

Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola

Gradu Amaierako Lana

Mercadona Euskal Herrira etortzeak bertako txikizkako merkataritzan izan ditzaken eragin ekonomiko eta sektorialeko hurbilpena

Egilea: **Ione Iriarte Arruabarrena**
Tutorea: **Mirene Begiristain Zubillaga**

Donostia, 2015

eman 1a 2024 2025



Universidad
del Pais Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

AURKIBIDEA

1. Sarrera.....	7
1.1. Lanarekiko motibazioa	7
1.2. Helburuak	8
1.3. Egitura	9
1.4. Metodologia.....	10
2. Banaketa sektorearen gaur egungo egoera	11
2.1. Sarrera.....	11
2.2. Merkataritzaren bilakaera	13
2.3. Txikizkako merkataritza Espainian	15
2.4. Txikizkako merkataritza EAEn	16
3. Mercadona: enpresa eta bere ingurunea	17
3.1. Jardueraren deskribapen orokorra	17
3.2. Ingurune orokorraren analisisa.....	18
3.2.1. Espainiako talde garrantzitsuenak	19
3.2.1.1. Kontsumitzaileen Espainiako merkatuko banatzaile gustukoak	23
3.2.2. Langileekiko jarrera, jasotako salaketak eta kritikak, zenbait banatzaile	
marken erretiratzea eta bitarteko hornitzaileekiko duen jarrera	25
3.3. Ingurune espezifikoren mugaketa	27
3.3.1. Mercadonaren zabalkuntza Espainian	30
3.3.1.1. Herri ezberdinetan gertatutakoa	30
3.4. Negozio eredua	31
3.4.1. Mercadonaren hazkuntzaren aurreikuspena	33
3.4.2. Markak eta bitarteko hornitzaileak	35
3.4.2.1. Nekazaritzako Elikagaien Kate Jasangarria	37
3.4.2.2. Bloke logistikoak	38
4. Mercadona eta Euskal Herria	41
4.1. Azkenean Euskal Herrira.....	41
4.2. Mercadona EAEn eta Nafarroan sartu aurretik	43
4.2.1. Banaketa enpresa nagusienak	43
4.3. Mercadonaren gaur egungo presentzia EAEn eta Nafarroan	46
4.4. Mercadona EAEn eta Nafarroan sartu ondoren.....	47
4.4.1. Eroski-Mercadona	47

4.4.1.1. Eroskiren gaur egungo egoera.....	48
4.4.1.2. Lehenengo landa lana: Eroski eta Mercadonara egindako bisitak .	52
4.5. Bigarren landa lana: Mercadonaren etorreraren eragin ekonomiko eta sektoriale hurbilpena	58
4.5.1. Banaketa enpresetan eta tokian tokiko dendetan izan duen eragina.....	59
4.5.2. Inkestak.....	62
5. Ondorioak	67
6. Bibliografia.....	69
7. Eranskina: Gasteizko denda txikiei egindako inkestak	73

Grafikoen aurkibidea

Grafikoa 1. Espainiako 6 talde garrantzitsuenen ustiapen emaitza.	21
Grafikoa 2. Espainiako 6 talde garrantzitsuenen ekitaldiko emaitza (irabazi garbia) mila eurotan	22
Grafikoa 3. Espainiako 6 talde garrantzitsuenen langile kopurua.	22
Grafikoa 4. Mercadonako supermerkatu kopuruaren bilakaera 2009.urteetik 2014.urtera.	28
Grafikoa 6. Salmenten aldakuntza.....	33
Grafikoa 5. Salmenten bilakaera.	33
Grafikoa 7. Salmenten aurreikuspena.....	34
Grafikoa 8. Euskal Herriko formatu nagusiak.....	43
Grafikoa 9. Eroskiren salmenten bilakaera 2003. urteetik 2014ra	49
Grafikoa 10. Eragin gehien jasan duen sekzioa.....	65

Irudien aurkibidea

Irudia 1. Munduko txikizkako merkataritzaren TOP 10a.....	12
Irudia 2. Produktu freskoengatikoko apustuak merkatu kuota irabaztea eragiten dio.....	23
Irudia 3. Mercadona eta bere lehiakide nagusien merkatu kuota.	29
Irudia 4. Mercadonaren hedapena penintsulan zehar	30
Irudia 5. Bitarteko hornitzaileen mapa	37
Irudia 6. Bloke logistikoaren mapa.....	39
Irudia 7. Mercadonaren hedapenaren azken lurraldeak.....	41
Irudia 8. Eroskiren negozioak.....	48
Irudia 9. Eroskiren plataforma logistikoaren mapa	51
Irudia 10. Eroskiren sekzio ezberdinak	54
Irudia 11. Eroskiko deskontu kartelak	54
Irudia 12. Eroskiren euskal produktuak.....	55
Irudia 13. Mercadonako sekzio ezberdinak	56
Irudia 14. Mercadonako deskontu kartelak	56

Taulen aurkibidea

Taula 1. Salmenten kontzentrazio kuota.....	11
Taula 2. Bost talde espainiar munduko banaketa sektoreko enpresa handienen artean .	12
Taula 3. Autozerbitzu erregimenaren ezaugarri orokorrak	13
Taula 4. Kontsumitzaileen portaeraren desberdintasunak supermerkatu eta hipermerkatuetan	14
Taula 5. Espainiako eta EAeko txikizkako merkataritzaren laburpen taula	17
Taula 6. Formatu komertzialen antzinatasuna	19
Taula 7. Mercadonaren eta bere Espainiako 5 lehiakide garrantzitsuen arteko konparaketa.....	21
Taula 8. Espainiako katerik merkeenak.....	24
Taula 9. Mercadonako langileen hileroko soldata.....	25
Taula 10. Mercadona eta bere lehiakide nagusien merkatu kuota.....	29
Taula 11. Mercadonaren ezaugarrien laburpen taula.....	40
Taula 12. EAeko banaketa sektoreko enpresen denda kopurua.....	45
Taula 13. Euskal Herriko txikizkako banaketa sektoreko 2014ko irekierak eta 2013ko dendak.....	45
Taula 14. EAeko banaketa sektoreko enpresen merkatu kuota aurreikuspena.....	46
Taula 15. EAE eta Nafarroako Mercadonaren denden kopurua eta kokalekua.....	47
Taula 16. Mercadona eta Eroskiren adierazle nagusienak	47
Taula 17. Hornitzaileei egindako erosketak, Autonomia Erkidegotan banatuta	50
Taula 18. Egindako bisiten fitxa.....	53
Taula 19. Eroski eta Mercadonako bisitaren laburpen taula	58
Taula 20. Parte hartzaileen fitxa	63
Taula 21. Inkesten emaitzak: titularrak	66

1. Sarrera

1.1. Lanarekiko motibazioa

Espainiako banaketa sektorea Espainiako sektorerik handienean bilakatzen ari da. Sektoreak azken urte hauetan bilakaera garrantzitsua izan du, sektore txiki eta ertainetako eragina gutxituz eta enpresa handien alde eginez.

Gaur egun, banaketa sektorea enpresa gutxi batzuek zuzentzen dute eta merkatu kuota eztabaidatzen dute, kalitate eta espezializazioan oinarritzen diren botere gutxiago duten txikizkariak merkatutik baztertuz. Hau, azken urteotako supermerkatu, hipermerkatu eta merkataritza zentroyen gehikuntzarekin ikusi daiteke.

Bestalde, banaketa enpresa handi hauen botereak ekoizleentzako kaltegarriak diren baldintzak inposatzen dituzte, kasu askotan onartzera behartuta daudenak beren biziraupenerako.

Horien artean, elikagaiak merkaturatzen dituztenak dira gehien nagusitzen direnak. Mercadona munduko banaketa sektoreko enpresa handienen artean kokatzen da, Espainiako banaketa sektoreko liderrean bilakatu delarik.

Merkataritzak ere bere bilakaera izan du eta gaur egun supermerkatu da formaturik nagusia.

Gaur egun, banatzaile markak garrantzia hartzen ari dira, kalitatezko produktuak prezio eskuragarrian eskaintzen dituztelarik, eta banatzaile marka hauen politikak Mercadona bezalako enpresen arrakastaren erantzule dira.

Alde batetik, Mercadonarekin batera egungo merkatuko enpresa garrantzitsuenen arteko eta hauen estrategiei buruzko azterketa bat egitea komenigarria da, Mercadonaren lehiakide nagusi direnak adieraziz.

Beste alde batetik, interes berezia adierazten da Mercadonaren Euskal Herriko etorrerarekin eta bertako banaketa enpresa handiei, nahiz tokian tokiko merkataritzan nola eragin duen aztertuko da, eragin ekonomiko eta sektoriale hurbilpena eginez.

1.2. Helburuak

Gradu Amaierako Lanaren helburu nagusia Mercadonaren Euskal Herriko etorrerak bertako txikizkako merkataritzan sortu ditzaken eragin ekonomiko eta sektorialak aztertzea da.

Azken helburu hau lortu ahal izateko azpi-helburu hauek betetzea ezinbestekoa da:

- Espainiako banaketa sektorearen gaur egungo egoera aztertzea
- Sektoreko enprekin lehiatzen duten formatu komertzial nagusienak ezagutzea
- Sektoreko konkurrentziaren azterketa
- Mercadonaren inguruko analisi bat egitea, bere ingurunea, negozio eredua, banatzaile markak eta hornitzaileak aztertuz
- Mercadonaren Euskal Herriko sarreraren inguruko azterketa
- Mercadona eta Eroskiren arteko konparaketa bat egitea, bien arteko ezberdintasun nagusienak ikusteko
- Mercadonaren etorrerak Banaketa enpresa handiengan eta tokian tokiko merkataritzan izan duen eraginak ikertu eta azaltzea

1.3. Egitura

Lanak duen egiturari dagokionez, bost zatitan banatuta dago, hau delarik lanari sarrera bat ematen dion lehenengo zatia. Bertan, lanarekiko motibazioa, helburuak, egitura eta lana aurrera eramateko metodologia aipatuko direlarik.

Bigarren zatian, banaketa sektorearen gaur egungo egoera aztertuko da sektoreko enpresa garrantzitsuenak aipatuz eta horrela Mercadona testuinguru batean sartuz. Gainera, merkataritzak izan duen bilakaerari garrantzia emango zaio eta txikizkako merkataritzan sakonduko da, bai Espainian eta baita EAEn ere.

Hirugarren zatian, Mercadona eta bere inguruneari buruzko analisi bat egingo da, lehenik ingurune orokorra aztertuz eta bigarrenik ingurune espezifikoak. Ingurune orokorraren barnean Espainiako banaketa enpresa nagusienak ikertuko dira, gero Mercadonarekin konparatzeko. Ingurune espezifikoari dagokionez, Mercadona Espainian zehar nola zabaldu den erakutsiko da, herri ezberdinetan gertatutakoa islatuz. Horretaz gain, zati honetan bertan, Mercadonaren negozio eredua aztertuko da eta bere marka eta bitarteko hornitzaile kontzeptuak garatuko dira.

Laugarren zatian, Mercadonaren Euskal Herriko sarreraren inguruan jardungo da. Lehenik eta behin, Mercadona Euskal Herrian sartu aurreko egoerari buruzko aipamen bat egingo da, ondoren, gaur egun EAEn eta Nafarroan duen presentzia erakutsiko da eta azkenik, Euskal Herrira sartu ondorengo azterketa sakon bat egingo da. Azken puntu honen barnean, Mercadona eta Eroskiren arteko konparaketa bat burutuko da, bi establezimendutara egin diren bisitetatik ateratako informazioaren bitartez. Bestalde, Euskal Herriko banaketa enpresa garrantzitsuenen azterketa egingo da. Azkenik, inkesta batzuk burutuko dira Gasteizen, Mercadonaren eraginak hobeto ikusteko eta horrela banaketa enpresa handiengan edo tokian tokiko merkataritzan izan dituen eragin ekonomiko eta sektoriale hurbilpen bat egiteko.

Azken eta bosgarren zatian, aurreko zati guztiak aztertuz, ondorio batera iritsiko gara.

1.4. Metodologia

Lan hau burutzeko erabili den metodologiaren arabera, lanaren analisirako beharrezkoak diren oinarrizko tresnak erakutsiko dira modu egituratu batean, lehenengo zatia nik egindako ekarpenaren arabera izan delarik.

Lanaren bigarren eta hirugarren zatian, metodologia analitiko-sintetikoa erabili da, hau da, bilaketa bibliografikoa eta informazio iturri desberdinak erabili dira. Informazio iturri garrantzitsuenak Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) datu basea eta Mercadonaren 2014. urteko memoria, “Alimarket” aldizkariko artikulua eta kontsumitzaileen ulermen eta ezagutzan munduko liderra den “Kantar Worldpanel” kontpainiak egindako artikulua izan dira.

Lanaren laugarren zatian, lehen mailako datuak lortzea ahalbidetu diguten bi landa lan egin dira. Lehenengo landa lana, Eroski eta Mercadonara egindako bisitak izan dira, behaketa metodologiaren bitartez burutu direnak. Behaketa ikerketa kualitatiboaren barnean sartzen da. Bigarren landa lana berriz, Mercadonaren etorreraren eragin ekonomiko eta sektorialeko hurbilpena izan da, inkesta batzuen bitartez egin dena, laginaren tamaina dela eta, metodologia kuantitatibo “mugatua” erabiliz. Metodologia kuantitatibo “mugatua” izateak erabilitako lagina mugatua dela esan nahi du eta beraz, emaitzak ez direla estrapolagarriak.

Egindako informazio bilaketetan erabili den hizkuntzari dagokionez, kontsulta gehienak gazteleraz egindakoak izan dira, nahiz eta, euskaraz ere egin diren bilaketak.

Azkenik, aipatzekoa da irakasle eta tutore den Mirene Begiristainek lana aurrera eramanez ahal izateko egindako jarraipena, bai informazio bilaketan eta baita lana zuzendu edo ekarpenak egiterako momentuan ere.

2. Banaketa sektorearen gaur egungo egoera

2.1. Sarrera

Gaur egun, banaketa enpresak geroz eta handiagoak dira eta hazkuntza prozesu horrek merkataritza enpresa gutxi batzuen artean kontzentratzea eragiten du. Enpresek dimentsio handiagoak bilatzen dituzte tamaina handiagoko ekonomiak lortu ahal izateko: kontsumitzaileekiko markaren ahalmena, hornitzaileekiko salmenta ahalmena, salmenta bolumena eta gestio ekonomiko hoberena bilatzeko.

Taula 1. Salmenten kontzentrazio kuota

Establezimenduak (%)	Elikadura salmentak (%)	Salmentak (%)	
		Drogeria eta garbiketa	Higiene eta lurrindegia
2	45	46	34
5	59	59	51
10	72	72	67
25	90	89	84
50	97	97	95
100	100	100	100

Iturria: (Díez de Castro, 2004).

Goiko taulan ikus daitekeen bezala, elikagaien merkaturaren kontzentrazio maila altua dago. 2001.urtean zehar, establezimenduen %2ak soilik elikagaien txikizkako merkaturaren ia erdia hartzen zuten eta establezimenduen laurden batek guztizko merkaturaren saltzen zuten, zehazki %90a, geratzen zen beste %10 hori gainerako establezimenduen artean banatuz.

Azpimarraturiko zifrak aztertuz, azalera handiko formatuek erakarpen ahalmen handia dutela ikusten da, espezialki hipermerkatu eta supermerkatu handiek. Horrela, merkataritza formatuen tamainak garrantzia eta eragin handia duela azpimarratzen da salmentak lortzerako garaian. Gainerako merkaturak berriz, kontzentrazio maila txikiago batean bada ere, antzeko joera jarraitzen dute.

Merkataritza banaketa sektorean kontzentrazio prozesuak, batez ere, kontsumo handiko produktuetan izan du eragina, izan ere, enpresen estrategiak neurri handi batean prezioan oinarritzen dira. Informazioaren teknologia berriak, garraio sistemaren hobekuntza eta autozerbitzu erregimenaren abantailak, tamaina handiko ekonomiak erakarri ditu, txikizkako merkataritzaren kontzentrazioa bultzatuz (Díez de Castro, 2004).

Iparramerikar Walmart Taldea munduko rankig-eko lehenengo postuan kokatzen da (Ikusi 1go irudia), bere diru sarrerak munduko 250 enpresa handien %10a direlarik. Ranking hau munduko banaketa sektoreko 250 enpresen salmenta bolumenean oinarritzen da. Hain zuzen ere, 250 enpresa hauek planeta osoko salmenten herena kontzentratzen dituzte. Bigarren postuan Costco Wholesale Corporation kokatzen da, lehenengo urtetik posizio bat igoaz. Tesko berriz, bosgarren postura pasa da. Carrefour eta Schwarz-ek Top 5-eko ranking-a osatzen dute. Kasu honetan, eta nahiz eta talde batzuk posizioz aldatu, ez da beste enpresarik gehitu Top 10era, eta Estatu Batuek eta

Alemaniak errepresentazio handiena duten herrialdeak izaten jarraitzen dute, bien artean %80eko postua hartuz.

Banaketa sektorean elikagaiak merkaturatzen dituzten enpresak dira nagusienak, hain zuzen ere, %58a jakietan jarduten da (10etatik 8). Jakiak ez diren sektorean berriz, Ikea, H&M eta Inditex dira hazkunde gehien izan dutenak, beste batzuen artean.

Irudia 1. Munduko txikizkako merkataritzaren TOP 10a.

Top 250 rank	Name of company	Country of origin	2013 Retail revenue (US\$mil)	2013 Retail revenue growth	2013 Net profit margin	2013 Return on assets	CAGR* Retail revenue 2008-2013	# countries of operation	% retail revenue from foreign operations
1	Wal-Mart Stores, Inc.	U.S.	476,294	1.5%	3.5%	8.2%	3.3%	28	28.9%
2	Costco Wholesale Corporation	U.S.	105,156	6.1%	2.0%	6.8%	7.7%	9	28.2%
3	Carrefour S.A.	France	98,688	-2.4%	1.8%	3.1%	-3.0%	33	52.7%
4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	98,662*	9.5%	n/a	n/a	6.5%	26	58.2%
5	Tesco PLC	U.K.	98,631	-2.0%	1.5%	1.9%	2.9%	13	32.3%
6	The Kroger Co.	U.S.	98,375	1.7%	1.6%	5.2%	5.3%	1	0.0%
7	Metro Ag ¹	Germany	86,393*	-2.5%	0.7%	1.4%	-0.9%	32	62.3%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	81,090*	4.7%	n/a	n/a	5.5%	17	59.2%
9	The Home Depot, Inc.	U.S.	78,812	5.4%	6.8%	13.3%	2.0%	4	10.8%
10	Target Corporation	U.S.	72,596	0.9%	2.7%	4.4%	2.9%	2	1.8%
Top 10²			\$1,294,698	2.0%	2.8%	6.0%	3.0%	16.5³	32.5%
Top 250¹			\$4,354,562	4.1%	3.4%	5.3%	4.2%	10.2³	24.2%
Top 10 share of Top 250 retail revenue			29.7%						

Iturria: Deloitte. Global Powers of Retailing (2015).

Deloitte egindako “Global Powers of Retailing” ikerketaren arabera, Mercadona, Inditex, El Corte Inglés, Dia eta Grupo Eroski munduko banaketa sektoreko enpresa talde garrantzitsuenen artean sailkatzen dira.

Mercadona eta Inditex sektoreko 50 enpresa handien artean kokatzen dira beren supermerkatuekin. El Corte Inglés eta Dia munduko 75 enpresa handien artean kokatzen dira eta Grupo Eroski 136. postuan dago.

Taula 2. Bost talde espainiar munduko banaketa sektoreko enpresa handien artean

RANKING 2015	
Mercadona	42
Inditex	44
El Corte Inglés	66
Dia	72
Grupo Eroski	136

Iturria: Deloitte. Global Powers of Retailing (2015).

Fernando Pasamón-entzat, Deloitteko Kontsumo eta Banaketa Ondasunen Estrategiaren bazkide dena, “nabarmenezkoa da enpresa espainolek ranking globalean

du ten postua, kontsumorako zaila den urte batean gainera. Herrialde rankineko Top 50-en artean Espainia laugarren postuan dago herrialde potentzial askoren gainera, Kanada edo Japonen gainera” (Pasamón, F., 2015).

2.2. Merkataritzaren bilakaera

Azken urteotan merkataritzak izan duen aldaketa ez da makala izan eta hain garrantzitsua izan den aldaketa horren eragileak honako hauek izan litezke.

Alde batetik, bezeroek gero eta aukera gehiago daukate bere kasa erosteko, hau da, saltzailearen laguntzarik gabe beren konturako horniketa egiteko aukera daukate. Kontsumitzaileak erosi nahi dituen produktuak saltokietako apalategietan kokatuta daude, era askean nahi duen beste eros dezaten. Horrela erostea ahalbidetzen duen merkataritza motak autozerbitzu erregimena dauka izena.

Autozerbitzu erregimenaren funtsezko ezaugarria erosketen ikusaraztea da. Autozerbitzuan kontsumitzaileak salgaia aukeratu eta hartzen du, auto-aukeraketa sistemak aukeraketa egiteko bitarteko bide bezala jarduten duen bitartean.

Lehenengo hurbilketa batean, autozerbitzu erregimeneko establezimenduei dagokienez ondorengo sailkapena egin daiteke (Casares, 1987).

- Autozerbitzua: 40m² eta 119m² bitartean.
- Super-zerbitzua: 120m² eta 399m² bitartean.
- Supermerkatua: 400m² eta 2.499m² bitartean.
- Hipermerkatua: 2.500m²-tik gora.

Formatu hauekin batera deskontu denda sortzen da, inbertsio eta gastuen minimizazioan oinarrituta eta prezio politika agresibo bat duena.

Taula 3. Autozerbitzu erregimenaren ezaugarri orokorrak

Eroslearen ikuspuntua	Banatzailearen ikuspuntua
1. Erosotasuna eta zerbitzua (denbora aurreztailea).	1. Produktuen erakusketaren arrazionalizazioa.
2. Aukeratzeko askatasuna eta erosketa erabakiko mugimenduak diskrezioz eginda.	2. Eskaintza aukera zabalagoa izateko eta biltegiko lekuaren ordezkapenaren ondorioz m ² ko produktibitatea handitzeko aukera.
3. Marken eta prezioen konparaketa.	3. Eskulana aurreztearen ondorioz langile bakoitzeko produktibitatearen hazkuntza.
4. Prezio murriztuak.	

Iturria: (Casares, 1987).

Tamainaren araberako sailkapenaren arabera, autozerbitzu establezimendu txikiak (40m² eta 119m² bitartekoa) batzuetan saltzeko teknikan aldaketa txiki batzuk dituela (salmahaitik autozerbitzura) azpimarratu behar da, baina, establezimendu tradizionalako gainerako ezaugarriak mantentzen ditu: aukera oso zabala ez duten denda familiarrak, oinarritzko gestioa, ohiko erosketa eta salmenta politika, gertutasuna, bezeroarekin tratu pertsonala, “merchandising” tekniken sofistikazio eskasa, etab.

Super-zerbitzuak berriz, dimentsio handiago baten garapena eta, batez ere, enpresari ikuspuntu ezberdin baten garapena eskatzen du. Super-zerbitzu batean funtzioen ordezkariak, kontabilitate plan baten garapena, eta sekzioen koordinazio egoki bat eramateko organigrama bat behar dira, beste elementu askoren artean. Gainera, hirigintzako aldaketak, garraioa edo biztanleriaren mugimenduak direla eta, establezimenduaren kokalekua zehaztea arazo bat da. Super-zerbitzuetan haragi freskoak, urdaitegia, haragi produktuak eta fruta eta barazkiak toki hotzetan jartzen dira, eta horretaz gain, produktu izoztuen, esnekien, produktu lehorren eta elikadurakoak ez diren produktuen sekzioak ere badaude (Casares, 1987).

Bestalde, autozerbitzu erregimenean oinarrituta, merkataritza gune handiak agertu dira eta bertan kokatzen diren enpresa nagusienak supermerkatuak eta hipermerkatuak dira. Supermerkatu eta hipermerkatu formatuek geroz eta lehia estuagoa daukate beraien artean eta hori banaketa sektorearen bilakaera, bere kontzentrazioa, merkataritza enpresen nazioartekotzea, kontsumo handiko merkatuaren gelditasuna eta merkataritza kateen gestioaren profesionalizatzearen ondorioa da beste askoren artean. Bi formatu hauek beste edozein merkataritza formatu baino gehiago hazi dira, bai salmenta bolumenean eta baita zifretan ere, eta beste establezimendu batzuen merkatua eskuratzeko lehiatu dute.

Horretaz gain, kontsumitzaile baten erosketa erabakia produktu horren ezaugarrien eta erosketa burutuko duen establezimenduaren atributuen menpe dago. Horrela, badaude zenbait aspektu erosketa establezimendu batean edo beste batean egitea bideratzen dutenak: produktuen erabilera hobetzen duten zerbitzu gaineratuak (ontziratzea, bermea, prezio baxuak...) edo erosketa errazten dutenak (etxez etxeko zerbitzua, aparkalekua, etxeko gertutasuna, ordainketa modua, telefonoz egindako eskaerak, postazko erosketa...). Gainera, aukeratzen den formatuaren arabera kontsumitzaileek hartzen duten jarrera aldakorra eta ezberdina da (Ikusi 4. taula).

Taula 4. Kontsumitzaileen portaeraren desberdintasunak supermerkatu eta hipermerkatuetan

	Supermerkatua	Hipermerkatua
Salmenta mota	▪ Indibiduala	▪ Familiarra
Iraupena	▪ Ordu erdia	▪ Ordu eta erdi
Erosketaren plangintza	▪ Premiazko erosketa	▪ Erosketa zerrenda (24 erreferentziatik gora)
Produktu mota	▪ Elikadura, drogeria eta higiena	▪ Azoka edo merkatuko produktuen eta produktu iragankor gutxiko erosketa
Aldizkakotasuna	▪ Beharraren arabera	▪ Astekoa, hamabost egunez behingoa edo hilabetekoa
Erosketa izaera	▪ Utilitarista	▪ Ludikoa
Hautaketaren irizpidea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prezioak, eskaintzak, deskontuak ▪ Produktu barietatea ▪ Ataletan antolatuta ▪ Bizilekura hurbiltasuna ▪ Autozerbitzu erregimena 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prezioak, eskaintzak, deskontuak ▪ Produktu barietatea ▪ Ataletan antolatuta ▪ Produktuen kalitatea ▪ Autozerbitzu erregimena

Iturria: (Díez de Castro, 2004).

