice Hall, New Jersey.
- KOTLER, P. eta LEVY, S. J. (1969), Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- LIAO, MEI-NA (2007), Applying the marketing concept in higher education, hemen: *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, Sargeant, A. eta Wymer, W. (argitaratzaileak.) Routledge, Abingdon R.U.
- MARINCE, F. (2005), Interrogating the crisis in higher education marketing: the CORD model, *International Journal of Educational Management*, 19, 7, 564-578.
- MONTGOMERY, D. B. (2005), Asian Management Education: Some Twenty-First-Century Issues, *Journal of Public Policy & MARKETING*, 24, 1, 150-154.
- MOORMAN, C. eta RUST, R. T. (1999), THE ROLE OF MARKETING, *JOURNAL OF MARKETING*, 63, 180-197.
- MORA, J. G. (1999), La Universidad: una empresa al servicio de la sociedad del conocimiento, *Cuadernos IRC, Revista de Evaluación, Planificación y Gestión Universitaria*, 1, 41-55.
- (2000) El gobierno de las universidades: entre la autonomía y la eficiencia. *Seminario internacional sobre gobierno y gestión de las universidades*. Kataluniako Unibertsitate Politeknikoaren eta EAIR elkar-teen UNESCO Katedra, Bartzelona.
- MORGAN, R. E., MCGUINNESS, T. eta THORPE, E. R. (2000), The contribution of marketing to business strategy formation: a perspective on business performance gains, *Journal of Strategic Marketing*, 8, 341-62.
- NAUDÉ, P. eta IVY, J. (1999), The marketing strategies of universities in the United Kingdom, *The International Journal of Educational Management*, 13/3 126-134.
- NETZER, O., LATTIN, J. M. eta SRINIVASAN V. (2008), A Hidden Markov Model of Customer Relationship Dynamics, *Marketing Science*, 27, 2, 185-204.
- NG, I. C. L. eta FORBES, J. (2009), Education as Service: The Understanding of University Experience Through the Service Logic, *Journal of Marketing for Higher Education*, 19, 38-64.
- ROLFE H. (2002), Students' Demands and Expectations in an Age of Reduced Financial Support: the perspectives of lecturers in four English universities, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 24, 2, 171-182.
- TAYLOR, S. A. eta JUDSON, K. M. (2011), A Service Perspective on the Marketization of Undergraduate Education, *Service Science*, 3, 2, 110-126.
- VOSS, R., GRUBER, T. eta SZMIGIN, I. (2007) Service quality in higher education: The role of student expectations *Journal of Business Research*, 60,9, 949-959.