Gainera, kontsumitzaileek gero eta behar zehatzagoak dituzte, eta behar horiei ahalik eta ondoen erantzuteko, produktu edo zerbitzu jakin batzuetan espezializatutako dendak ere agertu dira.

Txikizkako merkataritzari dagokionean, beherakada izan du. Dena dela, txikizkako merkataritzak eutsi egiten dio, indar txikiagoarekin bada ere.

Aurrerapen teknologikoei esker, saltzeko metodoak eta kudeaketa-moduak aldatu egin dira. Merkataritzan beti egon dira establezimendutik kanpoko salmentak burutzen dituztenak, adibidez, posta bidezko edo katalogo bidezko salmenta. Baina, telefono bidezko salmenta eta etxez etxeko salmenta bidez ere kontsumitzaileak posible du denda edo establezimendura joan gabe salmenta burutzea. Edariak, elikagaiak, gozokiak eta horrelakoak saltzeko makinaren bidez, berriz, produktua txikizkako bitartekaririk gabe saltzeko aukera dago.

Hala ere, aurrez ikusi daiteke Interneten etorrerak establezimendurik gabeko salmenta bultzatuko duela. Hain zuzen, txikizkako salmentako talde gehienak (Carrefour, El Corte Inglés, Caprabo, etab.) Internet bidezko salmenta errazten duten web orrialdeak barneratu dituzte.

Bukatzeko, kontsumitzaileak berak aldatu ditu erosketa- eta kontsumo-ohiturak. Beraz, gaur egungo merkataritzak, halaber, moldatu egin behar izan du kontsumitzaileen behar eta nahi berriekin bat egiteko (Díez de Castro, 2004) eta (Saltokiaren animazioa. Merchandising-a, 2006).

2.3. Txikizkako merkataritza Espainian

Espainiako txikizkako merkataritzari buruzko datuak ematen hasi aurretik komenigarria da jakitea Estatistika Institutu Nazionalak (INE) nola definitzen dituen merkataritza espezializatua eta ez espezializatua.

“Merkataritza espezializatua %50-eko fakturazioa gainditzen duten enpresek egindako merkataritza da, bost produktu mota baino gutxiago saltzen dituzten enpresek burutua, eta beren jarduera nagusia fakturazio handiena duten produktuak saltzea delarik”(INE, 2014).

“Merkataritza ez espezializatua bost produktu mota baino gehiago saltzen dituzten enpresek egiten duten merkataritza da, %50-eko fakturazioa gainditzen ez badute”(INE, 2014).

Merkataritza espezializatua (jantzigintza, oinetakoak, etxetresna elektrikoak, liburuak) eta elikagai, edari eta tabakoen merkataritza denda espezializatuak sektoreko enpresen %56,8 eta %27,7 dira hurrenez hurren, eta merkataritzako ez espezializatuak diren dendekin (elikagaiak, edariak eta tabakoa, autozerbitzutan, super-zerbitzutan, supermerkatuetan, hipermerkatuetan eta beste denda ez espezializatuatan) batera negozio bolumen handienak sortzen dituztenak dira.

Lanpostu bakoitzeko ekoizkortasun handienak berriz, merkataritza espezializatuan, farmazietan, medikuak eta edertasunean, eta merkataritza ez espezializatuan sortzen dira.

Gainera, orokorrean enpresa egitura tamaina txikikoa da, nahiz eta azken urteetan enpresa bakoitzeko lanpostu kopurua igo egin den (2,9tik 3,3ra).

Kontzentrazio geografikoari dagokionez, sektoreko enpresa gehienak Andaluzia, Katalunia eta Madrilen kokatzen dira ondorengo portzentajeak dituztelarik hurrenez hurren: %18,7, %16,2 eta %11,9 (INE, 2010).

2.4. Txikizkako merkataritza EAEn

Euskal ekonomiaren hirugarren sektorearen garapena kontuan hartuta eta merkataritza azpimarratuta, merkataritzak %11,40ko aberastasuna sortzen du eta txikizkako merkataritzak %4,4koa.

Merkataritza sektorearen garapen orokorrari dagokionez, denda kopurua murriztu egin da, hain zuzen ere, urteko %1,3 gutxitu da. Hala ere, lanpostuen gorakadarekin enpresen batz besteko tamaina handitu egin da 0,4 langiletik 2,3 langilera, denda bakoitzeko.

Hiru hiriburuetan kontzentratzen dira enpresak: Bizkaian enpresa guztien %53,1 kontzentratzen dira eta lanpostuen %52,9; Gipuzkoan %34 eta %32,8 ; eta Araban %12,9 eta %14,3.

EAEn merkataritza espezializatua, jantzigintza, oinetakoak, etxetresna elektrikoak eta liburuak azpimarragarrienak dira. Jantzigintza eta beste txikizkako merkataritza espezializatueta dendetan (optikak, argazkiak, jostailuak, kirol dendak ...) denda kopuru gehiago dago, %34,9 dira. Pisua galtzen joan dira, elikadura, liburu eta etxetresna elektrikoetako dendak. Garrantzi handi goa hartzen dute zaintza pertsonalerako produktuak, osasunerako produktuak, jantzigintzak, dekorazioak etab. Salmenta garbi kopuru handienak denda ez espezializatueta merkataritzan izan dira eta beste muturrean, salmenta baxuenak elikadurako txikizkako merkataritza tradizionalan (EUSTAT, 2014).

Taula 5. Espainiako eta EAeko txikizkako merkataritzaren laborpen taula

	Txikizkako merkataritza Espainian	Txikizkako merkataritza EAEn
Merkataritza espezializatua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ %56,8 ▪ Elikagai, edari eta tabakoa %27,7 ▪ Bolumen handiak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Azpimarragarriena
Merkataritza ez espezializatua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bolumen handiak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salmenta kopuru handienak
Enpresen tamaina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enpresa egitura tamaina txikikoa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enpresen batzbesteko tamaina handitu egin da ▪ Denda kopurua murrizketa % 1,3
Lanpostu kopurua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gorakada: 2,9tik 3,3 langilera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gorakada: 0,4tik 2,3 langilera
Lanpostuen kontzentrazioa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Merkataritza espezializatuan, farmazia, mediku, edertasun eta merkataritza ez espezializatuan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bizkaian %52,9 ▪ Gipuzkoan %32,8 ▪ Araban %14,3
Kontzentrazio geografikoa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Andaluzian %18,7 ▪ Katalunian %16,2 ▪ Madrilen %11,9 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bizkaian %53,1 ▪ Gipuzkoan %34 ▪ Araban %12,9

Iturria: nik egin INE (2010) eta EUSTAT (2014) datuak erabilita.

3. Mercadona: enpresa eta bere ingurunea

3.1. Jardueraren deskribapen orokorra

CNAE-ren arabera (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) Mercadonaren jardura ondorengoa da: txikizkako merkataritza denda ez espezializatuetan (CNAE 47.1). Estatistika Institutu Nazionalak (INE) horrela definitzen du jardura hau: “Klase honek txikizkako merkataritza hartzen du barne, supermerkatu eta biltegi handiak bezalako unitate berdineko (denda ez espezializatu) produktu linea desberdinak dituztelarik”(INE, 2014).

Mercadonaren 2013. urteko memoriaren arabera, Mercadona kapital espainiarreko supermerkatu konpainia familiarra da, bere bezeroen elikadura, garbiketa eta higiene pertsonal guztiak asetzeko helburua duena sortu zenetik, eta baita etxeko animalien zaintzarekin erlazioan dauden beharrak ere. Horretarako, auzoko 1521 supermerkatuekin kontatzen du, 48 probintzietan banatuta eta 17 Autonomi Erkidegokotan kokatuta daudenak, salmenta aretoetan bataz besteko 1.500m² dituztenak, Espainiako elikadura azalera osoaren %14,4eko merkatu kuota irudikatzen dutenak eta kokatuta dauden merkataritza eremuen dinamismoari laguntzen diotenak. Supermerkatu guztiak aukera zabal eta eraginkorra daukate, 8.000 erreferentziagatik osatua gutxi gorabehera, konpainian

urtero beren konfiantza jartzen duten 4,9 milioi etxe baino gehiagoren eskuetara daudenak. Konpainiak gaur egun 74.000 langile baino gehiagorekin lan egiten du.

3.2. Ingurune orokorraren analisia

Mercadona testuinguru batean kokatzeko ingurune orokorrari buruzko analisi labur bat egitea komenigarria da, aurretik aztertutako alde batzuetan sakonduz.

Ekonomiari begira, krisi ekonomiko baten aurrean gaude. Krisi honek, kontsumitzaileengan eragina izan du, izan ere, prezioa faktore garrantzitsua da produktuak erosterako garaian. Horri banatzaile marken kalitate-prezio erlazioa hobetzen joan dela gehitu behar zaio eta gainera, kontsumitzailea ez dela prezioagatik bakarrik kezkatzen, bazik eta kalitate-prezio erlazio hoberena bilatzen saiatzen da.

Teknologi aldetik, Interneten erabilerak establezimendurik gabeko salmenta bultzatzen du, izan ere, ohitura aldaketak direla eta geroz eta gehiago dira produktuak internet bidez erosten dituztenak.

Administrazioa beti saiatu da konkurrentzi librea sustatzen, kontsumitzailea babesten eta merkataritza baldintzak erregulatzeko. Arrazoi hauengatik, eta monopolioak edo boterearen gehiegizko erabilera ekiditeko administrazio publikoek baimen bereziak eman behar dituzte hipermerkatu edo biltegi handiak bezalako zenbait denda irekitzeko.

Ingurune soziala aztertuz, geroz eta independenteagoa den biztanleriaren aurrean gaude, etxe bakoitzean pertsona bakarra edo bikote bat bizi delarik, biak lanean jarduten dutelarik. Kontuan hartu beharreko beste faktore bat hirugarren adineko pertsonen segmentua da, geroz eta handiagoa baita. Gainera, gaur egungo langabeziaren eraginez hainbat gaztek beste herrialdeetara jotzen dute, eta horrek Espainiako txikizkako enpresen bezeroak gutxitzen ditu. Aldaketa kultural guzti hauek kontsumitzaileen beharrei eragiten die, beren eguneroko erosketetan aldaketak ematen direlarik.

Merkataritzako formatu komertzialei dagokionez, bi taldetan sailkatzen dira. Alde batetik, azalera handiko dendak daude (biltegi handiak, biltegi ezagunak eta hipermerkatuak), eta bestetik, bestelako formatuak (supermerkatuak, deskontu dendak, denda espezializatuak eta kontsumitzaileen kooperatibak). Azalera handiko dendak 2500m² baino handiagoko establezimenduak dira, gainerako formatuak tamaina ezberdina dutelarik. Formatu guzti hauek garatzen joan dira gizartearen beharrak asetu ahal izateko. Ondorengo taulan formatu komertzialen jatorria eta antzinasuna ikus daitezke.

Taula 6. Formatu komertzialen antzintasuna

Formatu komertzialak	Jatorrizko herrialdea	Urtea
Kontsumitzaileen kooperatiba	Inglaterra	1844
Denda/biltegi handiak	Frantzia	1852
Denda/biltegi ezagunak	Estatu Batuak	1879
Supermerkatuak	Estatu Batuak	1830
Deskontu dendak	Estatu Batuak	40. Hamarkada
Hipermerkatuak	Frantzia	1963
Denda espezializatuak	Estatu Batuak	80. Hamarkada

Iturria: (Díez de Castro, 2004).

Gainera, ekonomia eta kontsumitzaileen ohituren bilakaerak familien hornikuntza aldatzea eragiten du. Orain dela hamarkada batzuk, salmenta tradizionala nagusitzen zen, hau da, kontsumitzaileek denda espezializatueta erosten zuten multzo handietan. Gaur egun berriz, kontsumitzaile gehienek autozerbitzuetako establezimenduetan erosten dute. Aldaketa hauen ondorioz, kontsumitzaileak maiztasun txikiagoarekin erosten du baina kopuru handiagoan eta saltokien aldetik eskaintza zabalagoa da.

Autozerbitzu erregimen komertzialari dagokienez, 1997. urtetik hazkuntza handiena jasan dutenak supermerkatu handiak dira. Formatu honek, hain zuzen ere, tamaina txiki eta handiko formatu komertzialen abantailak konbinatzen ditu modu eraginkorrean, kontsumo handiko produktuak erosten dituzten kontsumitzaileen ohituren bilakaerari egokituz. Supermerkatu hauek eskaintza zabala, prezioarekiko baldintza interesgarriak, bezeroarekiko zerbitzu egokia eta hurbiltasun onargarria dituzte.

Gaur egungo formatu nagusia supermerkatuak dira. Kontsumitzaileari desplazamendu fisiko gutxi eskatzen dio, gertutasuna izanik abantaila nagusia. Hirien barruan kokatzen dira, kontsumitzaileen etxetik gertu. Gainera, merkataritza-gune batzuetan ere kokatzen dira, hipermerkatuak ordezkaturik. Hau gune berrietan gertatzen da, bertan elikadura moda eta denbora librearen osagarri delarik. Salmenta modua berriz, zerbitzu librea da, nahiz eta, salmenta tradizionalako sekzioak aurki daitezkeen.

3.2.1. Espainiako talde garrantzitsuenak

Gaur egun Mercadona da Espainiako banaketa sektoreko liderra baina beharrezkoa da gogoratzea beti ez dela horrela izan. Izan ere, 2005. urtean Frantziako Carrefour multinazionala izan zen Espainiako elikagaien banaketa sektoreko liderra, bere salmentak 13.195 milioi eurotakoak izan zirelarik, kontuan hartuta Carrefourrek produktu barietate zabala eskaintzen duela, elikagai eta higienarako produktuez haratago.

Urte horretan bertan, Espainiako banaketa sektoreko (orokorrean) liderra El Corte Inglés izan zen. Barietate eta zabaltasun handiko sekzioekin baita ere, baina, Mercadonako produktu espezializatuarekin zerikusirik ez duten eskaintzekin.

Lidergoarekin zerikusia duen beste datu bat, bai enpresan bertan eta baita maila sektorialean ere, ondorengo izan zen: 2011. urtean Mercadonak El Corte Inglés

gainditu zuen fakturazioan eta irabazietan, ordu-arte liderra izan zenaren (El Corte Inglés) biltegi handiak ordezkatzera lortzeraino (Morata Socías, 2013).

Jarraian Espainiako sei talde garrantzitsuenen sarrera txiki bat egitea egokia izango litzateke, talde bakoitzaren datu garrantzitsuenekin.

Hipermerkatu formatuen garapen eta ezarpenean aitzindaria da Carrefour. Gaur egun 1421 zentro, 2917 supermerkatu, 5593 denda eta 174 cash & carry dituzte. Ekitaldi itxieran 74.888 milioiko salmenta bolumenarekin, hedapen garrantzitsua duena eta mundu mailan zerbitzu eta hornikuntza enpresa nagusienetariko batean bilakatu.

Grupo Carrefour mundu mailan sektoreko internazionalena da eta Europako lehenengoa: gaur egun 34 herrialdetan dago kokatuta.

Europa mailan konpainiaren presentzia handiena duten herrialdeak Espainia, Belgika, Italia eta Grezia dira. Gainera, enpresa beste herrialde batzuetara ere hedatu da European bertan: Polonia, Turkia eta Errumania. Europatik kanpo ere lider posizioa mantentzea lortzen dute Latino Amerikan, Brasilen, Argentinan eta Kolonbian. Bere hedapenerako arreta guztia Asian zentratzen da, Txinan denden bilakaera garrantzitsuarekin eta beste bost herrialdeetan presentzia hazkorrekin (Informe Anual , 2013).

Dia Espainiako banaketa sektoreko multinazionala da, 30 urte baino gehiagoko jarduera burutzen duena. Bost herrialdetan kokatzen da: Espainia, Portugal, Brasil, Argentina eta Txina. Merkataritza sare zabala izatea lortu dute mundu guztian zehar, 7000 dendaz osatuta, eta 11.476 milioi eurotako fakturazioa lortu zuen 2013an (Dia, 2015).

Alcampo Grupo Auchan-en parte da, uste eta balioak partekatzen dituzten salerosleen enpresa autonomoen federazioa, garapen ekonomiko eta epe luzeko gizarte baten zerbitzura. Ez du Burtsan kotizatzen, bere azken ekitaldiko fakturazioa 53.454 milioi eurotako izan zen eta 16 herrialdetan dauka presentzia. Bost jarduera garatzen ditu: hipermerkatuak (888), supermerkatuak (862), zentro komertzialak (370), banketxe eta on line merkataritza (Alcampo, 2015).

Lidl Supermerkatuak, Espainian Lidl Stiftung alemaniarraren filiala dena, “hard discount” eta supermerkatu tradizionalaren artean posizionatuta dagoen supermerkatu kate bat da. Lidl merkatu espainiarrean 1994. urtean sartu zen, bere lehen denda Lleidan irekiz, 2500 milioiko fakturazioarekin Espainian, eta gaur egun 10.000 profesional baino gehiagorekin lanean eta astero 3 milioi bezerori zerbitzu emanez.

Espainian 20 urte egon ondoren, gaur egun 535 denda ditu lurralde nazional osoan zabaldurik. Denda kate hau, 9 plataforma logistikok hornitzen dute, ondorengo herrialdeetan kokaturik daudelarik: Bartzelona, Madril, A Coruña, Valentzia, Sevilla, Gasteiz, Tenerife eta Murtzia (Lidl, 2015).

Gaur egun, Grupo Eroski Espainiako banaketa sektoreko enpresarik garrantzitsuenetariko bat da eta ,nahiz eta, krisi larri bat jasaten ari, bere lehiakideekin konparatuta eta merkatu kuota erreparatuz gero, laugarren postuan kokatzen da.

Eroskiko 2013ko memoriaren arabera, 36.432 langilerekin kontaktatzen du, 2.069 denda ditu eta hauetatik 1456 supermerkatuak dira eta 90 hipermerkatuak. Salmenten %60a supermerkatuetatik datoz, jarrera hobereana duten formatua baitira.

Bezeroei dagokienez, egunero milioi bat baino gehiago ditu (Eroski, 2015).

Taula 7. Mercadonaren eta bere Espainiako 5 lehiakide garrantzitsuen arteko konparaketa.

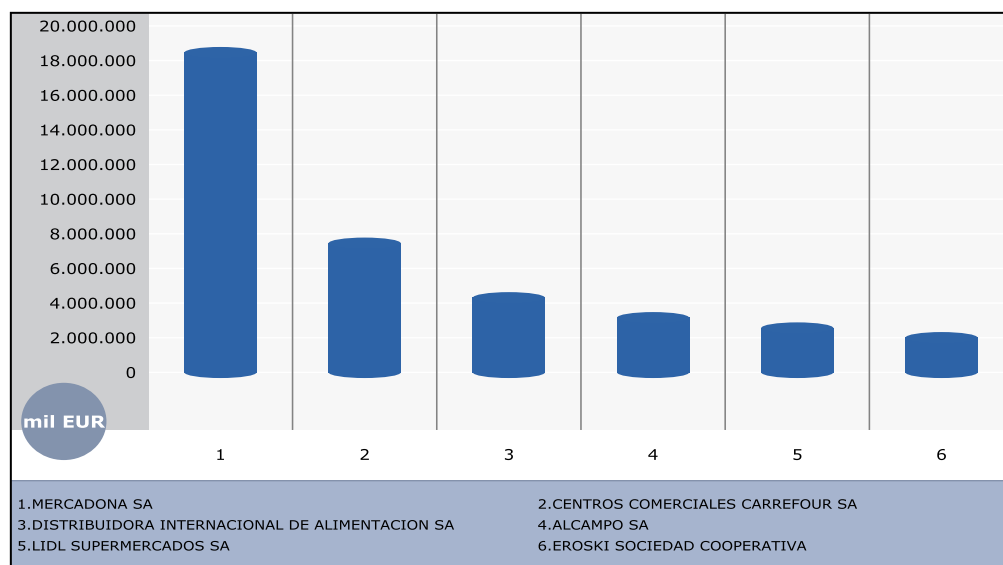
Adierazleak	Mercadona	Carrefour	DIA	Alcampo	Lidl	Eroski
Merkatu kuota	%22,1	%7,7	%7,6	%2,8	%3,1	%3,3
Supermerkatuak	1521	2917	2925	862	535	1456
Salmentak(ustiapen sarrera) mila €-tan	18.458.967	7.453.987	4.305.423	3.153.160	2.558.967	1.972.474
Ekitaldiko emaitza(irabazi garbia) mila €-tan	543.259	47.323	-391.946	54.644	27.157	-216.037
Langileak	74.228	29.967	15.416	13.518	10.000	36.432

Iturria: nik egina enpresa ezberdinen web orrialde, memoriak eta SABIKo datuak erabilia (2014-2015 datuak).

Bost talde hauek dira hain zuzen ere Mercadonaren lehiakide nagusiak, eta nahiz eta Mercadonak hartu protagonismoa, sektoreko bost enpresa hauek ere gertutik jarraitzen diote valentziarrari.

Ondorengo grafikoetan elikagaien banaketa sektoreko 6 enpresa hauek konparatuko dira eta Mercadona sektoreko liderra dela egiaztatuko da.

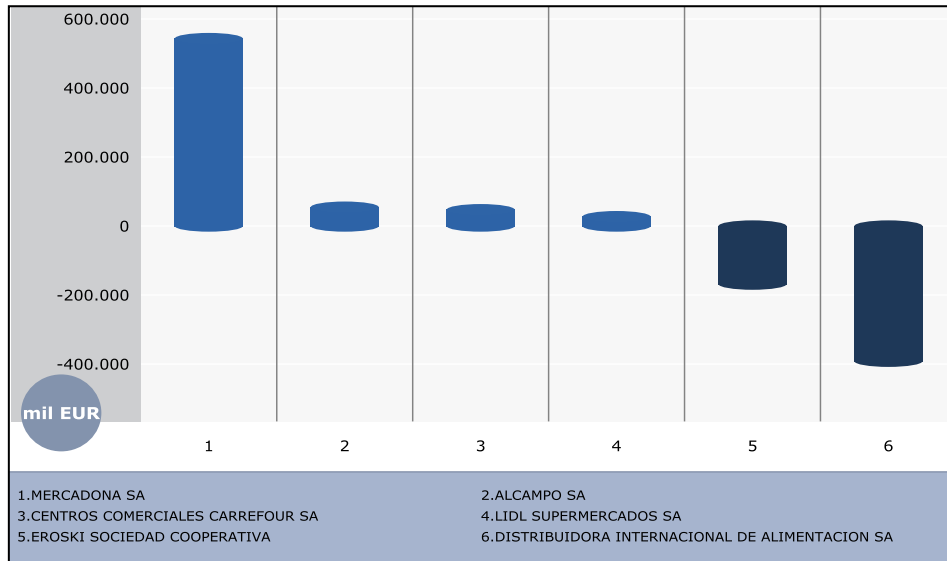
Grafikoa 1. Espainiako 6 talde garrantzitsuenen ustiapen emaitza.



Iturria: SABI, 2014.

Grafiko honetan egiaztatu daiteke Mercadona dela bere salmentengatik diru-sarrera gehien dituen sektoreko enpresa, 2014ko datuak kontuan harturik. Atal honetan Carrefour bigarren postua nabarmentzekoa da eta, nahiz eta, distantzia asko egon Mercadonarekiko, gehienetan erabiltzen dituen formatuak merkatal guneeetan kokatuta dauden hipermerkatuak dira, zeinetara egunerokotasunean jende asko joaten den.

Grafikoa 2. Espainiako 6 talde garrantzitsuenen ekitaldiko emaitza (irabazi garbia) mila eurotan

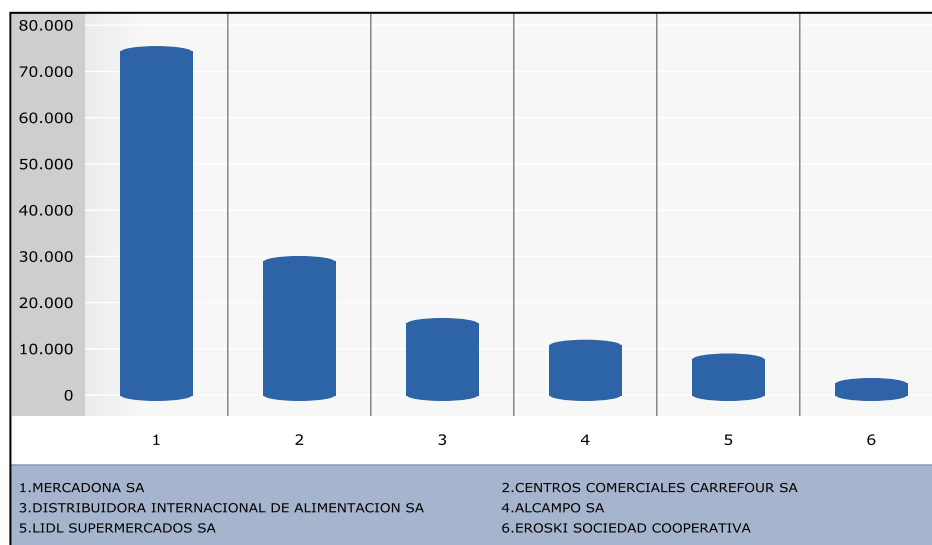


Iturria: SABI, 2014.

Ekitaldiko emaitzari dagokionez, azpimarratu behar da sektoreko bi talde handi (Eroski eta Dia) kaltetuak izan direla. Dia izan da kaltetuena. Eroskik berriz, 2013.urtean galera handiak izan zituen salmenten gutxitzearen ondorioz, eta horrek langileen eta denden gutxitzea ere ekarri du.

Baina, nahiz eta Eroskiren langile eta denda kopurua gutxitu, langile asko dituen (36.432) elikagaien banaketa sektoreko enpresa nagusienetarikoa izaten jarraitzen du. Aurreko adierazle guztiak aztertu ondoren, Mercadonak sailkapen honetako lidergoa dauka, lanpostu gehien eskaintzen duen enpresa izanik, Grupo Eroski edo Carrefour bezalako sektoreko bi talde handiek jarraitzen diotelarik.

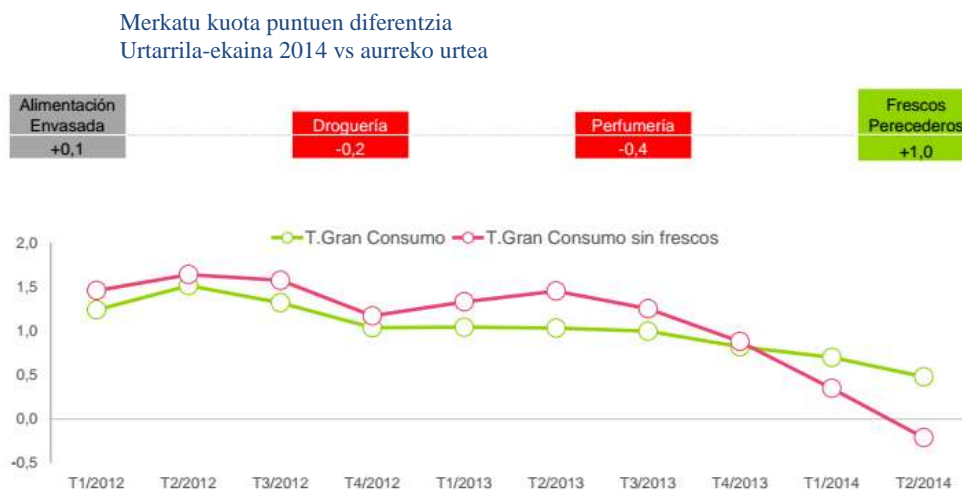
Grafikoa 3. Espainiako 6 talde garrantzitsuenen langile kopurua.



Iturria: SABI, 2014.

Mercadonak merkatu kuota irabazten du, baina produktu freskoengatik bakarrik. Izan ere, produktu freskoengatik egindako apustuak merkatu kuota irabaztea eragiten dio. Hala ere, produktu fresko hauek gabe bere merkatu kuota bere horretan geratuko litzateke. Hain zuzen ere, produktu freskoak bere pisua handitzen duten atal bakarra dira, beste atalek murriztu egiten dutelarik pisu hori.

Irudia 2. Produktu freskoengatik apustuak merkatu kuota irabaztea eragiten dio



Iturria: Kantar Worldpanel, 2014.

. Lidl 2013an gehien hazi zen taldea izan zen eta horrela izaten jarraitzen du gaur egun. Gainera, bere kalitate irudia hobetu du eta hobekuntzaren arrazoiatariko bat ondorengoa da: etxe eta familien %10ak konfiantza eskaintzen duela uste du, eta %6 batek kalitatezko produktuak bermatzen dituela. Ezaugarri hauei esker, bere ereduak geroz eta erosle gehiago konbentzitzen ditu, horrela bere bezeria handituz.

Dia El Arbol-ekin sendotu egiten da. Dia bere erosketa edo eskuratze berriekin zentratuta dabil, merkatuko posizioa indartzea eragiten diotelarik. El Arbol-en erosketak lehen erosketarik burutzen ez zuten 389 mila bezero berri ekarriko dizkio (Kantar Worldpanel, 2014).

3.2.1.1. Kontsumitzaileen Espainiako merkatuko banatzaile gustukoenak

Kantar Worldpanel-ek burututako txostenaren lehenengo datu bezala, inkestatutako erosleen %74ak hausnartu du Mercadona dela beren erosketak burutzeko banaketa katerik ohikoena. Bigarren postuan Dia dago, eta inkesta burutu duten kontsumitzaileen %53,2ak dio bere egunerokotasunean bertan erosten duela. Hirugarren postuan Carrefour kokatzen da %44,3ko portzentajerekin eta ez oso urrun %44,2arekin Lidl, eta pixka bat beherago Alcampo kokatuko litzateke %28ko portzentajearekin.

Baina Mercadona ez da bereizten erosketak egiterako momentuan kontsumitzaileentzako hautatuena izateagatik bakarrik, baizik eta, gainera, bezeroek fideltasuna erakusten diotelako ere. Eta hau datuekin baieztatuz, kontsumitzaileen %33,1ak Mercadonako dendetan erosketa errepikatzen du. Oso portzentaje altua da

Mercadonarena Diarenarekin konparatzen badugu, izan ere, Diako kontsumitzaileen %8,9a bakarrik joaten da dendara erosketa errepikatuzera. Carrefour berriz, hirugarren postuan kokatzen da, baina oraingo honetan Diatik gertuago, %9,7ko portzentajearekin. Maxi Dia laugarren postuan dago eta Alcampok bosgarren postuan jarraitzen du %3,2arekin.

Kontsumitzaileek beren erosketak denda batean edo bestean burutzeko arrazoi nagusia kalitate/prezio erlazioa da (%77,3 kasuetan), eta Mercadona da kalitate/prezio hobereana eskaintzen duena (%80eko kasuetan). Horregatik, ez da harritzekoa sektoreko liderra izatea.

Bestalde, berezko markaren kalitatea kontsumitzaileentzako erosteko arrazoi nagusienetariko batean bilakatu da eta Mercadonak betetzen duen ezaugarrietako bat ere bada.

Produktu freskoen kalitateari dagokionez, erosketa arrazoi ezaugarri garrantzitsua dena, puntuazio hobereana duen katea Gadisa da, Mercadona hirugarren postuan kokatzen delarik.

Hauek dira beraz, kontsumitzaileek Mercadona aukeratzea eragiten duten arrazoi nagusienak.

Beste alde batetik, ez da harritzekoa Carrefour Espainiako elikagaien sektoreko taldeen artean bigarren postuan egotea. Izan ere, eskaintza eta promozioak egiteagatik nabarmentzen da, erosleentzako geroz eta estimatuagoak direnak, nahiz eta, ez izan bertan erostea erabakitzea eragiten duen arrazoi nagusia. Promozioen gaineratik, hain zuzen ere, beti prezio baxuak izatea (Mercadonak aplikatzen duen estrategia) eta bezeroak behar duen guztia dendan bertan erostea daude. Eta Carfourrek arrazoi hau emaitza onekin betetzen du, marka eta produktu barietate zabala eskainiz.

Kontsumitzaileen iritzien arabera, Grupo Eroski kalitatezko berezko marka duelako (Mercadonak eskaintzen duena baino baxuagoa), kontsumitzaileen buruetan oso presente dagoen ezaugarria, eta marka eta produktu barietate zabala eskaintzen duelako nabarmentzen da. (Kantar Worldpanel, 2012).

Azkenik, Kontsumitzaile eta Erabiltzaileen Erakundeak (OCU) egindako 2014ko ranking-aren arabera, Espainiako katerik merkeenak aipatuko ditugu.

Taula 8. Espainiako katerik merkeenak

Kateak	Indizea	Erosketa saskiaren urteko kostua
Dani	100	5.300€
Alcampo	106	5.629€
Familia	108	5.704€
Sangüi	109	5.798€
Mercadona	111	5.857€

Iturria: Kontsumitzaile eta Erabiltzaileen Erakundeak (OCU), 2014.

Supermerkatu katerik merkeena Andaluziako Dani da, 100eko indizearekin, eta rankineko lehenengo postuan egon da 10 urtez. Preziorik baxuenak lau katek dituzte, 110eko indizetik behera dauden bakarrak, 6000 eurotik beherako urteko erosketa saskia betetzeko gai direnak: Dani, Alcampo, Familia eta Sangüi.

Alcampo Dani baino %6 garestiagoa da, eta eremu nazionalean ezarrita dauden kateetariko merkeena da.

Mercadona eta Carrefourreko erosketa saskia berriz, Dani-rena baino %11 garestiagoa da. Maxi Diak 114ko indizea dauka eta %14 garestiagoa da.

Azkenik, E.Leclerc, Dia Market, Ahorramas edo Eroski eta Caprabo bezalako bestelako kateak %15eko diferentzia gaintzen dute eta erdi mailako prezioak dituztenen artean kokatzen dira (Liniers, 2014).

3.2.2. Langileekiko jarrera, jasotako salaketak eta kritikak, zenbait banatzaile marken erretiratzea eta bitarteko hornitzaileekiko duen jarrera

Jarraian, Mercadonak bere langileekiko duen jarrera ez hain positiboa, jasotako salaketak eta kritikak, zenbait banatzaile marken erretiratzea eta bitarteko hornitzaileekin duen jarrera ez hain ona aztertuko ditugu.

Zenbait langilek baieztatzen dutenaren arabera, langileekiko tratu ez hain onei esker lortzen ditu Mercadonak hain lan baja tasa baxuak.

Gainera, enpresan 74.000 langile dituela dio, baina hauek hiru urteko iraupena duten langileak izaten dira eta horietatik 7.000 langileren kontratuak soilik berritzen dituzte. Asteko 50 ordotara iristen diren lanaldiak izaten dituzte eta asteburutan lan egiteagatik 30 egun libre ematen dizkiete, ez eman beharko lizkieketen 44 egunak.

Ondorengo taula honetan, Mercadonako oinarrizko langileen (kutzazaina eta apal betetzailea) soldata gordina eta garbia azaltzen da, 12 hilekotan eta helburuak lortzeagatik eman den saria kontutan hartu gabe (hileko bat edo bi, antzinasunaren arabera).

Taula 9. Mercadonako langileen hileroko soldata

Antzinasuna	Urte 1 baina gutxiago	2 urte	3 urte	+4 urte
Gordina/hila	1.270€	1.403€	1.557€	1.728€
Garbia/hila	1.101€	1.191€	1.300€	1.420€

Iturria: nik egina Mercadonako 2014ko memoriako datuak erabilia.

Oinarrizko langileen %90ak 4 urtetik gora daramate Mercadonan lanean eta beraz, 1.728€ko soldata gordina daukate hileroko.

Horretaz gain, langile guztiak berdin makilatzeraz behartzen ditu, kolore gama eta kolonia marka berdina erabiltzeraz.

Langileak ados ez egotearen beste arrazoi bat gaixotasun bajak dira. Mercadonak bere langileei jakinarazten die enpresan sartu bezain laster eta Harrera Planean aipamen hau eginez “gaixotasun bat edukitzeak ez du beti baja hartzea esan nahi”. Gainera, istripu, gaixotasun, sendagilearekin kontsulta edo haurdunaldia dela eta dendako koordinatzaileari jakinarazi behar zaiola zehazten du, honek enpresako sendagilearekin hitzordua eska dezan.

Azken finean, modu honetan jarduteak langileen osasunean eragina izan du.

Salaketei dagokienez, Mercadonak zigor judizialak izan ditu ondoren aipatuko ditudan zenbait kasurengatik:

José Luis Enríquez, Malagako Mercadonako langilea, lau hilabetez bizkarreko minez egon zen eta enpresako sendagileak medikatu eta tratatu ondoren, baja eman nahi ez zionez, larrialditara jo zuen, eta odolbildu bat zuelako ebakuntza egin behar izan zioten. Anabel, Valentziako langilea, kaleratua izan zen lumbagoagatik baja hartu zuelako eta Mercadona bere kalteak ordaintzera zigortu zuten.

Juana kaleratua izan zen abortu mehatxuagatik. Epaileak kaleratzearen baliogabetasuna deklaratu zuen eta kalte moralak ordaindu behar izan zituen. Eta Cuenca-ko Monserrat haurdun egoteagatik izan zen kaleratua, eta kasu honetan ere, kalteak ordaintzera behartu zuten Mercadona.

Beste langile bat kaleratua izan zen garuneko iktus bat jasan eta hilabete erdira, nahiz eta, enpresa jakinaren gainean egon errekupeazio epea inoiz ez dela izaten sei hilabete baina gutxiago eta guztizko errekupeazioa bi urte izaten direla.

Zentzu horretan, Mercadonak diziplinazko kaleratzea erabiltzen du kaleratzeagatiko kalte ordaina aurrezteko, eskusa faltsuak argudiatuz edo arinak larri bihurtuz eta langileak firma eta enpresaren bertsioak babestera behartuz.

Azterketarekin jarraituz, 2012. urtean zehar Mercadonak zenbait arazo izan zituen bere produktu batzuekin (Deliplus eta Solcare markako produktuak), non horietako batzuk erretiratu behar izan zituen. Gainera, marka ezagunen fabrikatzaileengandik salaketak jaso dituzte, konpainiak marka hauei egindako jazarpenak direla eta. Izan ere, produktu hauek ez zuten betetzen indarrean dagoen enplegu legea bere fabrikazioan zeramaten bi osagaietan, biak konbinatzean “nitrosamina”, hau da, kantzerra sortzearekin erlasionaturik dagoen sustantzia, sor zezaketelarik. Enpresak ezeztatu egin zuen produktu hauek zeramatzaten bi sustantzien kantitateak ez zirela nahikoak “nitrosamina” sortzeko. Baina, enpresak nahiz eta hori esan, notizia komunikabide guztietan azkar zabaldu zen eta horren ondorioz, Mercadonak ondorio kaltegarriak izan zituen. Horrela, zenbait kontsumitzaile markarenganako konfiantza galtzen hasi zen eta supermerkatuetan marka hauen erosketak gutxitu ziren, Mercadonaren irabaziak gutxituz.

Bitarteko hornitzaileekin duen jarreraren zenbait aspektu aztertuz eta 2009. urteko datuak erabiliz, Mercadonak bere asmo ekonomikoekin jarraitu ezker, bitarteko hornitzaileetariko batzuk bere supermerkatuetatik alde egin dezakete. Enpresaren buru den Juan Roig bere hornitzaileei produktuak erosten jarraitzeko prezioa bere horretan uztea exijitzen du, kasu batzuetan deskontu gogorak ipintzeaz hitz egiten ari direlarik eta hornitzaile gehienek ustez erabaki hori sostengaezina da. Izan ere, eta aurrerago sakonago aztertuko dugunez, taldearen estrategia nagusia konfiantzan, baterako plangintzan eta marjinak murrizteko exijentzia jarraitu batean dago oinarritua. Horretarako, bere hornitzaile eta bitarteko hornitzaileekin bolumen handiekin konpentsatzen dituen marjina estuak ezartzen ditu.

Orain arte, inor ez da ausartu aurrerapausoa eman eta Mercadonarekin egindako kontratu hauek desegiteko. Egoera hori dela eta, Mercadona bere hornitzaile guztiekin bilerak egiten ari da bere merkataritza politika berria esplikatzeko eta hauetariko batzuk beraien iritzia eman dute ondorengo esanez: “Mercadona exijitzen ari den prezio hauek

onartzen badira, banaketako gainerakoak ekintza hauen berri izan eta berdina exijitzen hastean izango da arazoa, eta hori gure egoeran oso zaila izango litzateke”.

Gainera, elikagaien industria minduta dago Mercadonarekin, bai prezioak bere horretan utzi edo jaistearen erabakiarekin eta baita kanporatu dituzten 800 erreferentzi eta kanporatu nahi dituen 1.200 gehiagorengatik.

Mercadonak dio ugaritasun garaitik beharren garaira heldu direla eta kostuak maximoan gutxitu behar dituela prezioak merkatu ahal izateko eta horretaz gain bere supermerkatuetan saltzen ez diren produktuak kanporatu behar ditu.

Amaitzeko, Mercadonak bere hornitzaileekin lan egiteko duen moduaren beste aspektu bat ikusi dadin, Iparlat enpresaren kasua azalduko dugu.

Aurrerago aipatuko den bezala, Iparlat Mercadonaren bitarteko hornitzailea da 2002. urteaz geroztik. Orain arte, Iparlatek Kaiku Elikagai Korporazioan akzioak eduki ditu baina bere lehen bezero den Mercadonaren prezioak derrigorturik, zeinari bere produkzioaren %70a saltzen dion, bertan zituen akzioak alde batera utzi behar izan ditu. Erabaki horrek, Kaikuren akzioen artean mugimendu batzuk sorrarazi ditu, bere jabe nagusi Emmi talde suitzarra bilakatu delarik, %43ko kapitalarekin.

Iparlaten irteeraren arrazoa banaketa enpresa handien artean dagoen konkurrentzian dago, (Carrefour, Mercadona, Eroski...) eta hauek beren hornitzaileengan sortzen duten prezioan, alde batetik, kostuak murriztu ahal izateko eta bestetik, lehiakideari kalte egiteko.

Enpresak produkzioaren ia heren bat Mercadonari saltzen dio, honek EAE eta Nafarroako baserritarren esnea merkaturatzen duelarik bere banatzaile markaren atzean. Gainerakoa bere berezko markari dagokio (Kaiku, Gurelesa, Beyena...).

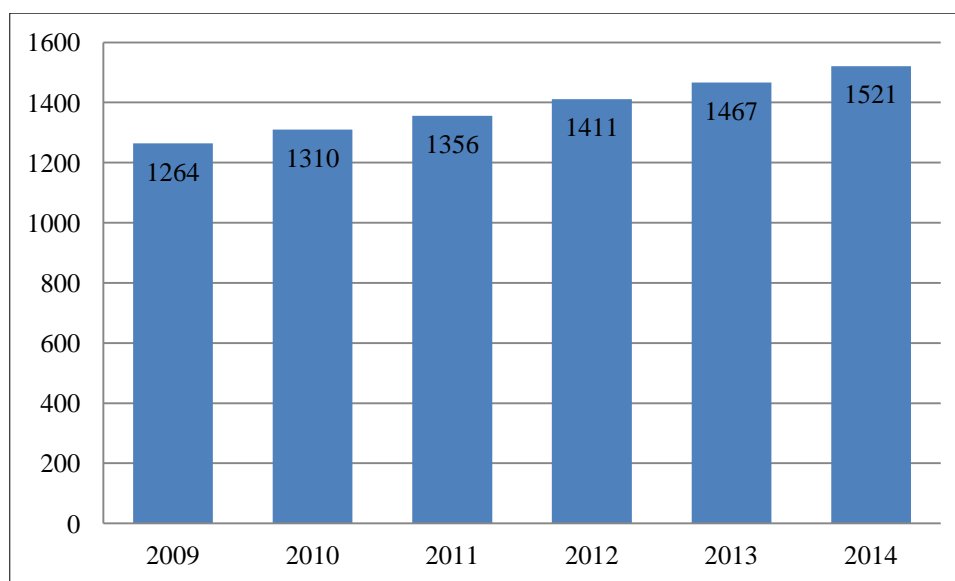
Gainera, Mercadonak bere hornitzaileei eskusiban hornitzera behartzen die. Hori dela eta, Iparlati Eroski bezalako lehiakide bati saltzea debekatzeaz gain, bere menpekoak direnei ere debekua luzatzea zabaldu du; kasu honetan Kaiku.

3.3. Ingurune espezifikoren mugaketa

Ingurune orokorra aztertu ondoren, ingurune espezifikoa aztertzea ere garrantzitsua da. Izan ere, enpresa baten errentagarritasuna neurri batean bere inguru espezifikoa gertatzen denaren menpe egon daiteke, hau da, bere sektorean gertatzen denaren menpe. Ingurune espezifikoa aztertzearen helburua, Mercadonaren konkurrentzia, aztertuko den ingurune geografikoa eta formatu komertziala zein den ezagutzea da.

Mercadonaren negozio lerroa supermerkatuak dira, kontsumitzaileentzako establezimenduen bidez, hau da, auzoetako supermerkatuak (Ikusi 2. grafikoa). Taldearen konkurrentzia gainerako merkataritza formatuak dira, autozerbitzutik hasi eta hipermerkatuetara, denek elikadura dutelarik negozio oinarri.

Grafikoa 4. Mercadonako supermerkatu kopuruaren bilakaera 2009. urtetik 2014. urtera.



Iturria: nik egin Mercaodonako 2009-2014 memoriak erabilia

Mercadonak bere sektore berdinean jarduten duten lehiakide guztiak lehiatzen du, edozein tamainakoa izanik ere, nahiz eta bere lehiakide zuzenak eta garrantzitsuenak azalera handiko dendak izan.

Mercadonaren lehiakide nagusienak ondorengoak dira: Carrefour, Dia, Eroski, Alcampo, Lidl, Aldi, Caprabo, El Corte Inglés, Hipercor eta Masymas, nahiz eta tamaina txikiagoko beste batzuk ere badauden (Consum Cooperativa edo Condis).

Mercadona azken urteotan gehien hazi den elikagaien banaketa enpresa da. Gaur egun, %22,1eko merkatu kuota dauka, hau da, ia Grupo Carrefour, Grupo Eroski eta Diaren merkatu kuotaren batura, ondorengo taulan edo irudian ikusi daitekeen bezala "Mercadona eta bere lehiakide nagusien merkatu kuota". Elikadura azalera kuotari dagokionez berriz, Mercadonak %14,4ekoa dauka, hau da, Espainiako handiena.

Taula 10. Mercadona eta bere lehiakide nagusien merkatu kuota.

Gehien hazten diren enpresen merkatu kuota (%): prezioan fokua dutenak				
	2011	2012	2013	2014
Mercadona	19,7	21,0	21,5	22,1
Carrefour Hiper	7,5	7,9	7,5	7,7
DIA	7,6	7,6	7,4	7,6
Eroski super	3,7	3,4	3,1	3,3
Alcampo	2,8	3,0	2,9	2,8
Lidl	2,9	2,9	2,7	3,1
Consum	1,8	1,8	1,7	1,9
Eroski Hiper	1,9	1,7	1,5	1,6
Ahorramas	1,5	1,5	1,5	1,5
Caprabo	1,5	1,3	1,3	1,3

Iturria: nik egin Kantar Worldpanel-eko datuak erabilia

2014. urtean Mercadonak merkatu kuota handitzen du 0,6 puntutan %22,1era iristeraino, Carrefour Hiper %7,5etik %7,7ra pasatzen da eta Dia baita hazi egiten da %7,4tik %7,6ra. TOP 10eko gainerako enpresa gehienek ere beren merkatu kuota hobetzen dute.

Irudia 3. Mercadona eta bere lehiakide nagusien merkatu kuota.



Iturria: Kantar Worldpanel, 2014.

Konpainiaren ingurua nazionala da, eta beraz, tokian tokika eta eskualdeka aztertuko da, hau da, lehenengo Espainia mailan eta gerora EAEn eta Nafarroan oinarrituz. Lehengaien hornitzaile eta produktu bukatuei dagokienez aspaldi dago nazioartekotuta, baina establezimenduei dagokienez oraindik ez du eman nazioarteratze pausorik, nahiz eta etorkizun hurbil batean Europa mailara irekiko den. 2012. urtean hain zuzen ere, Juan Roig adierazi zuen ondorengo herrialderen batera sartu nahi zutela: Italia,

Frantzia, Portugal edo Belgika. Hala ere, Italiara sartzeak aukera handiagoak zituen (Morata Socías, 2013).

3.3.1. Mercadonaren zabalkuntza Espainian

3.3.1.1. Herri ezberdinetan gertatutakoa

Mercadonaren hasierako hedapena gutxikakoa izan da. Bere lehenengo pausoak Valentzian izan ziren, bere jatorrizko lurraldean, eta 1959tik 1983rarte ez zen beste inora zabaldu. Lehenengo, eremu gertuenetan zabaltzen hasi zen, hau da, Castellonen sartu zen bere 200. supermerkatua irekiz, eta baita Alacanten, Murtzian eta Katalunian ere. Murtzian eta Katalunian barneratzea merkatuaren garapen estrategia izan zen, produktu berdinarekin merkatu berrietan sartuz.

Supermerkatuak leku ezberdinetan hasi ziren nabarmentzen, hauetako batzuk auzoko supermerkatu txikiak dira aparkalekurik gabe, eta beste batzuk tamaina handiagokoak, azalera handiagoarekin, aparkalekuarekin eta bezero ugaritasun handiagoarekin.

Pixkanaka, ekialdetik jarraitu zuen zabaltzen: 1988.urtean Ciudad Realen sartu zen eta 1989.urtean Madrilen presentzia hartzen hasi zen, Balearretara ere zabalduz. Beranduago Malaga, Marbella eta Zaragozan, eta urte bat beranduago Logroño eta Lleidan. Gerora, Andaluzia, Katalunian eta Madrilen zabaltzen jarraitu zuen nabarmen eta pixkanaka Espainia osoan zehar zabaltzen joan zen.

Irudia 4. Mercadonaren hedapena penintsulan zehar



Iturria: Mercadona, 2011.

Valentziako Mercadonaren lehiakide nagusiak Consum eta Masymas enpresak dira. Consum-en web orrialdearen arabera, gaur egun bere banaketa sektoreko jarduera garatzen du 600 supermerkatu baino gehiago dituen merkataritza sare baten bidez, hau da, Consum, Consum Basic eta Charter frankizien bidez. 10.500 langile baino gehiago ditu, 2.000.000 bazkide kontsumitzaile baino gehiago eta Valentzian, Katalunian, Murtzian, Gaztela-Mantxan, Aragoian eta Andaluzian kokatuta daude bere supermerkatuak.

Masymas-en web orrialdeak dioenaren arabera, gaur egun Valentziako txikizkako elikagaien talde garrantzitsuenetariko bat da, 1000 langile baino gehiago dituelarik, 40 supermerkatu baino gehiago, 140.000 bezero ezberdin eta Valentzia, Asturias, Leon, Jaen, Cordoba, Castellon, Alacant eta Murtzian kokatuta.

Madriren 1989.urtean sartu zen eta gaur egun batazbeste 1300m²ko salmenta sala duten 250 denda daude eta 15.000 langile dituztela estimatzen da. Dударik gabe, Madrilako zentroa garapenerako potentzial handiena duen zonaldea da, konpainiarentzako ardatza den zonaldea (Pascual Pérez, 2008). Mercadona %20ko merkatu kuota izatera heldu da 10 urteren buruan, batez ere, Alcampo eta Carrefour-en kontura eta baita komertzio espezialistaren kontura ere. Ahorrakas bezalako enpresak berriz, hazi egin dira.

2013. urtean Mercadonak Kataluniako kontrola hartu zuen, Eroskiri zeukan nagusitasuna kenduz, eta egindako jarduerak lider posizioan egotea ahalbidetu zioten. Beste urte batez, Kataluniako merkatuko motorra izan zen eta %34,5eko merkataritza zenbatekoa sortu zuen bere 23. supermerkatuaren inaugurazioari esker (31.637m²), merkatu honetan lortutako erregistro onenatariko bat izan zelarik (28 unitate 2013an). Beste alde batetik, %36,7ko hedatze nazionala lortu zuen.

Azken 5 urteetan, 93 irekiera egin ditu (122.682m²) eta 700 milioi eurotako inbertsioa suposatu dio. Bartzelonako eremuko lehen banaketa taldean bilakatzeaz gain, Tarragona (Fragadis), Lleida (Supsa) eta Gironako (Bon Preu) banaketa sektoreko liderrari lekua kentzea ere lortu du. Gironan Bon Preu liderrari, %13,5eko partizipazioa duena, gertutik jarraitzen dio Mercadonak %13ko partizipazioarekin. Bartzelonan 16 denda ireki zituen %15,3ko kuota bultzatu zuen eta Eroskiri 1,8 puntuko diferentzia atera zion (García, 2015).

Mercadonak Kataluniako lurraldean zabaltzea arriskuan jartzen zuen plana (“Plan Territorial Sectorial de Equipamientos Comerciales”) saihestea lortu zuen. Horretarako, negoziazioa eta akordio puntualak lortu zituen, bere interesei mesede egiteaz gain, herritarrei eta agintariei ere laguntzen zelararik. Ondorengo kasuan bezala: 2008 urte bukaeran, bi salmenta puntu jarri zituen martxan Mercadonak, biak Bartzelonan: bat Sitges-en eta bestea Abreñan (Morata Socías, 2013).

2004. urtean Asturiasen sartu zen, Aviles eta Gijon-en supermerkatu bana irekiz eta hiriburuan (Oviedo) beste bat inauguratuz.

3.4. Negozio eredua

80. hamarkada bukaeran, Mercadonaren konkurrentzia ziren banaketa enpresek produktuen eskaintzan oinarritutako estrategia jarraitzen zuten, publizitate handia erabiliz bezeroak dendara joan eta eskaintzan zeuden produktu erosteaz gain, gainerako produktuak erosteko. Mercadona antzeko estrategia jarraitzen saiatu zen, baina ez zuen arrakastarik izan. Hori dela eta, Beti Prezio Baxuen politikarekin hasten da, kalitatea murriztu gabe eta publizitatea ezabatuz. Bere helburua kontsumitzailearentzako preziorik hoberena bilatzea da, berdin diolarik zein egun, hilabete edo produktu den eskaintzen dena. Abantaila lehiakor hau kalitate-prezio erlazio hoberena duten produktuen politikari esker gertatzen da, berdin delarik nork fabrikatzen dituen. Modu honetan, hornitzaileekin negozio gogorrak ekidin eta horren orde, kostuak jaitsi, epe luzeko kontratuak ezarri eta bitarteko hornitzaileen alde apustua egiten du.

Mercadona bost osagaiez dago osatuta: Nagusia, Langilea, Hornitzailea, Gizartea eta Kapitala. Juan Roig enpresaren zuzendaritza hartu zuenetik, 1981. urtetik, hazkuntzarako etengabeko saiakuntzan jardun du. Garapen onuragarri hau, neurri handi batean, 1993.urtean martxan jarri zen Erabateko Kalitatean funtsatzen den kudeaketa ereduari esker izan da, lehen aipatutako Beti Prezio Baxuak (BPB) izeneko eredu

komertzialean oinarritzen delarik. Baina errealitatean Beti Prezio Baxuak formula honen patroia Walmart da, elikagaien banaketako munduko estatubatuar talderik garrantzitsuena. Enpresa hau 1962.urtean jarri zen martxan Rogers-en (Arkansas) eta Sam Walton izan zen fundatzailea "Every day low prices" (Egunero Prezio Baxuak) filosofiarekin, non bere eskaintzak ez diren izugarrizkoak eta ez dagoen deskontu handirik, baina dena nahiko merkea eta ahalik eta kalitate-prezio hoberenean eskaintzen du, azken finean, guztizko erosketaren kostua ere horrela izan dadin (Ortega, Mercadona inicia mañana su desembarco en Euskadi 37 años después, 2014).

Orduetik, Erabateko Kalitate Eredua bere estrategiaren euskarrietariko batean bilakatu da, bere kudeaketarako ondorengo premisa barneratuz: “asetuta egon ahal izateko, lehenengo aldamenekoak asetu behar dira”. Konpromiso honek Mercadona banaketa sektorearen erreferentziazko konpainien arteko batean bihurtu du, argi eta garbi definitutako misio batekin: Nagusiak bere Erosketa Osoa ekoiztu dezan, beharrezko konponbideen agindu emailea izatea. Mercadonaren helburu nagusia bere bezeroen behar guztiak asetzea da, elikaduran, etxe garbiketan, higiene pertsonalean eta maskoten zaintzan.

Bere bezeroei Nagusia deitzen die eta hauen beharretara moldatzen diren produktuak eskaintzen ditu, kalitate maximoarekin eta prezio baxuenean, une bakoitzean bere Nagusiak asetuz.

Bere aktibo baliotsuenetariko bat den langileen asetasun osoaren bilaketa etengabekoa da. Horregatik, eta bere langileak hoberen tratatzen dituen enpresa bilakatu nahian, Mercadonaren Giza Baliabideen kudeaketa eredua lidergo eta ahaleginean oinarritzen da eta asetasun pertsonalarengatik apustu egiten du, eta baita enplegu mugagabe, heziketa jarraitua, barne igoeran, baldintza berdintasunean eta konpainiaren pertsona guztien bizitza familiar eta profesionalaren kontziliazioan, Nagusia asetu behar duenak aldi berean asetuta egotea egiten duena.

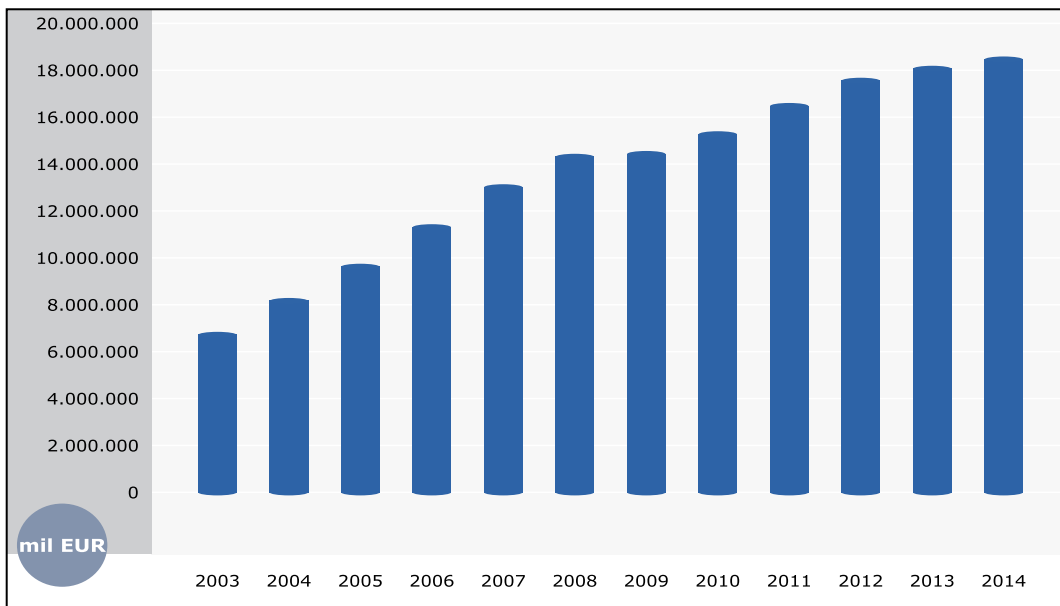
Hornitzaileekin iraupen mugagabeko akordioak eta egonkortasuna bilatzen ditu, horretarako gardentasuna eta komunikazioa beharrezkoak direlarik. Arlo honetan, Mercadonak lehen mailako sektoreagatik apustua hasi du azken urte hauetan Nekazaritzako Elikagaien Kate Jasangarria eraikitzeko eta bere maila guztiak onuradun izan daitezzen.

Era berean, Gizartearen asetasuna ere garrantzi handikoa da. Horregatik, kokatuta dagoen auzoen hiri-merkataritza modernizatzen laguntzen du bere dendekin. Honek, enpresa aitzindari bilakatu du gizartearen erantzukizun korporatiboan Espainiako industria banaketan eta nazioarteko ospetsuenetariko batean.

Bukatzeko, kapitala ere asetzen du, Nagusia, Langilea, Hornitzailea eta Gizartearen asetzearen bidez.

Erabateko kalitate eredua ezartzeak eta honen arrakastak, sektoreko lider bilakatu du enpresa, bere salmentak 2014. urtean 18.411,8 milioi eurokoak izan direlarik. Salmenten hauen bilakaera 2003.urteetik 2014. urte arte ondorengo grafikoan ikus daiteke.

Grafikoa 5. Salmenten bilakaera.

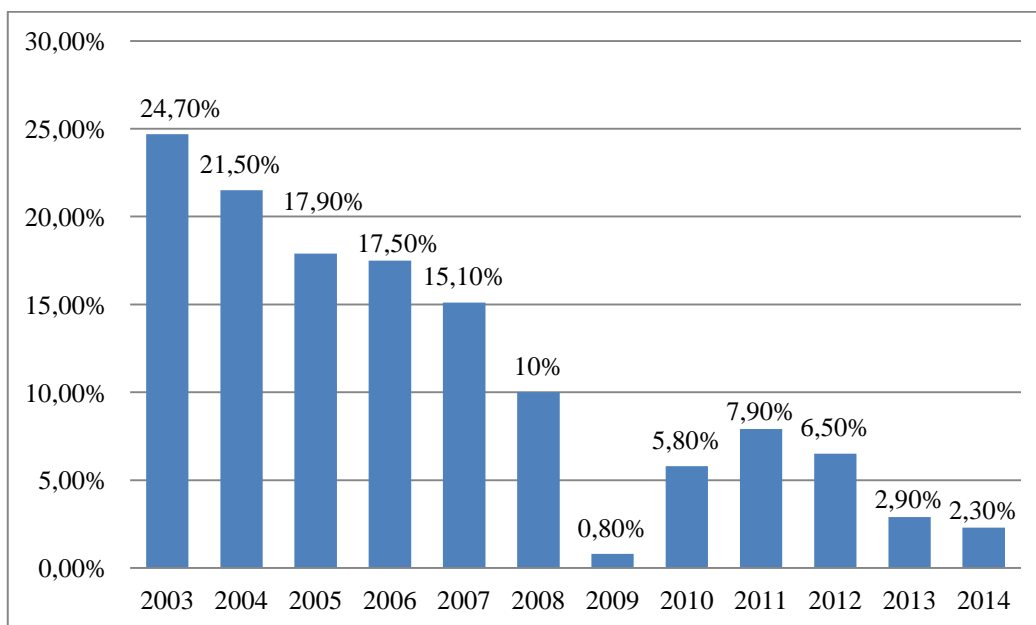


Iturria: SABI, 2014.

3.4.1. Mercadonaren hazkuntzaren aurreikuspena

Puntu honetan, Mercadonak etorkizun batean izan dezakeen salmenten bolumenaren bilakaera islatuko da, gaur egungo eta lehenagoko datuak erabilia eta Mercadonak hurrengo urteetan egin ditzakeen ekintza posibleak kontua izanik. Hurrengo urteetako espero diren Mercadonaren salmenten bilakaerari buruzko datuak lortzeko aurreko urteetako salmenten zifretatik abiatuko gara, zifra hauek oinarritzat hartuz etorkizunekoak erabakitzeko.

Grafikoa 6. Salmenten aldakuntza



Iturria: nik egin SABI 2014ko datuak erabilia.

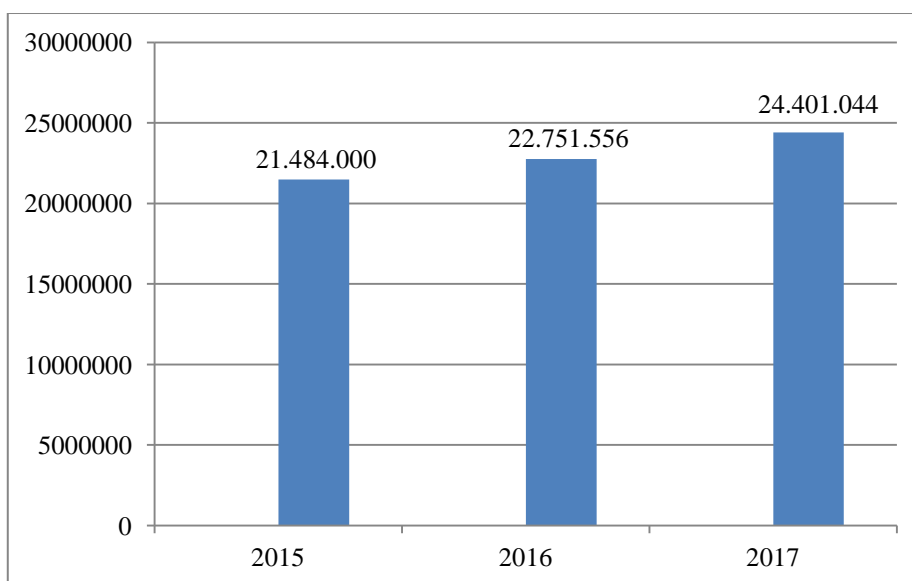
“Salmenten bilakaera” grafikoan ikus dezakegun bezala (grafikoa 5), azkeneko 10 urteetan Mercadonako salmentek hazteko joera izan dute. Hala ere, urte tarte horretako salmenten jokaera aztertuta eta “Salmenten aldakuntza” grafikoko datuak kontuan izanik, 2008. urtetik aurrera Mercadonaren salmenten hazkuntza geldotu egin dela ikus daiteke, Espainia krisi ekonomiko-finantziarioaren efektuak sentitzen hasi zen urtean hain zuzen ere. 2003-2007 urte bitartean salmenta zifraren hazkuntzak %15.1 eta %24.7 arteko gorabeherak izan zituen, urtetik urtera gehiago, baina, 2008. urtera iristean hazkuntza hori aurreko urtekoarekin alderatuta %10ekoa izan zen, hau da, 5,1 puntu gutxiagokoa.

Bestalde, hazkuntza gutxien izan zuen puntua 2009. urtea izan zen, salmenten hazkuntza %0.8koa bakarrik izanik. 2010. urtetik aurrera berriz, Mercadonak salmenten hazkuntza sendoago bat izan zuen, urte horretan %5,8ko hazkuntza lortuz, eta bide horretatik jarraitu zuen 2013. urte arte, 2013an %2,7ko hazkuntza izan zuelarik.

Hau ikusita eta azken 10 urteetako datu erabilgarriekin, Mercadonako salmenten bilakaera bi etapatan sailkatu dezakegu: lehenengo etapa 2003-2007 urte bitartekoa, eta gaur egungo etapa 2008. urtetik aurrera doana. Izan ere, krisi ekonomiko-finantziarioaren ondorioz konpainiaren hazkuntza geldotu egin da. Baina Mercadonak alde positiboa bilatzen du, egonkortasuna bilatzen du eta garai zailak izanda ere hazten doa, enpresa gehienei zaila eginarazten dielarik berak duen egitura hori mantentzea.

Analisiarekin jarraituz, Mercadonako salmenten bilakaera ez dago enpresaren menpe bakarrik, baizik eta bere inguruak ere baldintzatzen du eta eragina dauka bilakaera horretan. Ingurune makroekonomikoaren bitartez herrialde batek etorkizunean izan dezakeen gutxi gorabeherako ekonomia egoera ikus dezakegu, eta hau puntu garrantzitsua da, nolahi ere, edozein enpresaren bilakaera jarduten duen herrialdearen egoerari lotuta doa zuzenean.

Grafikoa 7. Salmenten aurreikuspena



Iturria: nik egina, (Peralta Vicente, 2014) datuak erabilia.

Mercadonan aurrez ikusi daitekeenaren arabera, aurtengo ekitaldian 21.484.000.000€tako salmenta zifra lortzea espero da.

Egin daitezkeen aurreikuspenei dagokienez, 2016 eta 2017an hazkuntza ekonomikoak aurrera jarraituko du, modu mantsoago batean bada ere.

Alde batetik, Mercadonaren 2008-2014 urte bitarteko salmenten hazkunde errealak 4.150.281.000€takoak izan da.

Beste alde batetik, aurreko informaziotik abiatuta, kontuan eduki behar da banaketa sektorea hobekuntza ekonomiko honen ondorioz kaltetua atera dela, izan ere, kontsumitzaileek bere errentaren zati handiena etxetik kanpo kontsumitzen dute. Honen ondorioz, aspektu positibo eta negatiboak konparatuz, 2016 eta 2017. urteetan Mercadonak hazteko joerarekin jarraituko duela aurreikusten da, %5,90 eta %7,25eko hazkuntzarekin hurrenez hurren, azken urtean, alegia, 2017. urtean 24.401.044.000€ko salmenta zifra lortuz.

Amaitzeko, 2013 eta 2017 urte bitartean espero den salmenten hazkundea 6.338.594.000€takoak da, eta aurreikusitako hazkuntza hau enpresarentzat positiboa da, zeinak hazten jarraituko duen etorkizun hurbil batean.

3.4.2. Markak eta bitarteko hornitzaileak

Mercadonak lehen markez gain berezko markak ere eskaintzen ditu, 1996-tik garatzen dituenak, eta jarraian azaldurikoak dira bere marketariko batzuk.

Elikadurarekin erlazionaturik dauden produktu guztietarako Hacendado marka gomendatzen du, era guztietako elikagaiak eskainiz, erabateko bariatatekoak eta bezero mota eta hauen behar guztiak asetzen dituztenak: barazkiak, glutenik gabeko elikagaiak, laktosa gabekoak, arraina, zukuak, pizzak, infusioak, arroza, pasta, produktu izoztuak, etab.

Higiene eta gorputzaren edertasunerako Deliplus marka gomendatzen du. Makillajea, aurpegi garbigarriak, azala zaintzeko produktuak, gorputza hidratatzeko produktuak, kremak, estetika, eta haurrentzako produktuak dira produktuetako batzuk.

Compy marka erabiltzen du etxeko maskoten elikadurarako, hauentzako produktu egokiak eskainiz.

Bosque Verde markak soluzio multzo zabal bat eskaintzen du etxeko garbiketarako.

Azala eguzkitatik babesteko Solcare marka gomendatzen du, produktuak lau talde handitan egituratuz: “autobrontzeagailuak”, azala belzteko krema, azala babesteko krema eta “after sun”.

Dermik markak aurpegiko tratamendura bideratuta dagoen produktu linea jarraitzen du, azalerrako tratamendu bereziak behar dituzten pertsonengana zuzenduz.

Gizon eta emakumeentzako perfumeriarako Como Tú marka gomendatzen du.

Marka hauetako erreferentzia guztiak kalitatezko produktuak dira bitarteko hornitzaile ekoizleengatik garatuak eta duela 15 urte baino gehiago “Nagusiaren” behar errealak asetzeko berme guztiarekin eta ahalik eta prezio baxuenean Mercadonarekin lan egiten dute.

Mercadonaren berezko marken (Hacendado, Deliplus, Bosque Verde...) atzean dauden marketariko batzuk ondorengoak dira: La Española, Casa Tarradellas, Siro, Cidacos, Antiu Xixona, Sovena, Incarlopsa, Verdifresh, Carmencita, Senoble, Alacant, Persán, Jealsa Rianxeira, Cidacos, Lactiber, Moreno SA (Musa), Frutas Montosa, Tana, Entrepinares.

Banatzaile markak edo marka zuriak dituzten banaketa enpresa gehienek hornitzaile ezberdinekin hitzarmenak adosten dituzte. Mercadonak berriz, bere hornitzaile politika propioa dauka, erlazio horiek aurrera emanaz bitarteko hornitzaile izatera heldu direnak. Horietako batzuk berezko markak egiteari utzi diote Mercadonarentzat bolumen handiagoarekin ekoiztu ahal izateko eta berarekin konpromiso bat ziurtatzeko, horrela fakturazio handiagoa lortu ahal izateko.

Bitarteko hornitzaile izateak ondorengo esan nahi du: “Bitarteko hornitzaileek eskusiboki Mercadonarentzako hornitzen dituzte produktuak (taldeak gomendatutako produktuak) eta enpresak apustu egiten du hauekin etengabeko erlazio bat jarraitzeko, konfiantzan oinarritutako erlazioa, horrela bi alderdiek irabaziak lortzen dituztelarik ” (Guerras Martín & Navas López, 2008).

Mercadonako bitarteko hornitzaileek irizpide estuak bete eta jarraitu behar dituzte eta ezaugarri batzuk eduki behar dituzte. Alde batetik, bitarteko hornitzaileekin iraupen mugagabeko kontratu bat hitzartzen dute. Hasiara batean, 15 urteko bermea eskaintzen du, 25 urtetako erlazio egonkorretara ere iritsi daitekeelarik. Bestetik, bitarteko hornitzaileek eskusiboki Mercadonarentzako egin behar dituzte produktuak. Hornitzaileak banatzaile marka edukiko duen produktua hornitzeko konpromisoa hartzen du taldeko eskaera erantzuteko. Honekin, Mercadonak produktuarekiko eskusibitatea ziurtatzen du, hau da, berezko markako produktua.

Horretaz gain, “transparentziatzko” politika jarraitzen du, bi alderdiek ezagutzen dutelarik zenbateko marjina irabazten duen beste alderdiak. Gainera, bitarteko hornitzaileek prest egon behar dute enpresako profesionalek beraiei buruzko guztia (industria datuak, enpresako datuak, datu finantzarioak) ikertzeko. Horri liburuak “irekitzea” deitzen diote, hau da, marjinak argitu eta etorkizunari buruzko akordio batera iristea.

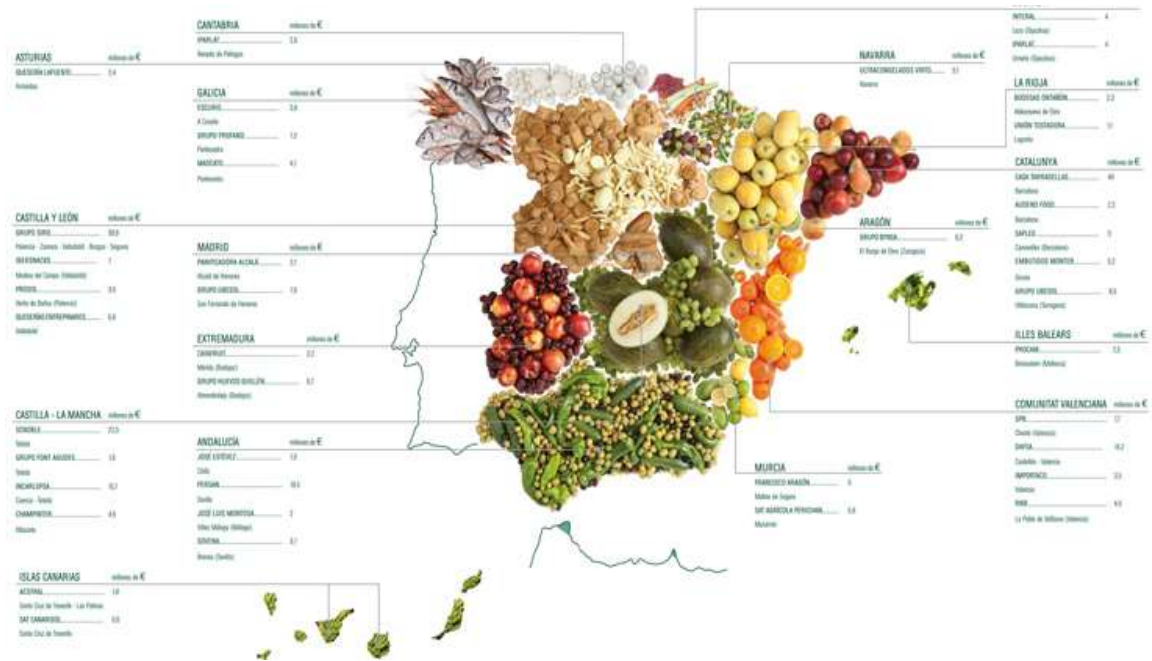
Bestalde, aukeratuak izan diren enpresei ekoizten dutenari, produktuei, ontzi eta bilgarriari buruzko kalitatezko ebaluazio bat egin behar zaie, produktuaren erreferentzi berriak egiteko Mercadonaren oharrak jarraituz.

Amaitzeko, bezeroaren beharretara moldatzeko berrikuntzarako arauak daude. Honek esan nahi du hornitzaileek inbertsioak burutu behar dituztela kostuak murrizteko eta produktu hobetago bat eskaintzeko.

Azken batean, Mercadonak bitarteko hornitzaileekin lan egiten du kostuak murriztu ahal izateko. Esate baterako, bere olio guztiak ontzi karratuetan ontziratzea lortu nahi du, horrela paletetan leku gutxiago okupatu eta garraioan aurreztu ahal izateko.

Gaur egun, Mercadonak 2000 merkataritza eta zerbitzu hornitzaile ditu eta horietatik 120 bitarteko hornitzaile dira. Epe luzeko eta asko hausnartutako estrategiak jarraitzen ditu eta horrek esan nahi du bere bitarteko hornitzaile diren enpresek ere estrategia horiek jarraitu behar dituztela. Ezinbestekoa da lotura estuak eta konfiantzazkoak izatea.

Irudia 5. Bitarteko hornitzaileen mapa



Iturria: Mercadonako memoria 2013.

Euskal Herrira begira jarrita, bitarteko hornitzaile euskaldunak ere baditu. Gipuzkoan Iparlat, Interal eta Ibersnacks, eta Nafarroan Ultracongelados Virto, Bodegas Ontañón, Alinter (Interal) eta Refrescos Jeibes .

Iparlat 2002. urtean hasi zen Mercadonarekin lanean, bere bitarteko hornitzaile gisa. Urnietan dago kokatuta eta esnea egiten du Mercadonarentzat, Hacendado markaren atzean.

Interal Lezon dago kokatuta eta zopak, saltsak, eginda dauden elikagai likido nahiz deshidratatuak egin eta ontziratzen dituzte.

Ibersnacks Gasteizko enpresa bat da eta patata frijituak, snacks-ak eta “spray” formatua duten elikagaiak egiten ditu Mercadonarentzat.

Ultracongelados Virto-ren sede zentrala Nafarroan dago kokatuta, Azagran. Berdurak, sukaldatutako platerak, lekaleak, frutak eta ultrakongelatuak egiten ditu.

Bodegas Ontañón Fiteron kokatzen da eta ardoa egiten du Mercadonarentzako.

Refrescos Jeibes Marcillako Mercadonaren bitarteko hornitzailea da eta freskagarriak eta gaseosadun edariak egiten ditu.

Gainera, arrain freskoa erosten du bai Bizkaian (Bermeo, Ondarroa) eta baita Gipuzkoan (Getaria, Hondarribia eta Pasaia) ere (Mercadonako memoria , 2014).

3.4.2.1. Nekazaritzako Elikagaien Kate Jasangarria

Aurreko atalean aipatutako hornitzaile eta bitarteko hornitzaileekin batera, proiektu komun batean lan eginez, Nekazaritzako Elikagaien Kate Jasangarriaren (konpainiaren barruan Caspopdona izendatzen dena) aldeko apustua egiten du. 2010ean, konpainiak “Caspodona”ren oinarriak abian jarri zituen, Mercadonaren Nekazaritzako Elikagaien Kate Jasangarria garatzeko egitasmoa. Ekimen hau, lehen sektorearekiko konpromiso sendoa are gehiago indartzeari zuzendua dagoena, gakoa da konpainiarentzat eta gurekin elkarlanean aritzen diren nekazaritza, arrantza eta abeltzaintzako sektoreentzat.

“Caspopdonaren”ren testuinguruan, baratze-fruta, arrantza eta abeltzaintzaren sektoreengan hazkundera sorrarazteko bere ahalegin guztiak ipintzen jarraitu du Mercadonak urtean zehar, bideragarria den guztietan espainiar jatorrizko lehengaia erabiltzeko bere konpromisoan aurrera egin duelarik. Konpromiso hau ekintza jakinetan gauzatu da, lehen sektorearekin erdietsi dituen elkarlanerako hitzarmenek erakusten duten bezala, zeinei esker harreman estuak mantendu dituen konpainiak 6.000 nekazari, 4.000 abeltzain, eta Espainiako kostalde guztiko arrantza-erakunde ezberdinetako 12.000 arrantzale baino gehiagorekin (2014.urtean 40.000 tona arrain fresko).

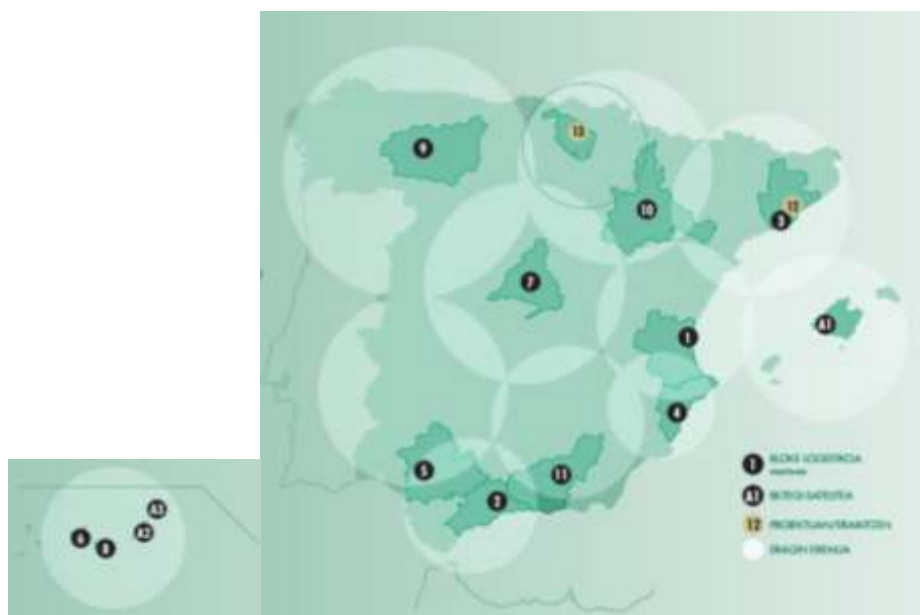
Horrela, Ricard Cabedo Senaren hitzetan, Mercadonako enpresaritza erlazioen zuzendaria dena, “bitartekariak eta gure kateari balioa ematen ez dion guztia ezabatzeko lan egiten dugu, hoberenekin lan egin nahi dugu”. Juan Roig presidentearen arabera, helburua 2020. urterako prozesua amaituta edukitzea da, eta horrela “Caspopdona” proiektua bere esfortzu guztien erdigunea izango da (Martínez, 2015) eta (Mercadonako memoria, 2014).

3.4.2.2. Bloke logistikoak

Ondoren azalduko dugun hedapenari zerbitzua emateko, Mercadonak sare logistiko eraginkorra du, bere osotasunean 847.000m²tik gorako azalera duena eta lurralde hauetan kokaturik daudenak: Valentzia, Malaga, Bartzelona, Alacant, Sevilla, Tenerife, Madril, Kanaria Handia, León, Zaragoza, Granada, Araba, Balear Uharteak, Fuerteventura eta Lanzarote.

Bada ia hamarkada bat konpainiak bere sare logistikoa zaharberritzeko erabakia hartu zuela, biltegi adimentsuen abian jartze eta garapenarekin, guztiz automatizatuek hauek. Tankera honetako bloke logistikoa, sektorean aitzindari dena, biltegi-tako kalitatezko lanaren aldeko apustua da, langileen edozein manipulazio edota gain-ahalegin ezabatzea ahalbidetuz, hori lan istripuei aurrea hartzeko eta horiek ekiditeko ekarpena delarik, produktibitatea eta eraginkortasuna handitzeaz gain.

Irudia 6. Bloke logistikoen mapa.



Iturria: Mercadonako memoria, 2014.

Ezaugarri hauek dituen bere lehenengo blokea ireki aurretik, Ciempozuelos-en (Madril) zehazki, Mercadonak beste hiru biltegi adimentsu ditu gaur egun, Riba-roja de Túria-n (Valentzia), Villandigos del Páramo-n (Leon) eta Abrera-n (Bartzelona). Horietaz gain, Gasteizen beste biltegi adimentsu bat ari da eraikitzen (Mercadonako memoria , 2014).

Ciempozuelos-eko bloke logistikoa hobetzeko ideia 2004.urtean sortu zen eta 2006. Urtean zentroak bere jarduera puntualki hasi zuen eta ordutik errendimendu osoz jarduten du.

La Sendilla-ko poligonoan kokaturik dauden instalazio berri hauek 300 milioiko inbertsioa suposatu dute ikerketa, garapen eta berrikuntzan eta konpainiaren lehenengo unitate logistikoa irudikatzen du, biltegi azkarraren izena hartzen duelarik. 200.000m²ko zabalera dauka eta bi ontzi ditu, bata hotzerako eta bestea lehorrerako, 20m²ko altuera dutelarik. Instalazio hauek 54.000 zulo dituzte paletentzako eta beste 800.000 kaxa formatuetarako. Gainera, 70.000 fotozelula ditu eta merkantzien prozesu automatikoentzako 15.000 sistema motorizatu ditu. Horri 10.000m² ontziratzeko, 200m²ko eraikuntza era zona ezberdinak konektatuta edukitzeko 2000m²ko pasaguneak gehitu behar zaizkio.

Biltegiaren automatizazio maila altuarekin egunero 20.000 palet prestatzen dituzte eta horrek zentroko zonaldeko 400 denda hornitzeko aukera ematen dio (Pascual Pérez, 2008).

2010. urtean 200 milioi eurotako inbertsioa egin ondoren, Mercadonak Villadigos del Páramo-eko (Leon) industria poligonoan merkantzien banaketarako plataforma adimentsu bat jarri zuen martxan, bere teknologia maila altuagatik XXI mendeko biltegia izena duena. Hain zuzen ere, automatizazio maila hain da altua, langileek ia ez dutela esfortzu fisikorik jasaten. Langileek mantentze eta ikuskaritza lanak soilik egiten dituzte.

Taula 11. Mercadonaren ezaugarrien laburpen taula.

Deskribapen orokorra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jarduera: Txikizkako merkataritza denda ez espezializatueta. ▪ Kapital espainiarreko supermerkatu konpainia familiarra da, bere bezeroen elikadura, garbiketa, higiene pertsonal eta etxeko animalien zaintzarekin erlazioan dauden behar guztiak asetzeko helburua duena sortu zenetik.
Ingurune orokorra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aztertu dena: Ekonomikoa, Teknologikoa, Administrazioa eta Soziala ▪ Formatu komertzialak: biltegi handiak, biltegi ezagunak, hipermerkatuak, supermerkatuak, deskontu dendak, denda espezializatuak eta kontsumitzaileen kooperatibak. ▪ Formatu nagusia: supermerkatuak.
Ingurune espezifikoa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negozio lerroa: supermerkatuak, kontsumitzaileentzako establezimenduen bidez, hau da, auzoetako supermerkatuak. ▪ Taldearen konkurrentzia: merkataritza formatuak, autozerbitzutik hasi eta hipermerkatuetara, denek elikadura dutelarik negozio oinarri. Carrefour, Dia, Eroski, Alcampo, Lidl, Aldi, Caprabo, El Corte Inglés, Hiperacor eta MasyMas. ▪ Ingurua nazionala da, eta beraz, tokian tokika eta eskualdeka aztertuko da, hau da, lehenengo Espainia mailan eta gerora EAEn eta Nafarroan oinarrituz.
Negozio eredua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erabateko Kalitatean oinarritua dago 1993tik. Intentsitate berdinarekin enpresa osatzen duten bost osagaiak asetzen saiatzen da: “Nagusia” (Mercadonak Bezeroa izendatzen duen modua), Langilea, Hornitzailea, Gizartea eta Kapitala.
Markak eta hornitzaileak	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markak: Hacendado, Deliplus, Compy, Bosque Verde, Solcare, Dermik eta Como Tú ▪ Hornitzaileak: 2000 merkataritza eta zerbitzu hornitzaile ditu eta horietatik 110 bitarteko hornitzaile dira.
Nekazaritzako Elikagaien Kate Jasangarria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Caspopdona”n oinarrituz, lehen sektorearekin, 6.000 nekazari, 4.000 abeltzain eta 12.000 arrantzalerekin, loturak estutu ditu.
Bloke logistikoa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valentzia, Malaga, Bartzelona, Alacant, Sevilla, Tenerife, Madril, Kanaria Handia, León, Zaragoza, Granada, Araba, Balear Uharteak, Fuerteventura eta Lanzarote.

Iturria: nik egina 3.ataleko informazioa erabilita.

4. Mercadona eta Euskal Herria

4.1. Azkenean Euskal Herrira

Badira urte batzuk Mercadona Espainia osoan zehar zabalduta dagoela, baina Euskal Autonomia Erkidegoan eta Nafarroan hutsune handi batekin, izan ere, bi lurralde hauetan zehar hedatzea bakarrik falta zitzaion valentziarrari. Urte askotan zehar beren dendak kokatzeko “hautazko” asignatura moduko lekuak izan dira, nahiz eta ordurako bertako hornitzaileei erosketak egin.

Irudia 7. Mercadonaren hedapenaren azken lurraldeak



Iturria: nik egina.

Mercadonak beti mantendu izan du denda berriak irekitzeko arrazoi nagusiak enpresa arrazoiak, kostuen diziplina eta produktibitate arrazoiak direla. 2012. urtean ofizialki Euskadira sartzeko plana adierazi zuen, euskal legegintzak baieztatu zuena. Baina, 2008. urtean Lehiaren Euskal Agintaritzak lege hori salatu zuen, nahiz eta Lidl, Dia edo Aldi bezalako beste lehiakide batzuk EAEn antzeko dendak ireki zituzten. Hau esanda, EAEn sartzeko atzerapenaren arrazoi nagusia Juan Roig-k berak eman zuen ondorengoa esanez: “antolaketa aldetik Euskal Herrian irekitzea interesgarria ikusi dugunean erabaki dugu bertan sartzea”, eta sarrera geldiarazten ziona ETAREN presentzia zela onartu zuen, hau da, “iskanbila bazegoen ez ginateke bertara joango” esanez. Euskadira sartzeko interesa ETAK 2011. urtean bere jardueraren behin betiko bukatzea aditzera eman zuenean sortu zen.

EAEn sartu bitartean, Mercadona pixkanaka zabalduz joan zen mugakide diren eremuetan ezarriz: Errioxa, Burgosko iparraldea, Kantabria eta Nafarroa.

Azkenean, bere sorreratik 37 urteren ondoren, Euskal Herrira sartzea erabaki zuen Mercadonak bere supermerkatuekin. Hain zuzen ere, 2011ko abenduaren 28an Nafarroako Gobernuarekin protokolo bat sinatu zuen, hazkuntza ekonomikoa bultzatzeko: 2012-2016 bitartean 40 milioi euro inbertitu eta 20 denda irekiko ditu hurrengo 5 urteetan, Espainiako gainerako supermerkatuen azalera antzekoa edukiko dutelarik (1500m²), 40 langile supermerkatu bakoitzeko gutxi gora behera, hau da, 800 lanpostu berri.

Beste alde batetik, enpresa valentziarra lurraldean zehar zabalkuntza plan estrategiko bat burutzeko konprometitu zen, ondorio positiboak izango dituelarik, ekonomia

bultzatu, aberastasuna eta enplegua sortuko baititu Nafarroan. Mercadonak harturiko konpromisoetariko bat zerbitzu eta nekazaritzako elikagaien hornitzaileei bere laguntza bermatzea izan zen. Urtero 120 milioi eurotako erosketa bolumen minimo bat egitera konprometituz, zenbaki hori handituz joanez supermerkatu berriak irekitzen doazen heinean.

2013ko martxoaren 5ean EAera sartzeko prozesua hasi zen eta Mercadona bere dendak irekitzeko leku bila hasi zen, lehenengoa 2014 urte bukaeran edo 2015 urte hasieran irekitzeko intentzioarekin (Morata Socías, 2013).

2014an Gasteizko udalarekin eta Gilsa sozietate publikoarekin hitzarmen bat sinatu zuen Mercadonak, bere etorkizuneko bloke logistikoa eraikitzeko Euskadin. Logistika bloke berriaren lehenengo fasea 2015eko bigarren seihilabetekoan hastea dago aurreikusia eta bere abiatzea berriz, 2017an, Mercadonak iparraldean dituen saltokiei zerbitzu emateko.

Konpainiak iragarri zuen plan estrategikoari dagokionez, datozen 6 urtetan 25 denda irekiko ditu, 50 milioi euro inguruko inbertsioa eginez eta 1000 enplegu egonkor sortuz. Orobat, Euskadiko nekazaritzako elikagaien arloko eta zerbitzuen arloko hornitzaileei urtean gutxienez 150 milioi euroko erosketak egiteko konpromisoa hartu zuen (Mercadonako memoria 2014).

Txikizkako merkataritzak Mercadonak Euskadin irekiko dituen 25 denda horiek hirien barruan kokatzea eskatzen du. Izan ere, denda handi hauek hirien kanpoaldean kokatuz, hiria merkataritzarik gabe geldituko litzateke, eta hiri batentzako garrantzitsuena merkataritza da. Inguruko zenbait dendek diote ez dela kaltegarria Mercadonaren etorrera, izan ere, bere sarrerak txikizkako merkataritzarako erakargarria delako eta hiriak dinamizatuko dituelako.

2014. urtean Kantar Worldpanel kontsultorak landutako proiektzioen arabera (Kantar Worldpanel, 2014), Euskal Herriko lekuen %38a Mercadonako bezero izan litezke hemendik 6 urtera. Lurralde berri batera joaten denean sortzen zaizkion bezero berrietan oinarrituta dago analisi hau.

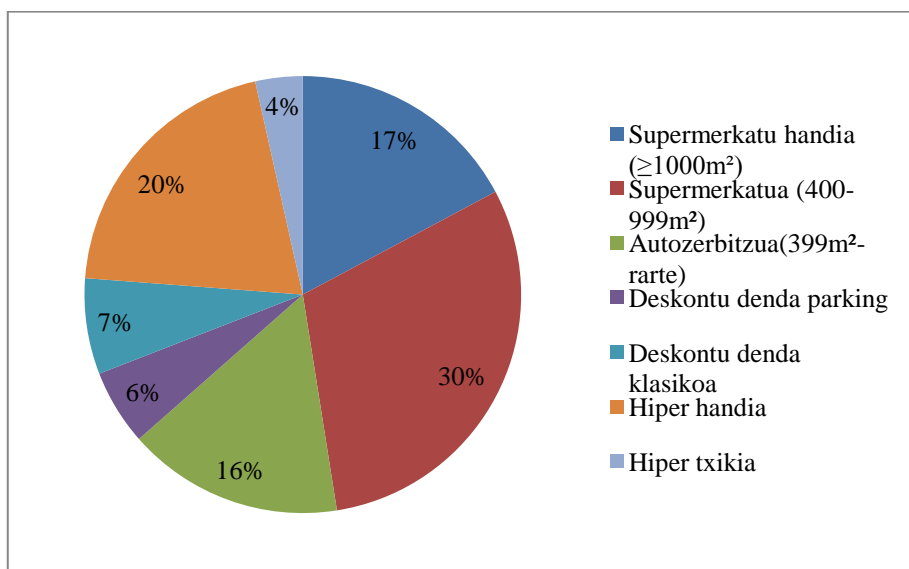
Mercadonak argi dauka bere posizioa Euskadin, denda gutxi eduki arren oraindik, ezaguna baita lekuen %90ean. Ez hori bakarrik, horietatik %29a jada puntualki beste probintzietara mugitzen dira erosketak egitera. Iragarpen hauek betetzeko, kate valentziarrak bere eskaintza kontsumitzaile euskaldunei egokitu beharko du. Lurralde hauek produktu fresko eta tradizionalak izategatik bereizten dira Espainiako gainerako lekuekiko. Beren ohiko produktu-etarikoen artean hauek dira gehien dira nabarmentzen direnak: haragia, arraina, zopa, kremak eta barazkiak. Eta gutxien agertzen direnak beren otorduetan: pasta, pizza, arroza eta ogitartekoak.

4.2. Mercadona EAEn eta Nafarroan sartu aurretik

4.2.1. Banaketa enpresa nagusienak

Euskal Herrira begira, 42.3646m²-ko merkataritza azalera duten 792 dendentzako, supermerkatua da formatu nagusia, eta nagusitasun hori handitzen doa Euskal Herriko banaketan %63,5eko merkataritza azalera izatera iritsiz 2003an (2002. urtean %50,7koa izan zen). Bere azpitik hipermerkatu formatua dago %23,8ko merkataritza azalerarekin eta ondoren deskontu lineak daude %12,7arekin, hazkuntza garrantzitsua izan zuelarik 2002ko datuekin alderatuta (%10,3). Supermerkatuaren barruan 999m²-rainoko salmenta eremua dutenak azalera kuota handiagoa dute (%46,3), gero 1000m²-tik gorako supermerkatuak kokatzen dira %17,2ko azalera kuotarekin, batzbesteko nazionaletik ia 10 puntu beherago. Deskontu formatuaren barruan (%12,7), parkinga duen deskontu dendaren gaintik (%5,1) deskontu denda klasikoa da azalera kuota handiena duena (%7,1) (Martínez, 2004).

Grafikoa 8. Euskal Herriko formatu nagusiak



Iturria: nik egina (Martínez, 2004) datuak erabilita.

Euskal Herriko banaketa enpresa nagusienak eta orain arte Euskal Herriko merkatua menperatu duten taldeak ondorengoak dira: Eroski, Uvesco, Carrefour, Dia, Simply eta Lidl.

Auchan, Carrefour eta Dia batuta azalaren %75,3a bereganatzen dute, portzentajea %85,9ra igotzen delarik sare frankiziak kontatzen baditugu. Bestalde, 2014ko azaroaren 30 arte 23 denda edo kontsumo handiko produktuen sekzio (PGC) berri ireki dira Euskadin, 13.985m²ko salmenta gunea osatu delarik.

Eroskiren gailentasuna Euskal Herriko merkatuan nabaria da eta hamarkada askotan zehar nagusi izan da Euskal Herrian, hain zuzen ere, 2013 bukaeran %35,5eko merkatu azalera izan zuen eta frankiziek %40,1koa. Nagusitasun hau ikusita eta Eroskik Euskal Herrian duen garrantzia kontuan hartuta, aurrerago sakonago aztertuko dugu (4.4 atala).

Gaur egun, 258 supermerkatu (145.085m², 99 denda frankizia barne) eta 21 hipermerkatu (138.438m²) ditu Euskadin.

Euskal Herriko bigarren operadorea Uvesco taldea da, 2013 urte itxieran %18,6ko merkatu kuota izan zuen eta frankiziak kontatuta %20,5ekoa.

Gaur egun, penintsularen iparraldean elikagaien banaketan punta-puntan dagoen enpresetako bat da. Alabaina, Gipuzkoa, Bizkaia, Araba, Nafarroa eta Kantabriako probintzietan garapen eta ezarpen handia lortu du, eta guztira 191 saltoki ditu BM eta Super Amara izenekin. Gainera, bi plataforma logistiko zabal ditu, bat Irunen (Gipuzkoa) eta bestea Corrales de Buelnan (Kantabria).

Antza denez, 2014ko abenduan egiteko Durangon (Bizkaia) eta Suancesen (Kantabria) bi inaugurazio zituen aurreikusita, 1350m² eta 730m²ko salmenta guneekin hurrenez hurren. Kateak 4 milioi irekiera berrietara bideratuko ditu, eta 2015. urtera begira, hedapen plan berri batekin kontatzen du, Kantabrian, Nafarroan eta Euskadiko 3 probintzietan 7 zentro berri martxan jarri dituelarik.

Carrefourrekin jarraituz, 5 hipermerkatu eta 26 supermerkatu inguru ditu Euskadin, eta urtea aurrera joan ahala, beste bi denda frankizia ireki ditu Gasteiz eta Donostian.

Sektoreko protagonista handietariko bat den Dia supermerkatuak 139 berezko denda eta 42 frankizia ditu Euskal Herrian zehar zabaldurik.

Sabeco Supermerkatua S.A-k 1960. urtean Zaragozan hasi zuen bere ibilbidea. Sabeco Grupo Auchan-en filiala da Espainian, Alcampo Hipermerkatu kateaz ere ezaguna dena.

2006. urtean konpainiak merkatua aldatu nahi izan zuen Simply izeneko merkataritza kontzeptua ezarrita. Simply-rekin merkataritza berritzailea, prezio baxukoa eta produktuen kalitatea eskaintzen duen egungo eta bezero gazteagoarentzat zuzenduta dagoen formatu berri bat proposatzen zuen. Gaur egun, 132 supermerkatu eta hipermerkatu eta 15 gasolindegia ditu 9 autonomia erkidegotan zabaldurik.

Euskal Herrian daukan nagusitasunari dagokionez berriz, 200 milioi euro fakturatzen dituzten 42 denda ditu. 2014. urterako hiru milioiko inbertsioko 8 supermerkatuen erreforma dauka aurreikusita, eta beste horrenbeste Bilboko beste bi dendetan. Gainera, Mungian (Bizkaia) gasolindegia bat inauguratuko du.

Espainiako hedapenez gain Euskal Herrian haztea aurreikusita dauka Lidlek, 2015 urte itxieran %3,4ko merkatu kuota zuelarik. Gaur egun, 20 denda ditu hiru probintzietan zehar zabaldurik, eta gainera plataforma logistiko bat ere badauka inguruko supermerkatuak hornitzeko (Euskadi, Nafarroa, Kantabria, Errioxa, eta Aragoi eta Gaztela Mantxako zati bat).

Talde nagusi hauetaz gain, esan beharra dago, Coviranek ere sare garrantzitsua duela Euskadin, 177 dendekin eta banaketako bi plataformekin Gasteiz eta Donostian (Antón, 2014) eta (Díaz, 2014).

Aldi supermerkatuak Mercadonaren antzeko zenbakiak erabiltzen ditu, hau da, 5 urtetan 25 denda ireki nahi ditu, 100 milioi euro inbertituz eta 500 lanpostu berri sortuz. Aldik 4 supermerkatu ditu Euskal Herrian zabaldurik, Gasteizen bi, Barakaldon, eta Erandion. Azken hau, Eroskiren hipermerkatu zaharrenetariko baten ondoan ireki zuen.

Zelaira enpresa ere aipatzekoa da. Hau, Irungo enpresa bat da, Alcampo hipermerkatu katea ustiatzen duena eta bere izena gaztelarazko “al campo” espresiotik dator. Txingudi merkataritza zentroan kokatuta dago eta 250 langile ditu.

Taula 12. EAEko banaketa sektoreko enpresen denda kopurua

Taldeak	Denda kopurua
Eroski	21 hiper eta 258 super
Uvesco	191
Coviran	177
Lidl	20
Simply	42
Carrefour	5 hiper eta 26 super
Dia	139+42

Iturria: nik egina (Antón, 2014) datuak erabilia.

Euskal Herriko banaketa sektoreko denda kopuruari dagokienez, eta EAEko dendak aztertuta ondorengo datuak ditugu: Bizkaian 419 denda zeuden 2013. urtean 270.010m²-rekin eta 2014an 12 irekiera egon ziren 6.349m²-rekin, Gipuzkoan berriz, 345 denda zeuden 2013. urtean 182.340m²-rekin eta 2014an 3 irekiera egon ziren 2.012m²-rekin eta Araban 156 denda zeuden 2013. urtean 85.970m²-rekin eta 2014an 8 irekiera egon ziren. 5.624m²-rekin.

Taula 13. Euskal Herriko txikizkako banaketa sektoreko 2014ko irekierak eta 2013ko dendak

	2013		2014	
	Denda kopurua	m ²	Denda irekierak	m ²
Bizkaia	419	270.010	12	6.349
Gipuzkoa	345	182.340	3	2.012
Araba	156	85.970	8	5.624

Iturria: nik egina (Díaz, 2014) datuak erabilia.

Euskal Herriko Logistika

Euskal Herriko logistikari buruz dauzkagun datuen arabera, 2014ko azaroan Eroskik bere instalakuntza berriak inauguratu zituen Elorrion, plataforma automatizatuak martxan jarritz. Hau Eroski eta bere taldeko Ulma enpresen lankidetzatza izan zen. Eroskik 40 milioitik gora inbertitu ditu instalazio berri hauetan eta gestioaren %70a lortu du automatizatzea, hau da, 2000 tona eguneko. Bolumen guztiari dagokionez berriz, enpresak eguneko egiten dituen 140.000 kaxen %50a automatizatua izango ditu instalazio berriak. Plataforma horretan 400 profesionalek egiten dute lan eta 26 hipermerkatu eta 325 supermerkatu ematen die zerbitzu. Prozesu automatizatu horretan botilen gestioa egiten duten Europako lehen instalazioa da Elorrikoa.

Logistikako beste mugimendu garrantzitsuenen artean 2014ko ekainean Uvesco taldeak Irunen (Arasoko poligonoan) martxan jarri zuen plataforma logistikoa kokatzen da. Honek, 11,5 milioi euroko inbertsioa suposatzen du. Gainera, Uvesco bigarren

plataforma bat eraikitzen ari da Castro Urdiales-en (Kantabria), 2015. urtean zehar irekitzea aurreikusita dagoena (Díaz, 2014).

EAEko Mercadonaren aurreikuspenak

EAEko Mercadonaren aurreikuspenek diotenez, 2018rako Mercadonak Euskadin %3,1eko merkatu kuota edukiko duela estimatzen da. Ordurako, funtzionamenduan izan beharko ditu 2019rako bere zabaltze planean aipatutako 25 denda horietako zati handi bat. Eta oraindik epe luzeago batera, merkatu kuota hori igo egingo dela aurreikusten dute %11,7ra iristeraino 2025. urtean, 70 supermerkatuko kate bat edukiz Euskal Herrian.

Mercadona Euskal Herrira sartzean merkatu kuotan aldaketak egongo dira, Eroski Hiper, Carrefour Hiper eta Dia izango direlarik kaltetu handienak.

2025. urterako egin diren aurreikuspenek diotenaren arabera, Eroski hipermerkatuak %12,7tik 10,5era jaitsiko da, Carrefour hipermerkatuak %8,3tik %6,3ra pasako da eta Dia %6,2tik %5,1era.

Lidl ere kaltetua aterako da, baina bere kasuan merkatu kuota galera txikiena duena izango da, 0,5 puntu jaitsiko delarik (Ortega, 2014).

Taula 14. EAEko banaketa sektoreko enpresen merkatu kuota aurreikuspena

	Merkatu kuota 2013	Merkatu kuota 2025
Mercadona	% 1,1	% 11,7
Eroski	% 30(% 17,5 Super eta % 12,7 Hiper)	% 29,1(% 18,6 Super eta % 10,5 Hiper)
Uvesco	% 8,5	% 9,1
Carrefour Hiper	% 8,3	% 6,3
Dia	% 6,2	% 5,1
Simply	% 5,6	% 6
Lidl	% 3,3	% 2,7
Espezialistak	% 24,9	% 19,6
Gainerakoa	% 10,1	% 9,8

Iturria: nik egina (Ortega, 2014) datuak erabilita.

4.3. Mercadonaren gaur egungo presentzia EAEn eta Nafarroan

Esan bezala, Euskal Herrian daukan presentziari dagokionez, Mercadona Nafarroan sartu zen lehenengo. Nafarroako lehenengo denda Ansoainen ireki zuen 2013ko urtarrilean. Ondoren, Arangurenen, Barañainen, Burlatan, Lizarran, Iruñean eta Tuteran ireki zituzten.

2014ko urriaren 8an bere lehenengo denda ireki zuen Gasteizen, Alto de Armentia kalean hain zuzen ere. Establezimendu berri hori Mercadonak EAEn duen lehenengoa da; 2,9 milioi euroko inbertsioa egin behar izan da, eta 40 langile ditu, lan egonkor eta kalitatekoarekin. Supermerkatuak 1.500m²-ko salmenta-aretoa du eta bertan Mercadonaren ohiko atalak daude: harategia, urdaitegia, lurrindegia, ontziratutako elikagaiak, edariak eta drogeria. Nabarmentzekoak dira, halaber, zenbait atal berri, hala nola, produktu freskoena (adibidez, arrandegia, non lonjatik zuzenean ekarritako arraina salduko den), solteko produktuen labeara eta fruta eta barazkiena, zeinak

hurbileko produktu freskoen aldeko apustua egin duen. Era berean, establezimenduak atsedeen-eremuak eta aldagelak ditu langileentzat, bai eta lantaldearen etengabeko trebakuntzarako areto bat ere. Denda hau eraikitzen eta abian jartzen, 30 bat hornitzailek hartu zuten parte, eta 160 pertsonari baino gehiagori lana eman zieten lanek iraun zuten bitartean.

Gasteizen beste bi denda daude, Olarizu etorbidean eta Los Huetos etorbidean kokaturik daudenak, eta beste bat irekitzeko asmotan dabil, Salburuako zonaldean. Halaber, Mercadonak beste supermerkatu batzuk irekitzeko asmoa du EAEn. Bizkaian, Basauri, Barakaldo eta Bilbo dira aukeratu dituen hiriak eta Gipuzkoan (Mercadona edukiko duen azken lurraldea), Irun eta Eibarren irekitzeko asmotan dabil, baina 2016. urte-arte ez da funtzionamenduan jarriko (Mercadona, 2015).

Taula 15. EAE eta Nafarroako Mercadonaren denden kopurua eta kokalekua

	EAE			Nafarroa
	Araba	Gipuzkoa	Bizkaia	
Denda kopurua	3	-	-	8
Herriak	Gasteiz (3)	-	-	Ansoain (1), Aranguren (1), Barañain (1), Burlata (1), Lizarra (1), Iruñea (2) eta Tuteria (1)

Iturria: nik egin, Mercadonako web orrialdeko 2015eko datuak erabilia.

4.4. Mercadona EAEn eta Nafarroan sartu ondoren

4.4.1. Eroski-Mercadona

Eroski eta Mercadonaren gaur egungo egoera aztertuko dugu jarraian. Horretarako, Eroskiren gaur egungo zenbait datu ematea garrantzitsua da, lehenago Mercadonarekin egin dugun moduan. Gainera, bi enpresa hauen artean dauden ezberdintasunak hobeto ikusteko hauetara egin dugun bisita deskribatuko dugu, horrela emaitzak adierazi eta ondorioak aterako ditugu.

Ondorengo taula honetan adierazle ezberdinen bitartez Eroski eta Mercadonaren konparaketa burutuko da.

Taula 16. Mercadona eta Eroskiren adierazle nagusienak

Adierazleak	Mercadona	Eroski
Ekitaldiko emaitza (mila €tan)	543.259	-216.037
Ustiapen sarrera (mila €tan)	18.458.967	1.972.474
Gutzizko aktiboa (mila €tan)	7.060.386	2.846.490
Langile kopurua	74.228	36.432

Iturria: nik egin, SABIko 2014ko datuak erabilia.

Ekitaldiko emaitzaren arabera, Mercadonak 2014. urtean irabazi handiak lortu dituela egiaztatu daiteke 16. taulan, eta nahiz eta krisi garaian egon Mercadonak bere prezio jaitsierarekin besteak beste, egoera hontara moldatzea lortu du. Horretaz gain, aipatzekoa da Eroski kaltetua atera dela, izan ere, galera handiak lortu ditu 2014. urtean

eta urtetik urtera handitzen doaz gainera. Galera horien arrazoi nagusia gastu finantzarioaren igoera eta bere salmenten diru-sarreraren gutxitzea dira. Egoera honetan beraz, pertsonal gastua gutxitzera behartuta geratu dira, hots, langileak kaleratzera.

Azterketarekin jarraituz, Mercadona da bere salmentengatik diru-sarrera gehien lortu dituen enpresa, Eroskik baina irabazi gehiago izan dituelarik.

Langile kopuruari dagokionez berriz, Mercadonaren langileak Eroskirenaren bikoitza baino gehiago dira, baina hala eta guztiz ere, Eroskik langile asko izaten jarraitzen du.

4.4.1.1. Eroskiren gaur egungo egoera

Eroskiren gaur egungo egoeraren arabera, bi negozio linea handiz eratuta dago. Alde batetik, elikadurari lotuta dagoen negozioa, bezeroen behar ezberdinei erantzuten dieten zenbait formatuz osatuta: Eroski hipermerkatuak, Eroski/center supermerkatuak, Eroski/city supermerkatuak, Eroski/merca supermerkatuak, Caprabo supermerkatuak eta Aliprox frankiziak. Beste alde batetik, elikadurari loturik ez dagoen negozioa dago: Eroski/bidaia, Eroski/gasolindegia, Forum Sport, IF lurrindegia, Eroski/móvil, Eroski/optica, eta Eroski/asegura (ikus 8. irudia).

Interneteko garapenari buruz, ondorengo dendak eskaintzen ditu: elikadura, atsedena, bidaiak, etxetresna elektrikoak, elektronika, aseguruak, telefono mugikorak, kirola eta lurrindegia. Gainera, denda huez gain, Eroski Consumer kontsumitzailearen informazioaren defentsarako Interneteko translazioa eskaintzen du.

Irudia 8. Eroskiren negozioak



Iturria: Eroskiren memoria 2014.

Hortaz, Eroskik guztira 2.069 denda ditu: 1.456 Supermerkatu (179 Eroski/center, 143 Eroski/city, 8 Eroski/merca, 366 Caprabo, 84 Familia, 339 Aliprox (Balearretan) eta 92 Onda), 90 Hipermerkatu, 19 Cash & Carry, 155 bidaia agentzia, 63 gasolindegi. 39 kirol material denda Forum Sport eta 221 IF lurrindegia.

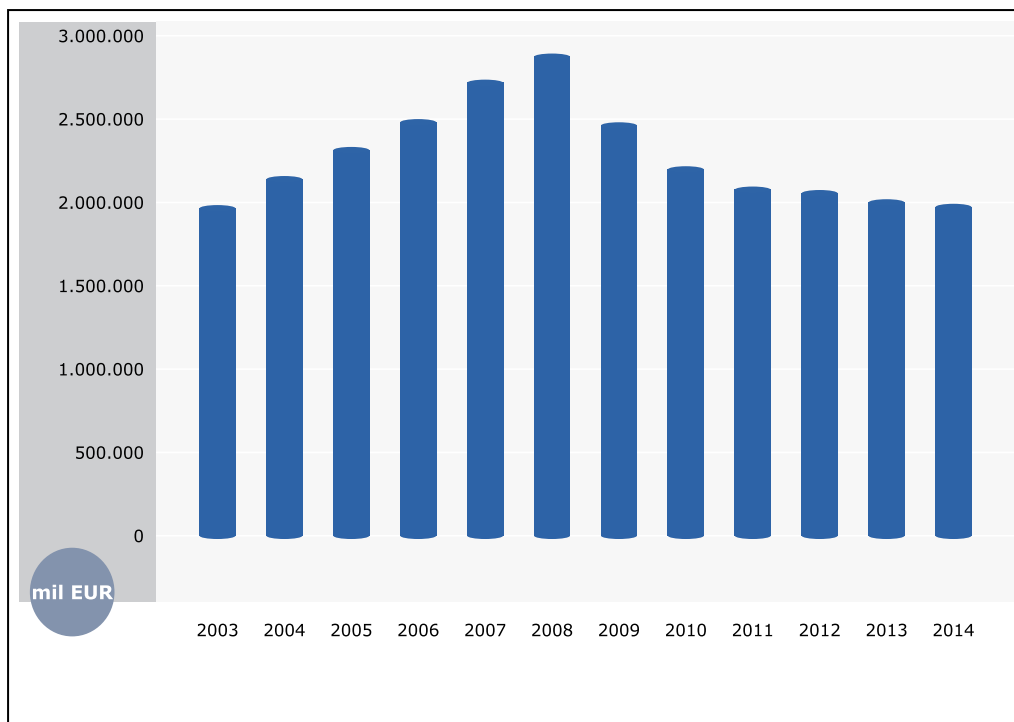
Egunero 349 milioi euro pasatzen dira Eroskiko kutxatik, hau da, egunero Eroskik milioi bat bezerotik gora izaten ditu. Eskaintza eta promozioen bitartez 71 milioi euro transferitzen dizkie kontsumitzaileei. Horretaz gain, 635.636 Sozio Kontsumitzaile eta Fundazioko Lagun ditu.

Eroskiren ereduak beste konpainiengandik desberdina den berezko ADN bat dauka. Eroskiren bihotza bertan lana egiten duten pertsona guztiak osatzen dute eta bere gestioan eta erabakiak hartzen parte hartzen dute, beraien inplikazioa maximoa izanik proiektu bakoitzean. Horregatik, egunero aukera berdinak mantentzen eta lan baldintzak hobetzen saiatzen dira.

Eroskik 36.432 langile ditu guztira, eta horietatik 12.295 bazkide dira: 8.196 Eroski Sozietate Kooperatibaren bazkide, 3.632 Eroski Hipermerkatu Sozietate Kooperatibaren bazkide eta 467 Forum-en bazkide. Gainera, %63a emakumezkoak dira eta erantzukizun handiko postuekin. Azkenik, 1.700 lanpostu supermerkatu eta frankizien sarean daude.

Hau guztia aipatu ondoren, esan Eroski Euskal Herriko banaketa sektoreko talderik garrantzitsuenak dela. Bere salmentak 2014. urtean 2.000 milioi eurotakoak izan dira eta ondorengo grafikoan 2003. urtetik 2014. urte-arte izandako salmenten bilakaera ikusten da.

Grafikoa 9. Eroskiren salmenten bilakaera 2003. urtetik 2014ra



Iturria: SABI, 2014.

Hornitzaileei dagokienez, Espainia guztian zehar zabaldurik 4.679 hornitzaile ditu eta horietatik %50a eskualdeko eta bertako ekoizle txikiak dira. Bestalde, Espainiako Babestutako Jatorrizko Izendapenekin (DOP) eta Babestutako Aipamen Geografikoekin (IGP) lan egiten dute.

Espainia guztian zabaldurik dauden hornitzaile horien artean, Katalunia da hornitzaile gehien dituen erkidegoa, izan ere, bertako 800 hornitzailek egiten dute Eroskirentzat lan, 1.122.482.738€-ko erosketak egiten dizkielarik. Euskal Herrian ere 508 hornitzaile ditu, 540.801.846€ko erosketekin beheko taulan ikusi daitekeen moduan.

Taula 17. Hornitzaileei egindako erosketak, Autonomia Erkidegotan banatuta

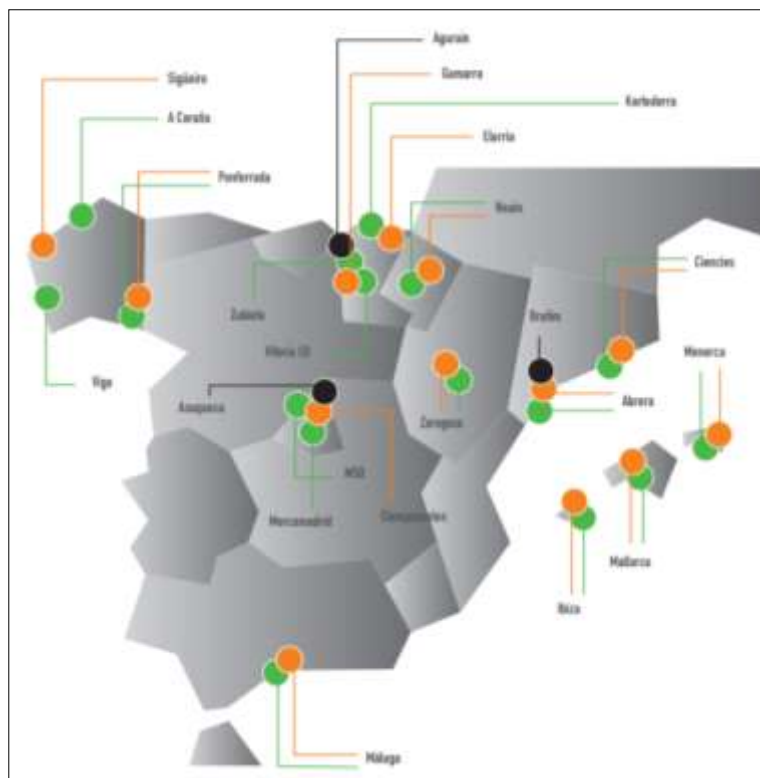
	Hornitzaile kopurua	Erosketak €-tan
Andaluzia	495	196.837.760
Aragoi	175	80.251.486
Asturias	116	72.886.303
Balearrak	272	65.346.956
Kanariak	129	3.871.083
Kantabria	102	28.459.856
Gaztela eta Leon	347	185.218.082
Gaztela Mantxa	305	106.690.259
Katalunia	800	1.122.482.738
Zeuta	7	379.206
Valentzia	462	226.843.116
Extremadura	116	16.935.359
Galizia	422	329.727.321
Errioxa	95	70.788.807
Madril	528	995.467.468
Murtzia	204	125.264.239
Nafarroa	220	167.433.317
Euskal Herria	508	540.801.846
GUZTIRA	5.303	4.335.685.203

Iturria: Eroskiren memoria 2010.

Eroskik guztira 24 banaketa plataforma ditu (ikusi 9. irudia). Hauen bitartez, bere denda sare guztiari zerbitzu ematen die, banatzen duen produktu motak desberdinez: produktu fresko (mapan berdez daudenak), elikagai produktuak (mapan laranja daudenak) eta elikagaiak ez diren produktuak (mapan beltzez daudenak).

Azken finean, elikagaien botatzea ekiditea bermatzen duen lehen enpresa da, hau da, egokia ez den ezer ez da botatzen. Hilero www.consumer.es web orrira 4.5 milioi bisita egoten dira, audientziaren %3 gehiago. Halaber, elikadura osasuntsua, ingurugiroaren errespetua eta solidaritatea bultzatzeko kanpaina ezberdinetan parte hartu dute 800.000 kontsumitzaile baina gehiagok eta Elikagaien Kutxan (Banco de Alimentos) 17 urte daramatza lanean (Eroskiren memoriak, 2010 eta 2014).

Irudia 9. Eroskiren plataforma logistikoaren mapa



Iturria: Eroskiren memoria 2010.

Eroskiren Espainiako zabalkuntzari dagokionez, bere hedapenean aurrerapauso bat eman du Katalunian posizioa hartuz, Capraboren 272 dendekin. Madrilen ere bere posizioa indartzen du, 24 dendatik 143 denda (119 Capraborenak) izatera helduz. Valentzian ere berdina gertatzen da, 6 dendatik 61era pasaz (55 Capraborenak). Balearretako 163 dendei ere 31 gehiago gehitu behar zaizkie. Gaztela Mantxan, Gaztela eta Leonen eta Nafarroan ere eskaintzak gora egiten du.

Baina, nahiz eta Espainian nabarmenki zabaldu, Eroskiren posizio nagusia Euskal Herrian kokatzen da 262 dendekin, bere jatorrizko lurraldean. Geroz eta nazioartekotze maila altuagoa dauka, bere bezero basea handituz 9 milioi familietara iritsiz, alegia, familien %57a suposatzen dutelarik.

Eroskiren etorkizunari begira jarrita, supermerkatuetan operadore liderra izateko asmoa du. Supermerkatu hauek deskontu dendekin eta era berean bezero zorrotzak direnentzako produktu selekzio handia eskaintzen duten dendekin prezio lehia daukate. Eroskiren etorkizuna, banaketako jarduera tradizionalaren (elikadura eta drogeria) beste alor batzuetatik pasako da, hau da, lurrindegietatik. Hau horrela izan dadin, Eroskik Caoba Taldearen 55 lurrindegia erosi berri ditu, bere IF perfumerietan barneratuko dituenak. Horrekin, bere lehiakide den Body Bell aurreratu egin da bere 55 dendekin. Hain zuzen ere, Body Bell-ek 17 Autonomia Erkidegotan presentzia duen Juteko sarea erosi berri du. Hala eta guztiz ere, orain lidergoa Eroskirena da, bere lurrindegia sareak 287 denda gehitzen dituelarik.

Carlos Ortegak, IF-eko zuzendari burua, dioenez “Caobaren erosketarekin (Caobaz gain, Canela eta Espejo Hermanos enseinak barneratzen dituen) sektore honetarako

ezarritako Eroskiren estrategia azkartu egiten da, izan ere, Eroskik lurrindegiaren aldeko apustu gogorra egin du, familien kontsumorako sektore estrategikotzat jotzen baitu”. Modu honetan, Eroski enpresa “multiformatu” batean bilakatzen ari da, bere oinarrizko helburu diren gasolindegi, lurrindegi, kirol denda, bidaiak, elikadura eta drogeriaz gain. 2006 urte bukaeran Eroskik 256 gasolindegi, 41 Forum kirol denda, 19 Cash and Carry eta 3 janari zerbitzu zituen eta Autonomia Erkidego guztietan guztira 1835 dendekin kontatzen zuen, bere azken helburua kontsumitzaileen bizitzan modu iraunkor batean egotea zelarik.

4.4.1.2. Lehenengo landa lana: Eroski eta Mercadonara egindako bisitak

1. Helburua

Eroski eta Mercadonara egindako bisita hauen bitartez, bi establezimenduei buruzko informazioa lortuz hauen inguruan dudan iritzi edo pertzepzioa adieraztea da helburu nagusia: dendaren itxurari buruzko iritzia, antolaketa ingurukoa, langileei buruzkoa, ikusitako bitxikeri edo atentzioa deitzen duenari buruzkoa. Lehenengo landa lan hau burutzeko behaketa metodologia erabiliko da. Gero, informazio eta iritzi hauekin bien arteko konparaketa bat egin nahi da eta bien arteko ezberdintasun nagusiak azalduz ondorio batera iritsi.

2. Lekua

Eroskiren deskribapena egiteko Donostiako “Garbera” merkataritza zentroan dagoen Eroski hipermerkatua aukeratu dugu, bere tamainagatik (12.394m²) deskribapen osatuago bat lortu genezakeelako. 2015ko abuztuaren 11ean izan zen bisita, arratsaldeko 20:00ak inguruan.

Mercadonaren deskribapena egiteko berriz, Gasteizko Alto de Armentian kokatzen den Mercadona supermerkatua (1.500m²) aukeratu dugu. Supermerkatu hau aukeratzearen arrazoi nagusia Mercadonaren EAeko lehen denda izatea izan da. 2015ko abuztuaren 8an izan zen bisita, eguerdiko 12:30ak inguruan.

3. Diseinua eta prozedura

Diseinuaren arabera, ez zegoen orri konkreturik diseinatuta, baina establezimendura joandakoan informazioa argiago eta txukunago islatzeko aztertu nahi ziren atal eta aspektuen zerrenda (8 puntukoa) txiki bat egin zen: eguna eta ordua, lehenengo irudia, dendaren antolaketa, deskontuak, langileak, hizkuntza, argazkiak eta bitxikeriak. Ezaugarri hauek aukeratu ziren, ikusi, ukitu edo entzute hutsarekin aztertu zitezkeen ezaugarriak direlako. Bisita bakoitzak gutxi gora behera 25 minutuko iraupena izan zuen.

Prozedurari dagokionez, lehenengo fase batean, bisitatuko zen establezimendua aukeratzeko informazioa bilatu zen. Informazio bilaketa internet bidez egin zen, bai Eroski eta baita Mercadonako web orrialdeak erabilita. Bigarren fasean, establezimenduetara joan aurretik deskribatu edo aztertu nahi ziren atalak zehaztu ziren. Hirugarren fasea dendara egindako bisita izan zen eta behar zen informazio eta argazki guztiak atera ziren, behaketa metodologiaren bitartez. Laugarren eta azken fasean, deskribapen horretatik ateratako emaitzak kontrastatu eta ondorioak atera ziren.

Taula 18. Egindako bisiten fitxa

	Eroski	Mercadona
Eguna	2015/08/11	2015/08/08
Ordua	20:00	12:30
Lekua	Donostia, “Garbera”	Gasteiz, Alto de Armentia
Diseinua	8 puntuko zerrenda: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eguna eta ordua ▪ Lehenengo irudia ▪ Dendaren antolaketa ▪ Deskontuak ▪ Langileak ▪ Hizkuntza ▪ Argazkiak ▪ Bitxikeriak 	
Prozedura	<p><u>1.Fasea:</u> establezimenduari buruzko informazioa lortu, Internet bidez</p> <p><u>2.Fasea:</u> aztertu nahi ziren atalak zehaztu (zerrenda osatu)</p> <p><u>3.Fasea:</u> dendara egindako bisita, behaketa metodologiaren bitartez</p> <p><u>4.Fasea:</u> emaitzak kontrastatu eta ondorioak atera</p>	

Iturria: nik egin Eroski eta Mercadonara egindako bisitak erabiliz

4.Mugak

Bi lekuetan egindako bisitetan ez nuen inongo mugarik izan, ez produktuak begiratu edo ukitzerako garaian eta ezta argazkiak ateratzeko momentuan ere.

Hala ere, muga bat izan da supermerkatu eta hipermerkatu formatuak konparatzea, izan ere, zuzenagoa litzateke bi supermerkatu konparatzea.

5.Emailtzak

Ondoren bisitatutako bi establezimenduetatik ateratako emaitzak adieraziko dira, lehenengo Eroski hipermerkatuarenak eta ondoren Mercadona supermerkatuarenak.

Eroski

Eroskiren lehenengo irudiari dagokionez, hipermerkatu handia da, bertara sartu beharrik ez dago handia dela ikusteko, izan ere, kanpotik establezimenduaren sekzio gehienak ikusten dira. Sarreran 29 kutxa ditu eta momentu horretan 13 zeuden irekita.

Guztira 42 sekziotik gora ditu, eta elikagai sekzioez gain bestelako sekzioak ere baditu. Hala nola, liburuak, eskolako materiala, informatikako elementuak (telebistak, ordenagailuak,...), etxeko tresnak, sukaldeko tresnak, arropa, umeentzako jostailuak... Horretaz gain, arropa probatzeko aldagelak eta kafetegi bat ere baditu hipermerkatuan bertan. Sekzio bakoitza atal ezberdinetan dago sailkatuta, horrela produktuak era antolatu batean aurki daitezke (ikusi 12. irudia). Argia ere aldatu egiten da sekzioaren arabera; esaterako, harategian eta haragi produktuak dauden lekuan argia gorria da.

Bestalde, sekzio bakoitzaren goiko aldean sekzioa hobeto adierazten duten marrazki ezberdinak daude jarrita; arrandegian esaterako, arrain baten marrazkia dago ipinita.

Irudia 10. Eroskiren sekzio ezberdinak



Iturria: nik ateratako argazkiak Donostiako “Garbera” merkataritza zentroan.

Deskontuei dagokienez, kartel handien bidez daude adierazita, kolore gorriz eta horiz gehienak.

Irudia 11. Eroskiko deskontu kartelak



Iturria: nik ateratako argazkiak Donostiako “Garbera” merkataritza zentroan.

Langile asko zeuden momentu horretan supermerkatuan lanean: kutxan 13, harategian 2 langile, txarkuterian 3, arrandegian 4, beste 2 garbiketa lanetan eta orokorrean sekzio bakoitzean 2. Hala ere, langile guztiek ez dute lanerako uniforme berdina erabiltzen, ezberdin janzten dira, nahiz eta denek zapi urdin bat eraman lepoan; kutxakoak gorri-urdinez, harategikok zuriz eta garbitzaileak beste kolore batez.

Bestalde, eusko label produktuak eskaintzen ditu Eroskik bere hipermerkatuetan eta euskal produktuak direla adierazteko ikurrinak, beheko argazkian ikus daitekeen euskal behien argazkiak edota ondorengo esaldiak erabiltzen ditu: ekoizpen ekologikoko arrautzak, gehienezko freskotasuna produktuetan, edo “hemengoak gara” adierazpena.

Irudia 12. Eroskiren euskal produktuak



Iturria: nik ateratako argazkia Donostiako “Garbera” merkataritza zentroan.

Hizkuntzari dagokionez, Eroskik bere hipermerkatuetan orokorrean erabiltzen duen hizkuntza euskara da. Izan ere, sekzioak, atalak, eskaintzak, edota kartel gehienak euskaraz daude adierazita, nahiz eta, zenbait kasutan gaztelaniaz edo bi hizkuntzetan agertzen diren. Gainera, euskara erabiltzen du bere produktuen etiketetan, hau da, etiketa guztiak nahiz eta beste herri edo eskualde batean saldu, euskaraz daude adierazita. Langile gehienek ere euskaraz jarduten dute beren bezeroekin.

Supermerkatuan musika entzuten da nahiz eta baxu jarrita egon, eta tarteka Eroskiko eskaintzak edo iragarkiak entzuten dira.

Mercadona

Mercadonaren lehenengo irudiari dagokionez, hau da, supermerkatu barrura sartu eta ematen duen itxura orokorrean oso irudi garbia eta txukuna da. Sarreran kristalera handi bat dauka Mercadonako logotipoarekin. Momentu eta ordu horretan 9 kutxa zeuden irekita, nahiz eta gehiago eduki. Aparkalekua handia da eta karroak hartu edo uzteko leku zabala eskaintzen du.

Denda oso ondo antolatuta dago, sekzio ezberdinetan, eta guztira 19 sekziotan banatuta dago denda: barazkiak, frutan, lurrindegia, edariak, gatzozpinak, saltsak eta ongailuak, urdaitegia, arrandegia, izoztuak, aperitiboak, aperitiboak eta arrain kontserbak, prestatutako platerak, esnekiak eta zukuak, opildegia, kafe eta infusioak, upategia, etxe garbiketa, abereentzako janaria eta osagarriak, azken-burukoak eta labea. Gainera, sekzio bakoitza atal ezberdinetan sailkatzen da. Pasilloak zabalak dira eta nahiz eta jende asko egon erosketa lasai egin daiteke. Dendan dagoen argia sekzio bakoitzean forma eta kolore ezberdinetakoa da.

Irudia 13. Mercadonako sekzio ezberdinak



Iturria: nik ateratako argazkiak Gasteizko Alto de Armentiako Mercadonan.

Deskontuak kartel handietan eta kolore horiz daude adierazita, ondorengo irudietan ikusi daitekeen moduan.

Irudia 14. Mercadonako deskontu kartelak



Iturria: nik ateratako argazkiak Gasteizko Alto de Armentiako Mercadonan.

Langileei dagokienez, guztira 25 langiletik gora zeuden momentu horretan lanean: 9 kutxazain moduan, 5 arrandegian, 1 kosmetikan, beste bat bezeroei tarta zatiak eskaintzen, garbiketan 2 eta orokorrean sekzio bakoitzean gutxi gora behera 2 langile. Langile guztiak berdin janzten dira: alkandora marradun zuria, urdin ilun koloreko

galtzak eta zenbaitek gorro zuria eta aurreko mantal laranja eramaten dute jantzita. Aipatzekoa da, langileak erabat eta gelditu gabe apalak betetzen eta falta diren produktuak apuntatzen gogor egiten dutela lan. Gainera, edozein produkturen prezioa aldatuz gero langileak adi egoten dira etiketetan jarri ahal izateko, kutxaren kontrola eramaten dute, zer erregistratzen duten jakinez, eta bezeroekin tratu ona izateaz gain adeitasunez jokatzeko dute.

Mercadonan erabiltzen den hizkuntzari jarraiki, orokorrean Gasteizko denda horretan deskontuak eta eskaintzak gazteleraz daude jarrita, baina, sekzioen eta atalen kartelak bi hizkuntzetan adierazita daude, bai euskaraz eta baita gazteleraz ere. Langile gehienek gazteleraz hitz egiten dute bezeroekin eta baita beraien artean ere. Produktuen etiketa guztiak ere gazteleraz daude ipinita.

Denda girotzeko musika dago jarrita, bezeroak erosketa modu erosoago batean egin dezan.

6. Konparaketa eta ondorioak

Eroski eta Mercadonaren konparaketarekin hasita, Mercadonaren lehenengo irudia hobea izan da Eroskikoa baino. Izan ere, irudi garbi, txukun eta leku zabal bat eskaintzen du hasiera batean ikusita, bertara sartu eta ematen dizun inpresioa oso ona da, gustura sentiarazten zaitu. Zentzu horretan kontuan hartu behar da Mercadonako supermerkatua berriagoa dela, lehenengo urtean ireki baitzen. Antolaketarekin jarraituz, bi establezimenduak sekzioetan daude antolatuta eta sekzio hauek atal ezberdinak dituzte, produktuak argiago ikusi eta azkarrago bila daitezten. Beraz, bai Eroski eta baita Mercadonaren antolaketa oso antzekoa dela ondorioztatzen dugu.

Hala eta guztiz ere, Eroskik sekzio gehiago ditu, baina hipermerkatua dela kontuan hartu behar da, eta Mercadonak ez dituen zenbait sekzio eskaintzen ditu. Hala nola, arropa, etxeke tresnak, informatikako materiala, liburu-dendetako materiala, kafetegia eta aldagelak.

Deskontuak adierazteko moduari dagokionean, antzeko forman adierazten dituzte, hau da, bietan kolore eta tamaina antzekoekin, aspektu honetan ez dago desberdintasun handirik. Hala ere, Eroskik bere deskontuak bozgorailuetatik eta establezimenduko bezero guztiengana iristeko jakinarazteko modu bereizgarria du.

Langileekin jarraituz, Eroskiko langile guziek ez dute uniforme bera erabiltzen, hau da, arropa ezberdinarekin jantzten dira. Horrek, nire iritziz antolaketa edo koordinazio falta dagoela esan nahi du, irudi hobea ematen du langile guztiak berdin jantzita badoaz Mercadonan gertatzen den moduan. Bestalde, Mercadonako langileen jarrera aktiboagoa iruditu zitzaidan, hau da, bezeroekin gehiago konektatzen zutela eta horretarako adibidez, produktuak erostera bultzatzen zaituen langile bat zegoen, bezeroak produktua eros zezan argudioak eta aldeko arrazoiak emanez. Bi tokitan langileak apalak betetzen jarduten zuten, nahiz eta Mercadonako langileak apalak betetzerako momentuan Eroskin baino adiago egon, hots, langileak erabat mugimenduan zeuden Mercadonan, zer falta zen ikusten eta horrek lanean langile gehiago zeudela ematen zuen.

Hizkuntzari dagokionez, Eroskin euskara nabarmentzen zen bezala Mercadonan gaztelera, bai produktuen etiketa, atal, sekzio eta batez ere langileetan.

Amaitzeko, produktuen kalitatearen arabera, Eroskik freskotasunean irabazten dio Mercadonari, haragi sekzioan esaterako bere karteletan erabat dago jarrita eusko label produktuak direla edo bertako produktu freskoak direla eta Mercadonan hori ez dut hainbeste ikusi. Gainera, Eroskik bertako produktu euskaldunen aldeko apustua egiten du, ikurrinak erabiliz bere supermerkatuetan.

Taula 19. Eroski eta Mercadonako bisitaren laburpen taula

Ezaugarriak	Eroski	Mercadona
Formatua	▪ Hipermerkatua	▪ Supermerkatua
Lehenengo irudia	▪ Handia eta bertakoa	▪ Berri, garbi eta zabala
Antolaketa	▪ 42 sekziotik gora ditu ▪ Mercadonak ez dituen zenbait sekzio: arropa, etxeko tresnak, informatikako materiala, liburu-dendetako materiala, kafetegia eta aldagelak.	▪ 19 sekzio ditu
Deskontuak	▪ Kartel hori eta gorrien bidez adierazita	▪ Kartel horiekin
Langileak	▪ Desberdin jantzita ▪ 35 langiletik gora lanean ▪ Gelditu gabe apalak betetzen	▪ Uniformearekin, denak berdin jantzita ▪ 25 langiletik gora lanean ▪ Gelditu gabe apalak betetzen, arreta handiangoarekin
Hizkuntza	▪ Gehienbat euskara	▪ Euskara eta gaztelera, baina gehien bat gaztelera

Iturria: nik egina 4.4.1.2. ataleko informazioa erabilita.

4.5. Bigarren landa lana: Mercadonaren etorreraren eragin ekonomiko eta sektorialeko hurbilpena

Mercadonaren etorrerarekin Euskal Herriko banaketa enpresek erreakzionatu egin dute eta hauen erreakzioak ikusita tokian tokiko denda txikiei inkesta bat burutzea erabaki da, hauek izan duten erantzuna ere ikus dadin. Horretarako, lehenik banaketa enpresek izan duten erreakzioa ikusiko dugu. Ondoren, zein banaketa enpresetan eta dendetan eragin duen gehien aztertuko dugu eta eragin ezberdin horiek azalduko ditugu azalera handiko dendetan, supermerkatuetan eta tokiko denda txikietan. Alde batetik, Gasteizen egindako inkestetako informazioa erabiliko dugu eta bestetik bertara egindako bisitak eman digun inpresioa.

Mercadona Nafarrora etortzeak Eroskirengan sortu duen erantzuna aztertze aldera, 2013. urtean Eroskik bere supermerkatu modelo berria aurkeztu zuen Iruñan, Mercadona kokatu berri zen eskualde berdinean hain zuzen ere, eta bere berrikuntza nagusia produktu freskoaren aldeko apustua izan zen. Aukeratutako supermerkatua 1.300m²ko salmenta sala duen eta Eroskik berak gestionaturiko “Eroski Center” bat izan da. Supermerkatu berriaren presentazioa Mercadona Nafarrora etorri eta 3

hilabetera izan zen. Hau ikusita beraz, Eroski kontraeraso bat diseinatzen ari dela pentsa daiteke, merkatu kuota galtzeko prest ez baitago.

Mercadona EAEn sartzean berriz, bere lehiakideak posizionamendu estrategia jarraitzen hasi dira, euskal lurraldeetako leku nagusienetan supermerkatu berriak irekiz eta beste asko berrituz. Jarraian, talde horietako batzuk Mercadonaren etorrerarekin nola erreakzionatu duten aipatuko dugu.

Eroskik bere lehiakide nagusiaren Euskal Herriko sarreraren aurrean erreakzionatu egin du. Ordu-arte, Euskal Herriko supermerkatuetan erabateko nagusitasuna zuen, baina, Mercadonaren etorrerak prezio politika berria martxan jartzea eragin dio. Beraz, Eroskik bere bezeroentzako prezio politika berria ezarri du, %15eko eskaintzak egiten dizkielarik bere bezeroei, nahiz eta, 100 milioi euro gutxiago irabaztea esan nahi duen horrek. Baina, prezioen gutxitze hori ez da bezero guztientzat eskuragarri egongo, baizik eta “Eroski Club” txartela (fideltasun txartela) duten bezeroentzako soilik, 2500 produktutan deskontuak egingo direlarik. Horretaz gain, kompetentzia berriaren eta batez ere Mercadonarekin lehiatzeko, kooperatibak “Contigo” merkataritza modelo berrian oinarritzen den irudi aldaketa bat jarri du martxan, hain zuzen ere, elikagai fresko eta bertako produktuen eskaintzen alde apustu egiten duen formatu berria, Zarautz, Abadiño (Bizkaia), Donostia eta Gasteizko hipermerkatu eta beste 28 supermerkatuetan hasi direna ezartzen.

Eroskik orain arte ez du horrelako konkurrentziarekin lehiatu, lehiatzeko prest daudela abisatzen egon diren arren: “Gu oso lehiakorrak gara eta horren adierazle moduan gure salmentak igotzen ari gara, %9a supermerkatuetan eta %6a hipermerkatuetan”. Gainera, bere bezeroekin ondorengo 6 puntutan oinarritzen den fidelizazio prozesua burutzen ari da: elikadura orekatuaren eta osasunaren sustapena; aurrezte, bertako produktu freskoko dendetan eta bereziki denda inguratzen duen lehen sektorean; kontsumitzailearen parte hartzea; denden gestioa, modu kooperatiboan antolatzeko askatasuna edukiko dute nahiz eta forma juridiko hau eduki edo ez; eta denda modelo berria inguratzen duen esperientzia.

Horretaz aparte, eta Mercadonaren etorrera dela eta, Carrefour merkataritza zentroak Euskal Herrirako apustua sendotu zuen “Carrefour Expres”-en Abando-ko tren geltokiko irekierarekin. Tren geltoki batean irekitzen duen lehen denda da.

Mercadonaren etorrerarekin Sabeco supermerkatuak “Simply city” irekiko du Bilbon (700m²).

Lidl talde alemaniarrek berriz, 2014. urtean hiru denda berri ireki zituen Gasteizen, zehazki Mercadonak hilabete horretan bertan ireki zuen dendaren ondoan kokatuta daudenak. Hiru denda berri hauetaz gain, beste bost berritzeko intentzioa dauka. Lidlen denda berria eraikin berri batera lekualdatu da, izan ere, produktu aukera berria du eta Espainia osoan garatzen ari den birmoldaketa proiektuaz arduratzen da.

4.5.1. Banaketa enpresetan eta tokian tokiko dendetan izan duen eragina

Hasteko, tokian tokiko denda txikien ezaugarri nagusia, beren tamaina txiki eta ertainaz gainera, aukera erosketa arrunt edo sarri egindako erosketetatik kontsumitutako produktuek osatzen dutela eta bere bezeroak dendaren inguruan bizi direla da (500-1000m-tara gehienez jota).

Azalera handiko dendak berriz, denda handiak, herriko denda handiak eta hipermerkatuek osatuta daude. Azalera handiko denda hauek gehienbat hiri garrantzitsuenen kanpoaldean kokatzen dira eta bezero asko erakartzen dituzte, zentrorago dauden dendei kalte eginez. Ordutegi zabala eskaintzen dute, produktu eta zerbitzuen aukera zabala (Díez de Castro, 2004).

Mercadonak aldiz, supermerkatu formatua erabiltzen du eta nahiz eta, normalean herrien zentro aldean kokatzen dituen bere dendak, zenbait herrien kanpoalderago era aurkitu daitezke.

Ondorengo aipamena egin ondoren, zein formatu eta enpresei eragin dien gehien aztertuko dugu.

Penintsulan izandako zabalkuntzara bueltatuz, Mercadonak %12ko merkatu kuota lortu zuen Espainiako ipar mendebaldeko zonaldean eta merkatu kuota hori denda espezializatuz gain, Carrefour, Dia, Alcampo eta El Arbol bezalako supermerkatu eta hipermerkatu formatuen kontura lortu zuen. Gadisa, Froiz edo Alimerek berriz, beren negozio kuota handitu zuten. Antzekoa gertatu zen Espainiako beste zonalde batzuetan ere.

Euskal Herrian ere horrelako zerbait gertatzea aurreikusten da. Izan ere, Uvesco edo Simply bezalako dendek ez dute Mercadonaren sarreragatik eraginik izango baina Mercadonak Eroskik, Carrefourrek, Diak eta Lidlek dituzten eremuetan tartetxo bat egingo du, formatu hauei bezeroak kendu nahian (Hernanz, 2014).

Esandakoa praktikan jarriz eta Gasteizko hiru Mercadonaren inguruan dauden enpresak ikusita lehen aipatu dena baieztatzen da, hau da, Alto de Armentian kokatzen den Mercadonaren ondoan Lidl eta E.Lerlerc supermerkatuak aurki daitezke, Olarizu etorbidean dagoen Mercadona inguruan Carrefour bat dago eta Los Huetos etorbidean aurkitzen den Mercadonan Dia, Aldi eta Eroski. Gainera, Salburua zonan, Gasteizko laugarren Mercadona ireki nahi duten lekuan, Eroski eta BM supermerkatuak daude, baina leku hori 15.000 bizilagun inguru dituen Gasteizko auzo berri bat da eta zentzoko zonaldeko lokal batean ipintzeko intentzioa dago, zona peatonalean. Honekin esan nahi da, Mercadonak Salburua zonan irekitzen duenean arrakasta eta bezero asko izango dituela, izan ere, konkurrentzia gutxi sumatzen da auzo horretan.

Eraginekin jarraituz, Mercadonak aipatutako Eroski, Carrefour, Dia eta Lidl bezalako supermerkatuetan eragingo duen bezala, tokian tokiko denda txiki eta tradizionaletan ere eragin handia izan du. Beraz, eragin hau aztertzeko ondorengo ataletako inkestak erabiliko ditugu.

Azalera handiko dendek kasuan Mercadonaren presentziak ez die hainbeste eragin, denda hauek hirien kanpoaldean kokatu ohi baitira gehienbat eta Mercadona inguruan ez egotea nabaritu egiten dute.

Eragin ekonomikoak aztertze aldera, Mercadonaren etorrera ez da ona izan txikizkako merkataritzarako, izan ere, banaketa enpresa handi hau konkurrentzi handia da gertutasuna ezaugarriaz ezagutzen diren negozio txikientzako. Hala eta guztiz ere, aukera positibo bat irekitzen da Mercadonaren inguruan jarduera ekonomikoa sortzeko gai diren enpresari txikientzako. Mercadonak denda berri bat irekitzen duen bakoitzean bere inguruan jarduera ekonomiko bat sortzen da, hau da, elikadurarekin erlazionaturik ez dagoen txikizkako merkataritzako beste hamar dendek irekiera suposatzen du. Hain

zuzen ere, 2002. urtetik Mercadonaren zentro berrien irekierak auzoko denda txikietan 18.000 lanpostutik gora sortzea lortu dute. Gainera, Mercadonaren supermerkatuen irekierak jendearengan erakartze efektua sortzen du eta beraz inguruan ireki diren denda txiki berri horiei ere mesede egiten die.

Bestalde, lan merkatura begira, Mercadonaren etorrerak lanpostu berriak sortzea eragin du, bertako jendea izango delarik lanpostu horiek beteko dituen. Konpainiaren plan estrategikoaren arabera, 6 urtetan 1000 enplegu eraginkor sortuko ditu.

Mercadonako datuek erakusten dutenaren arabera, bere jarduerak Euskadin zuzeneko eta zeharkako 5.919 lanpostu sortzen ditu, horietatik 120 berezko langileei dagozkie, 414 lanpostu bere bitarteko hornitzaileei eta 5.385 batera lan egiten duten Enpresa Txiki eta Ertainei.

Lehenengo urtean, bere lehen hiru dendak ireki zituen Gasteizen eta irekiera horiek 120 lanpostu (finko eta kalitatezkoak) berrien sorrera ekarri zuen, kontratuak lanaldi osoak eta 1.100 eurotik gorako soldata garbia eskaintzen zutelarik.

Mercadonaren Euskal Herriko etorrerak Eroskirengan izan duen eragina aztertze aldera, esan beharra dago, oraindik goiz dela zehaztasunez argitzea, izan ere, Euskal Herrian lehenengo urtean sartu zen (2014) eta oraindik eragin horiek ez dira oso nabarmenak izan, nahiz eta Eroski bezalako Euskal Herriko banaketa sektoreko lider garrantzitsuenarentzako ondorioak izan dituen.

Mercadonaren bultzadak Eroskiren fakturazioaren jaitsieran eragin zuzena izan du, azken urtean 6.221 milioi jaitsi delarik. Horri, 2008. urtetik dituen galerak gehitu behar zaizkio, 2008. urtean 326 milioi eurokoak izan zirenak eta urtetik urtera galera horiek handitzen joan dira, iazko datuen arabera 121 milioi euro galdu zituztelarik, aurreko urtearen hirukoitza dena.

Honen ondorioz, Enpresak azken urteetan izandako galerei aurre egiteko asmoz, Eroski talde osoan dauden 40.000 langileri soldata jaitsi zaie, batazbesteko jaitsiera hori %7koa izan delarik. Baina Eroski taldean ez da kaleratzerik izan ezta erregulazio txostenik ere. EAEn ez du eragin handirik izan, langile gehienak kooperatibistak baitira (8.500 inguru) eta lansaria jaitea adostu zuten krisiari aurre egin ahal izateko. Langileen soldata murrizketa %5ekoa izan zen eta %10ekoa zuzendaritzako kideen kasuan. "Kooperatiba bat gara eta irabazien zati bat guztion artean banatzen diren moduan, gauzak gaizki doazenean guztiok egin behar dugu sakrifizioa. Enpresa ereduari lotuta doa", adierazi dute Eroskiko ordezkariak (eitb.eus, 2013). (Informe Anual, 2013)

Beste alde batetik, Mercadonaren presentzia dela eta, El Corte Inglés supermerkatuek bere ordutegietan ordu erdi aurreratu dute irekiera. Goizeko 10etan ireki ordez, lehen orduko eguneko salmenta aprobeztatzeko eta ordu produktibo horretan Mercadonarekin lehiatzeko, 9:30tan irekitzen dute.

Eragin sektorialekin jarraituz, zenbait nekazariren, baserritarren edo arrantzaleen kofradien iritziak kontuan hartuta ikusi daiteke Mercadonarentzat eta Mercadonarekin lan egitea positiboa dela, izan ere, egonkortasuna, soldata finkoak, segurtasuna bermatzen die epe luze baterako beti gustuko izan duten lekuan eskusibitate guztiarekin lan egiteko, lanpostu horiek ziurtatzen dituzte, sektorearekiko konpromisoa hartzen du eta gainera gure lurraldeko lehen sektoreak duen potentziala aprobeztatzen da.

Horretaz gain, Mercadonako datuak kontuan hartuta, bere hornitzaileei urtero gutxienez 150 milioi euroko erosketak egiteko konpromisoa dauka.

Lehenago urtean, hain zuzen ere, Mercadonak Euskadiko hornitzaileei 252 milioi eurotako erosketak egin zizkien. Gainera, Autonomia Erkidegoko 1.279 konpainiekin merkataritza akordioetara iritsi zen. Lehenago aipatutako moduan, Mercadonak bitarteko hornitzaile euskaldunekin egiten du lan eta 2014. urtean hauekin 15.3 milioi eurotako baterako inbertsioa egin zuen.

Pasa den ekitaldian zehar, esaterako, Mercadonak Arabako 33.400 kilo patatatik gora eskuratu ditu bere hornitzaile den Udapa S. Coop.en eskutik, gerora bere Euskadi eta Nafarroako dendetan saldu dituenak.

Azkenik, bestelako eragin mota bat aipatzearren, herritarrengan izan duen eragina ikus daiteke. Mercadonaren eraikuntza dela eta, Barañaingo herritarrak kexatu egin dira, tokiko saltokiak eta gertukoa den herri bat nahi dutelako. Gainera, Barañain dentsitate maila altuko eta biztanle kopuru handiko herria da, herritarrek superpopulazio arazoa ematen dela uste dutelarik, eta Mercadona ipinita trafikoa gehitzeaz gain aisialdirako beste leku bat galtzen dutela uste du herriak.

4.5.2. Inkestak

1. Helburuak

Inkesta honen bitartez, Mercadonaren Euskal Herriko etorrerak gainerako merkataritza denda txikiengan nola eragin duen aztertu eta ikusi nahi da. Hau horrela izan dadin, denda txiki horietako nagusi edo langileen Mercadonari buruzko iritzia jakin nahi da, bere etorrerak zein aspektutan eragin dien gehien ikusiz (elikagai freskoetan, orokorrean aspektu guztietan, kosmetikan...) etorrera hau positiboa edo negatiboa den, eta ea lehiakide ikusten duten beste aspektu askoren artean. Horretarako, Gasteizko Olarizu etorbidean dagoen Mercadona inguruan dauden denda ezberdinetako dendariei zenbait galdera egingo zaizkie.

2. Parte hartzaileak

Laginaren aukeraketa zorizkoa izan da, hau da, ez da zuzenean norbait edo denda bat aukeratua izan, txikizkako banaketa sektoreko jardueraren barnean dagoen edozein denda txiki izan daiteke lagina, hori bai, betiere Gasteizko Mercadona inguruan kokatuta dagoen denda izan behar du. Izan ere, Mercadona ondoan kokatuta dauden dendek jasango dituzte eragin hauek.

Lagina 5 pertsoez osatuta dago, Gasteizko denda ezberdinetako 5 dendariz, hain zuzen ere.

Jarraian inkesta burutu duten parte hartzaileen fitxa agertzen da, emaitzetara iristen lagunduko diguten daturik garrantzitsuenekin.

Taula 20. Parte hartzaileen fitxa

Parte hartzailea	Sexua	Adina	Data	Ordua	Iraupena
Harakina 1	E	50	2015/08/25	9:30	7min
Arrain-saltzaile	E	55	2015/08/25	9:45	5min
Fruta-saltzaile	E	63	2015/08/25	9.55	11:00 jaso
Harakina 2	H	38	2015/08/25	10.00	11:00 jaso
Urdaitegiko dendaria	H	56	2015/08/25	10.00	11:00 jaso

Iturria: nik egina Gasteizko dendetan lortutako informazioarekin.

Lehenengo bi parte hartzaileei nik egin nizkien galderak, hau da, inkestako galderak erantzun eta zuzenean beraien erantzunak apuntatu nituen. Bi dendari hauek lanpetuta zeuden eta nahiago zuten denborarik galdu gabe eta lanean jarduten zuten bitartean galderak momentuan erantzutea. Erantzunak zintzotasun eta naturaltasun osoz eman zizkidaten eta ez zuten inolako arazorik izan galderak ulertu edota erantzuterako garaian.

Gainerako parte hartzaileei inkesta eman nien beraien nahi zutenean edo denbora zutenean erantzun zezaten. Gehitu beharra daukat oso azkar erantzun zutela, ordu betera pasa nintzen dendetatik eta inkesta burututa zeukaten.

3. Diseinua eta prozedura

Inkestaren diseinuaren arabera, inkesta pertsonalak dira, informazioa lortzeko modurik ziurrena, errazena eta azkarrena baita. Guztira bost inkesta burutu dira, horretarako metodo kuantitatiboa erabiliz. Inkestak 14 galdera ditu (Ikusi eranskina: Gasteizko denda txikiei egindako inkestak). Lehenengo lau galderek datu pertsonalei egiten die erreferentzia. Galdera gehienak itxiak dira (9) eta gainerakoak irekiak dira (1,2,5,7 eta 13 galderak). Itxien artean bai/ez motako galderak nagusitzen dira (6,8,10, eta 12) galdera kategorikoekin batera (4,9,11 eta 14), azken hauetan, erantzuna aukeratzeko zerrenda bat erakusten delarik.

Inkesta bi hizkuntzetan dago burutua, bai euskaraz eta baita gazteleraz ere, dendariak aukeratu dezan zein hizkuntzetan egin nahi duen. Inkestak 5 minutuko iraupena izango du gutxi gorabehera.

Prozedurari dagokionez, lehenengo fase batean Gasteizko denda txikien inguruko eta Mercadonaren kokalekuari buruzko informazio bilaketa bat egin zen, inkesta nori zuzendu jakiteko. Bigarren fase batean, lehenengo faseko informazioa kontuan hartuta, inkestaren helburuak finkatu eta helburu horiek lortu ahal izateko inkestaren galderak burutu ziren. Hirugarren fasean, lagina aukeratu eta inkesta burutu zen. Fase hau nahiko luzea izan zen ez baitzen erraza izan inkesta egin nahi zuen jendea topatzea. Hau dela eta, bi egunetan joan nintzen Gasteizera inkestak egitera. Lehenengo egunean dendari gehienek ezezkoa eman zidaten eta bi inkesta egitea bakarrik lortu nuen, nahiz eta, bi aste beranduago berriz joan nintzenean inkesta horiek egin gabe zeudela konturatu. Bigarren egunean ordea, zorte gehiagorekin, bost inkesta egitea lortu nituen. Azkenik,

laugarren fase batean, behin inkestak burututa, bertatik ateratako emaitzak aztertu eta hauetatik ondorioak atera ziren.

4.Mugak

Inkesta burutzerako momentuan egon diren mugei dagokienez, muga nagusia dendariak inkesta burutu nahi ez izatea izan da, izan ere, hauetariko asko ez zeuden prest inkesta burutzeko, arrazoi ezberdinengatik: denbora falta, Mercadona entzun eta ez dute ezer jakin nahi, ez daude prest laguntzeko, gogo falta, dendaren nagusiak ez zirelako segurtasun falta zuten inkesta erantzuteko, nagusia ez dago dendan, hizkuntzagatik ez direla gai inkesta erantzuteko. 15 denda baina gehiagora egin zen bisita, baina horietatik bostek bakarrik erantzun zuten inkesta. Askok gainera, modu txarrean ematen zuten ezezkoa.

5.Emaitzak eta ondorioak

Jarraian inkestetatik ateratako emaitzen inguruan jardungo dugu eta bertatik atera ditugun ondorioak adieraziko ditugu.

Lehenengo emaitzaren arabera, inkestatuen %60a emakumeak dira eta %40a gizonezkoak. Parte hartzaile hauen %80ak 10 urte baina gehiago daramatza dendan lanean, elkarriketatu gehienak dendaren jabeak baitira. Denda hauen jabeak direnak ordu asko pasatzen dituztela aipatu dute gehigarri moduan eta Mercadonaren kontra lehiatzeko egun osoa lanean pasatzen dutela diote.

Bigarren emaitza, denda txikien gaur egungo merkatua deskribapena izan da eta ondorengo erantzunak jaso ditugu. Alde batetik, erantzun negatiboak ditugu; hauen ustez, gogorra izateaz gain, oso gaizki doa orokorrean azalera handiko eta ertaineko denda gehiegi daudelako eta bereziki Gasteizen, bestalde, azalera handiko dendentzako ondo doa merkatua baina denda txikientzako gaizki, eta azkenik UVI egoeran daudela ere erantzun dute. Beste alde batetik, erantzun positiboak ditugu; gaur egungo denda txikien merkatua hurbilekoa, pertsonalizatua eta hori baina askoz gehiago dela esaten dutenak.

Emaitzekin jarraituz, dendarien %100ak pentsatzen du azalera handiko dendek denda txikiengan eragina dutela.

Banatzaile marken inguruan galdetzerako garaian, %40ak ez dituzte ezagutzen eta %20ak ez daukate iritzirik hauei buruz. Bestalde, banatzaile marka onak eta txarrak daudela diote eta ez zaizkiela gaizki iruditzen, baina banatzaile marka gehiegi daudela.

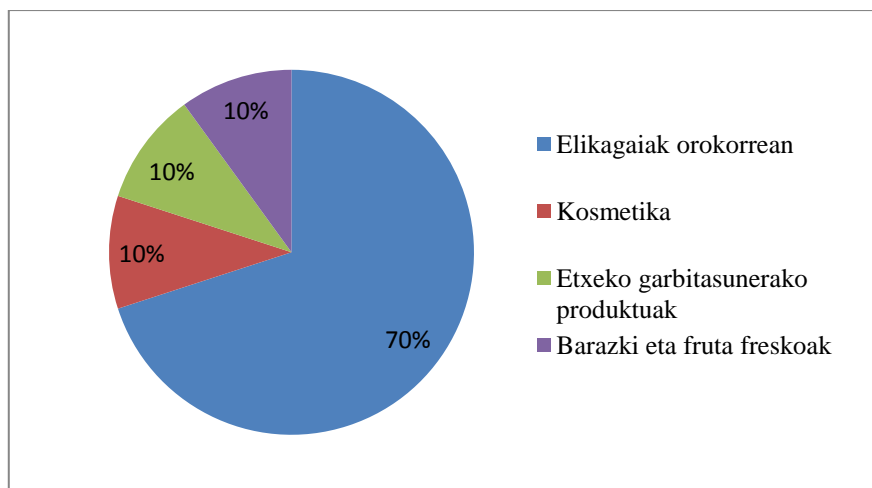
Hauetariko inor ez da Mercadonako bezero eta zenbaitek inoiz ez dutela ezer erosi bertan azpimarratzen dute gainera. Beraz, 6. Galdera ez du inork erantzun (ikus eranskinean gaineratutako inkestan).

%80ak Mercadonaren Euskal Herriko etorrerak bere dendetan eragina izan duela uste du eta ezezkoa dioten gainerako %20ak dio ez duela Mercadonak bakarrik eragina izan baizik eta azalera handiko dendek orokorrean eragina izan dutela. Gasteizen dauden

Simply, Eroski, Dia, Consum eta beste hainbestek Mercadonak bezain beste eragin dutela diote.

Beheko grafikoa ikus daitekeen moduan, inkestaren %70ak elikagaien sekzioan eragin duela gehien uste du eta gainerako ehunekoak sekzio guztiei eta bakoitzari bere sekzioan eragin diela erantzun du.

Grafikoa 10. Eragin gehien jasan duen sekzioa



Iturria: nik egin Gasteizko dendetan lortutako informazioarekin.

Mercadonak denda txikiak hobetzeko zerbait egin dezakeen edo ez galdetzerako garaian %100ak ezezkoa erantzun du, hoberena egitea daukana desagertzea dela gaineratzen dutelarik.

Mercadonari lehia egin diezaioketen denda txikien indar-guneak ondorengoak direla diote; alde batetik, kalitatea, bestetik, eta gehien erantzuna izan dena, bezeroarekiko tratua zuzena eta arreta pertsonalizatua, gainera, produktu freskoa ahalegin guztiarekin tratatzen dute eta modu profesional batean. Azkenik, elikagaien aukera eta bezeroek behar dituzten produktuak eskaintzen dituzte.

Euskal Herriko Mercadonaren lehiakide nagusiena zein den erantzuterako garaian ez dute bat ere argi izan erantzuna. Hala ere, %40ak Eroski dela dio eta beste %40ak Carrefour.

Aipatzekoa da, inkesta guztiak gazteleraz erantzun zirela, inork ez zuen eskatu euskarazkoa.

Taula 21. Inkesten emaitzak: titularrak

Emaitzak	
Emaitza 1	%60→Emakumeak %40→Gizonezkoak
Emaitza 2	%80→10 urte baino gehiago dendan lanean
Emaitza 3	Merkatu egoeraren deskribapena
Emaitza 4	%100→azalera handiko dendek txikiengan eragina
Emaitza 5	Banatzaille markak→ gehienek ez dituzte ezagutzen
Emaitza 6	Dendaririk ez da Mercadonako bezero
Emaitza 7	%80→Mercadonaren etorrerak bere dendetan eragina
Emaitza 8	%70→elikagaien sekzioan eragin
Emaitza 9	%100→Mercadonak denda txikiak hobetzeko ezin du ezer egin
Emaitza 10	Denda txikien indar-guneak
Emaitza 11	Mercadonaren lehiakide nagusia→%40 Eroski, %40 Carrefour

Iturria: nik egin Gasteizen egindako inkestak erabilita

Inkesta hauek burutu, emaitzak ikusi eta ondorio batera iritsiz, esan beharra dago Mercadonaren Euskal Herriko etorrerak denda txikiengan negatiboki eragin duela. Alde batetik, beren kokapenagatik, izan ere, denda txiki hauek herrien erdialdean edo auzo txikietan daude kokatuta, hau da, bere bezeroengandik gertu. Orduan, Mercadonak bezalako supermerkatu bat ondoan kokatzen zaienean, Gasteizen gertatu den moduan, bere presentzia nabaritu egiten dute, salmentetan eraginez eta bezeroak maiztasun gutxiagoarekin bisitatuz denda txiki hauek. Beste alde batetik, ordutegiari dagokionez, dendari ordu asko sartzen dituzte beren negozioa aurrera ateratzeko, gehienak bere dendaren nagusiak dira eta gehienez langile bat edo bi dituzte. Mercadonaren ordutegia berriz, zabala da eta denda txikiak ezaugarri horren aurrean lehiatu behar dute. Mercadonaren etorrerarekin beraz, negozioan lehen baina ordu gehiago sartzen dituzte denda txikiak. Hala ere, betiko eta eguneroko bezeroekin aurrera jarraitzen dute. Beraz, argi dago lehiakide nagusi bezala ikusten dutela Mercadonak.

Bestalde, azalera handiko dendak merkatuetan garrantzi asko ari dira hartzen eta Mercadonak bezala, hauek ere eragina dute denda txikiengan.

Emaitzetan ikusienez, Gasteizko inguruko dendek Mercadonari buruzko iritzi ona ez dutela ondorioztatzen da. Izan ere, denda txikiak kalitatea, zerbitzu ona, bezeroaren arreta pertsonalizatua, eta profesionaltasuna bezalako ezaugarriak eskaintzen dituztela aipatzen dute eta hauen ustez ezaugarri horiek dira Mercadonari falta zaizkionak hain zuzen ere.

5. Ondorioak

Egindako ikerketaren ondoren, lan honen hasieran proposatu diren helburuei erantzuteko ondorio garrantzitsuenak aurkezten dira jarraian.

Hasteko, kontzentrazio maila hazkorra duen sektore batekin egiten dugu topo. Sektoreko lehenengo enpresen merkatu kuota geroz eta handiagoa da, eta horren ondorioz, salmentak geroz eta gutxiago daude banatuta.

Bigarrenik, merkataritzak izan duen bilakaeraren eragile nagusia autozerbitzu erregimena izan da. Autozerbitzu erregimenaren barruan, txikizkako merkataritzako enpresek supermerkatu eta hipermerkatu formatuekin lehiatzen dute. Azken urteotan, bi formatu hauek dira gehien hazi direnak, bai salmenta bolumen eta baita zifretan ere. Baina bi formatu hauetatik supermerkatua azpimarratu behar da, bere gertutasuna eta desplazamendu gutxi egin behar izatea baloratzen duelarik kontsumitzaileak. Hipermerkatua berriz, merkatu kuota galtzen ari da kontsumitzaileen ohitura aldaketan ondorioz, denbora gutxiago duelarik erosketa burutzeko.

Ondorioekin jarraituz, banaketa sektoreko konkurrentzia gogortu egin da azken urte honetan, biztanleriaren gutxitzea eta elikagai askoren prezio murrizketaren ondorioz, kateak beraien artean merkatu kuota kentzen dabilta hazi ahal izateko. Mercadona Espainiako banaketa sektoreko liderra da eta bere lehiakide nagusiak Carrefour, Dia, Alcampo, Lidl eta Eroski dira. Mercadonak izan dituen salmentak bere lehiakideen bikoitza edo hirukoitza baina gehiago dira, eta langile kopuruan ere distantzia asko dago bere lehiakideen artean. Merkatu kuotan ere Mercadonak irabazten du %21.1era iritsiz eta nahiz eta, bere lehiakideek merkatu kuota hobetu, Mercadonak tarte handia ateratzen diela ondorioztatzen da.

Mercadonaren analisi lehiakorraren arabera, banatzaile marken merkaturatzean oinarritzen den desberdintze estrategia jarraitzen du. Gainerako enprekin lehiatzeko duen abantaila nagusia Beti Prezio Baxuak izeneko eredu komertziala duen Erabateko Kalitate Ereduan oinarritzen da, horrekin; bezeroa, kalitate maximoa duen prezio hoberena eskainiz; langilea, bere konpromisoa lortzeko baldintza onuragarriak eskainiz; hornitzailea, akordio esklusiboen bidez epe luzeko erlazioak bilatuz; gizartea eta kapitala asetu nahi dituelarik.

Mercadonaren hasierako zabalkuntza gutxikakoa izan da. Valentzian hasi zen bere hedakuntza eta pixkanaka inguruko lurraldeetara zabaldu da. Gerora, zabalkuntza hori azkartuz joan da, Espainia osoan zehar lekua hartuz, hala ere, EAE eta Nafarroako sarrera berantiarra izan da. Gaur egun, Nafarroan 8 Mercadona daude eta EAEn 3, guztiak Araban kokatzen direlarik, Gipuzkoa eta Bizkaian oraindik ez du ireki supermerkatuak. Euskal Herriko talderik garrantzitsuenak Eroski da eta formatu nagusiena supermerkatuak dira. Mercadona Euskal Herrira sartzeak bere lehiakide nagusi diren Eroski, Uvesco, Coviran, Lidl, Simply, Carrefour eta Dia kezkatzen ditu, aurreikuspenak direla eta Espainian gertatu den moduan, urte gutxiren buruan, merkatu kuota handia eta nagusitasuna lortu dezakeelako.

Mercadona eta Eroskiren artean egin den analisitik zenbait ondorio atera daitezke. Alde batetik, Mercadonak irabazi handiak lortu dituen bezala Eroskik galerak izan ditu, urtetik urtera handitzen doazelarik. Egoera horren ondorioz, Eroskik pertsonal gastua

gutxitu du langileen soldatak jaitsiz edo hauek kaleratuz. Bestetik, bien negozio ereduak konparatuz, Mercadonak elikadurarekin erlazionaturik dagoen negozioa daukan bitartean, Eroskik bi negozio linea ditu; bata elikadurarekin erlazionaturik dagoena eta bestea elikadurari loturik ez dagoena. Horrek, Eroskiri negozio aukera zabalagoak eskaintzen dizkio, Mercadona elikaduran zentratzen delarik. Horretaz gain, Eroskik tokiko produktu eta ekoizleen aldeko apustua egiten du, sasoiko produktu freskoak bereziki goraipatuz. Bere dendei irudi Euskalduna ematen die, irudi horrek Mercadonarengandik bereizten diolarik. Mercadonak irudi txukun eta oso garbia transmititzen duela ondorioztatzen da, eta hori bere langileen irudi eta portaeran ikusi daiteke.

Mercadonaren Euskal Herriko etorrerak tokiko denda txikiengan zuzeneko eragina izan du, dendariak ez dutelarik ezer jakin nahi supermerkatuari buruz. Gehien eragin duen sekzioa elikagaiena izan da eta dendari txikien produktu freskoen kalitatea eta tratutarako gertutasuna eskainita ere bezeroak galdu edo gutxiago erosten dutela nabaritu dute. Hala eta guztiz ere, produktu freskoen sektorea txikizkako merkataritzan oraindik botere handia duen sekzioa da, kate askoren hazkuntza estrategia bihurtu delarik. Tokiko denda txikiez gain, banaketa enpresa handietan ere eragina izan du, Eroski, Carrefour, Dia eta Lidl direlarik kaltetu handienak.

Amaitzeko, orokorrean ekonomikoki begiratuta Mercadonaren etorrera ez da positiboa izan inguruko dendentzako, nahiz eta, aukera bat egon bere inguruan jarduera ekonomikoa sortzeko gai diren enpresari txikientzat. Lan merkatuari dagokionez, lanpostu berrien sorrera ekarri du. Eragin sektorialen arabera, EAEko hornitzaile eta bitarteko hornitzaileei egindako erosketak eta urtero egitea hitzartuta dauden erosketek lehen sektorearen bultzada handia suposatzen du eta gure lurraldean jarduera ekonomiko garrantzitsuaren sorrera.

6. Bibliografía

- Alcampo*. (2015). (Kontsulta: 2015/06/05) <http://www.porunconsumoresponsable-alcampo.es/resultados.html> helbidean eskuratua
- Antón, R. (2014ko maiatzak 20). Mercadona ultima su entrada en “territorio Eroski”. *qcom.es*. http://www.qcom.es/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=26329&te=2&idage=28682&vap=0 helbidean eskuratua
- Carrefour*. (2013). *Informe Anual 2013*. (Kontsulta: 2015/06/05). https://www.carrefour.es/_includes/pdfs/informe_anual_2013.pdf helbidean eskuratua
- Casares, J. (Ed.). (1987). *La Economía de la Distribución Comercial* (1ª ed). Barcelona: Ariel, S.A.
- Criado, M. (2012). *La distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana*. Universidad de Valencia.
- Control: La publicidad desde 1962. (2007). El primer supermercado español: La Historia de... Eroski. *Control: La publicidad desde 1962*, (Extra 1), 64-65.
- Deloitte*. (2015). *Global Powers of Retailing. Ranking mundial de los principales grupos de distribución*. (Kontsulta: 2015/03/02) <http://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/GPR-2015.html> helbidean eskuratua
- Dia*. (2015). (Kontsulta: 2015/06/05) <https://www.dia.es/> helbidean eskuratua
- Díaz, O. (2014). La entrada de Mercadona dinamiza la distribución vasca. *Alimarket*, (289), 4-5.
- Diez de Castro, E. (Ed.). (2004). *Distribución Comercial* (3ª ed). Madrid: Mc Graw-Hill.
- Eitb.eus*. (2013). *Eroskik soldata jaitziko die 40.000 langileri, galeren ondorioz*. (Kontsulta: 2015/09/08) <http://www.eitb.eus/eu/albumak/ekonomia/krisi-ekonomikoa/oso/1401342/eroski-soldata-jaitziera--krisi-ekonomikoak-eragindako-galerengatik/> helbidean eskuratua
- Eroski*. (2010). *Eroskiren memoria*. (Zenbait kontsulta) http://www.hispacoop.es/home/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=195 helbidean eskuratua
- Eroski*. (2013). *Eroskiren memoria*. (Zenbait kontsulta) <http://www.eroski.es/conoce-eroski/memoria-2013?locale=es> helbidean eskuratua
- Estatistika Institutu Nazionala. (2010). *Ine*. <http://www.ine.es/> helbidean eskuratua
- Estatistika Institutu Nazionala. (2015). *Índice Comercio al Por Menor Base 2010*.

Europa Press. (2015eko martxoak 3). Mercadona realizó compras de 252 millones a proveedores de Euskadi e laño pasado. *El Correo*. <http://www.elcorreo.com/bizkaia/economia/empresas/201503/23/mercadona-realizo-compras-millones-20150323131504.html> helbidean eskuratua

Euskal Estatistika Erakundea. (s.d.). *Eustat*. http://www.eustat.eus/estadisticas/tema_473/opt_0/temas.html#axzz3lj0Sckov helbidean eskuratua

García, M. (2013). Eroski reacciona a Mercadona en Navarra. *Alimarket*. <http://www.alimarket.es/noticia/123202/Eroski-reacciona-a-Mercadona-en-Navarra> helbidean eskuratua (Kontsulta: 2015/08/18)

García, M. (2015). Cataluña: Mercadona consolida su reinado. *Alimarket*, (292), 247-268.

Hernández, J.R. (2006). *Saltokien animazioa. Merchandising-a*. Lanbide ekimena.

Hernanz, C. (2014). Eroski, Dia y Lidl temen que Mercadona se haga con una cuota del 10% ene l País Vasco. *El Confidencial*. http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-05-02/eroski-dia-y-lidl-velan-armas-contramercadona-para-evitar-que-se-haga-con-una-cuota-del-10-en-pais-vasco_124279/ helbidean eskuratua (Kontsulta: 2015/09/07)

Interal. (2015). (Kontsulta: 2015/04/20) <http://www.interal.es/> helbidean eskuratua

Iparlat. (2015). (Kontsulta: 2015/04/20) <http://www.iparlat.com/> helbidean eskuratua

Kantar Worldpanel. (2014). *Río revuelto en gran consumo*. (Kontsulta: 2015/06/03) <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Rio-revuelto-en-Gran-Consumo> helbidean eskuratua

Kantar Worldpanel. (2014). *2 de cada 4 vascos podrían comprar en Mercadona en 2020*. (Kontsulta: 2015/06/03) <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/4-de-cada-10-vascos-podrian-comprar-en-mercadona-en-2020> helbidean eskuratua

Kantar Worldpanel. (2015). *Buenas Perspectivas para el Gran Consumo en 2015*. (Kontsulta: 2015/06/03) <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Buenas-perspectivas-Gran-Consumo-2015> helbidean eskuratua

Lidl. (2015). (Kontsulta: 2015/06/05) <http://www.lidl.es/es/quienes-somos.htm> helbidean eskuratua

Liniers, G. (2014ko urriak 10). ¿Quieres información directa de los supermercados más baratos?. *Negocios.com*. <http://www.negocios.com/noticias/quieres-informacion-directa-los-supermercados-baratos-10102014-1712> helbidean eskuratua

Martínez, M. (2004). País Vasco: síntomas de ralentización. *Alimarket*, (171), 360-376.

- Martínez, M. (2015). Mercadona estrecha vínculos con el sector primario. *Alimarket*, (294), 16-18.
- Mercadona*. (2013). *Mercadona: 2013 urteko memoria*. (Zenbait kontsulta) <http://descargas.mercadona.com/memorias2013/EUS/Memoria13eus.pdf> helbidean eskuratua
- Mercadona*. (2014). *Mercadona: 2014 urteko memoria*. (Zenbait kontsulta) <http://descargas.mercadona.com/memorias2014/EUS/Memoria14eus.pdf> helbidean eskuratua
- Montoro Sánchez, M.A. (Ed.) Caso 17. Las alianzas con proveedores de Mercadona. In Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. Á., *Casos de Dirección Estratégica de la empresa* (280-293 or). Madrid: Thomson Civitas.
- Morata Socias, P. (Ed.). (2013). *Mercadona* (1ª ed). Madrid: Gram S.L.
- Orejudo, L. (2014). *Dirección de Recursos Humanos en Mercadona*. Segovia. Universidad de Valladolid
- Ortega, J.L. (2014ko urriak 7). Mercadona inicia mañana su desembarco en Euskadi 37 años después. *El Correo*. <http://www.elcorreo.com/bizkaia/sociedad/201410/07/tienda-20141006174033.html> helbidean eskuratua
- Pascual, P. (2008). Mercadona. El futuro comienza en Madrid. *Distribución actualidad*, (385), 11.
- Peralta Vicente, J.L. (2014). *Planificación financiera. Aplicación a un caso real: Mercadona*. Universidad de Jaén
- Salcedo, L. (2012). *Análisis del sector de la distribución: evaluación de la competitividad y la situación actual*. Universidad de Madrid.
- Segura, R. (2013). Mercadona oficializa su interés por Euskadi: creció un 7% y mantiene nivel inversor. *Alimarket*, (270), 14.
- Simply*. (2015). (Kontsulta: 2015/06/05) <https://www.simply.es/> helbidean eskuratua
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. https://sabi.bvdinfo.com/version-2015828/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=1X9PBNPBEH5YKSW helbidean eskuratua
- Uvesco*. (2015). (Kontsulta: 2015/06/05) <https://www.uvesco.es/nodo.php?ID=11> helbidean eskuratua
- Valencoso, C. (2014). *Río revuelto en gran consumo. Balance Primer Semestre*. Kantar Worldpanel.
- Valencoso, C. (2015). *Nuevo ciclo. Balance y perspectivas 2015*. Kantar Worldpanel.

Virto. (2015). (Kontsulta: 2015/04/20) <http://www.virto.es/> helbidean eskuratua

Youtube. (2012). *Proyecto expansión Mercadona*. (Kontsulta: 2015/09/10) <https://www.youtube.com/watch?v=z8fRb0mOm4w> helbidean eskuratua

Youtube. (2013). *Mercadona. Apuesta por el sector primario. Creciendo juntos*. (Kontsulta: 2015/09/07) <https://www.youtube.com/watch?v=4pbczgU1Hlg> helbidean eskuratua

7. Eranskina: Gasteizko denda txikiei egindako inkestak

INKESTA

Mercadonaren inguruko inkesta hau betetzeari ekin iezaiozu mesedez. Erantzunak modu konfidentzialean izango dira gordeak eta ez zaie inkesta honen helburu informazionalaz gaindiko erabilpenik emango.

1. Denda mota

2. Adina

3. Sexua

- a) Emakumezkoa
- b) Gizonezkoa

4. Zenbat urte daramatzazu dendan lanean?

- a) 5 urte baina gutxiago
- b) 5 eta 10 urte bitartean
- c) 10 urte baina gehiago

5. Nola deskribatuko zenuke denda txikien gaur egungo merkatu egoera?

6. Azalera handiko dendek denda txikiengan eragina dutela uste duzu?

- a) Bai
- b) Ez

7. Zein iritzi duzu banatzaile marken edo marka txurien inguruan?

8. Mercadonako bezero al zara?

- a) Bai
- b) Ez

9. Hala bada, esan zein maiztasunez egiten duzun erosketa bertan.

- a) Noizbait egin dut
- b) Hilean behin
- c) Astean behin
- d) Astean behin baina gehiagotan

10. Mercadonaren Euskal Herriko etorrerak zure dendan eragina izan duela uste duzu?

- a) Bai
- b) Ez

11. Mercadonaren irekierak zein sekziori eragin dio gehien?

- a) Barazki eta fruta freskoak
- b) Elikagaiak orokorrean
- c) Kosmetika
- d) Etxeko garbitasuneko produktuak

12. Mercadonak denda txikiak hobetzeko zerbait egin dezakeela uste duzu?

- a) Bai
- b) Ez

13. Zein uste duzu direla Mercadonari lehia egin diezaioketen denda txikien indar-guneak?

14. Zein uste duzu dela Mercadonaren lehiakide nagusiena Euskal Herrian?

- a) El Corte Inglés
- b) Carrefour
- c) Dia
- d) Eroski
- e) Auchan
- f) Uvesco