



# MERCADONA

## Elkarrekin berritzearen balioa



**Mercadonaren eta bitarteko hornitzaileen azterketa  
(2012-2015)**

**Laburpen betearazlea**

**Institut Cerdà**



# Aurkibidea

## Edukia

1.1. Parte hartzen duten bitarteko hornitzaileen ezaugarriak .....	II
1.2. I+Gko jarduera .....	III
1.3. Mercadonaren bitarteko hornitzaileen arteko berrikuntzaren emaitzak .....	IV
1.3.1. Produktu-berrikuntza .....	IV
1.3.2. Prozesu-berrikuntza .....	V
1.3.3. Antolaketa-berrikuntzak .....	VI
1.3.4. Merkaturatze-/Marketin-berrikuntzak .....	VI
1.4. Sektorearekiko konparaketa .....	VII
1.4.1. Esfortzua enpresa-kopurutan eta I+Gan jarduten duten langileen kopurua (INerekin alderatuta).....	VII
1.4.2. Elikagaien eta edarien sektoreko berrikuntza-maila (INeren elikagaien eta edarien atalarekin alderatuta).....	VII
1.4.3. Salgai egoteko denboraren ratioa (Nielsenekin alderatuta, Europako azterketa) VIII	
1.5. Bitarteko hornitzaileek Mercadonaren ereduari buruz egindako balorazioa .....	IX



**Elkarrekin berritzearen balioa: Mercadonaren bitarteko hornitzaileen berrikuntzari buruzko azterketa (2012-2015)** dokumentuaren helburua da **Mercadonaren bitarteko hornitzaileei lotutako berrikuntzari balioa<sup>1</sup> ematea (BH\*ak), eta erakustea zer emaitza lortzen den berritzeko eta Nagusia<sup>2</sup> harrিতuta uzteko garaian Mercadonaren eta bitarteko hornitzaileen artean egiten den ahaleginarekin.**

Txostenak barne hartzen ditu bitarteko hornitzaileek **berrikuntzarako duten gaitasunaren azterketa, berrikuntzaren helburua** eta 2012-2015eko **Koberrikuntza Ereduaren<sup>3</sup> balioa.**

### 1.1. Parte hartu duten bitarteko hornitzaileen ezaugarriak

Mercadonaren bitarteko hornitzaileek 2012tik 2015era bitartean berritzeko izan duten gaitasunari buruz egindako azterketan **90 bitarteko hornitzailek (BHak)** parte hartu dute.

- Haien produktuak merkaturatzeari dagokionez, **% 57ren jarduera-eremua soilik estatu mailakoa da** (Espainian bakarrik merkaturatzen dituzte produktuak); gainerako **% 43a nazioartean aritzen da, eta esportatu egiten du** (haien negozioa Espainian eta beste merkatu batzuetan banatuta dago).
- Produktu-motari dagokionez, azterketan parte hartu duten enpresa gehienek **elikagaiekin eta edariekin** egiten dute lan: % 80 dira, eta fakturazioaren % 58 hartzen dute.
- 2015ean, fakturazioaren batezbestekoa 94 M€<sup>4</sup> izan zen (esnekiak izan ziren nagusi; haien batezbestekoa gainerakoena baino askoz altuagoa da: 158 M€).
- Mercadonaren 125 bitarteko hornitzaileak kontuan hartuta, 10etik 4 **ETEak<sup>5</sup> dira (% 39)**

**I. taula. Mercadonaren bitarteko hornitzaileen sailkapena, zenbakitan eta ehunekotan, haien langile-kopuruaren eta negozio-zifraren arabera (2012-2015).**

		Langile-kopurua	
		< 250	≥ 250
Negozio-zifra	≤ 50 M€	49 (% 39) (ETEak)	6 (% 5) (ENPRESA HANDIA)
	> 50 M€	22 (% 18) (ENPRESA HANDIA)	48 (% 38) (ENPRESA HANDIA)

**Oinarria: 125 bitarteko hornitzaile.**

*Iturriak: Institut Cerdà, Bitarteko hornitzaileen berrikuntzari buruzko azterketa (2012-2015) eta Mercadonaren barne-datuak*

- 2012-2015 aldirian, bitarteko hornitzaileen % 72k 882 M€-ko inbertsioak egin ditu bere azpiegiturretan; urtean 206 M€ batez beste; instalazioko batezbestekoa, 5,41 M€; eta bitarteko hornitzaile bakoitzeko inbertsioaren batezbestekoa, 14 M€; **% 83, Mercadonarekin sinatutako hitzarmenaren ondorioz.**

<sup>1</sup> Mercadonaren eredu bera duten enpresak dira Mercadonaren bitarteko hornitzaileak. 2015ean 125 enpresa ziren. Azterketa honetan, 90 enpresak parte hartu dute. Izan ere, gainerako 35, funtsean, berrikuntza-maila txikiko mikroETEak dira.

<sup>2</sup> Nagusia bezeroa da. "Nagusia" esaten zaio, negozio guztia haren beharrak asetzea bideratua baitago.

<sup>3</sup> Koberrikuntza Eredua ziklo oso bat da, dendan hasten eta amaitzen dena, eta Nagusia duena enpresaren erabaki guztien ardatz: 1) Nagusiaren dendako eta Koberrikuntza-zentroko beharrak antzematea, eta, horretarako, Nagusiari entzutea, behatzea eta hura interpretatzea; 2) soluzioa zehaztea, eta informazioa Erosketen sailari eta Hornitzaileari bidaltzea; 3) soluzio berria jakinaraztea eta dendan ezartzea.

<sup>4</sup> M€ = milioi euro.

<sup>5</sup> Europako Batzordeak definizio hau ematen du ETE (enpresa txiki eta ertainak) terminoarentzat: urtean 250 langile baino gutxiago dituzten enpresak, edo urteko negozio-zifra 50 M€-koa edo hortik berakoa dutenak, edo urteko balantzea 43 M€-koa edo txikiagoa dutenak. Bitarteko hornitzaileen urteko balantzeari buruzko datuak ez daude eskuragarri. Horrenbestez, definizio hau erabiltzen da dokumentu honetan: ETE bat da urtean 250 langile baino gutxiago dituen eta 50 M€-ko edo gutxiagoko urteko negozio-zifra duen enpresa bat.



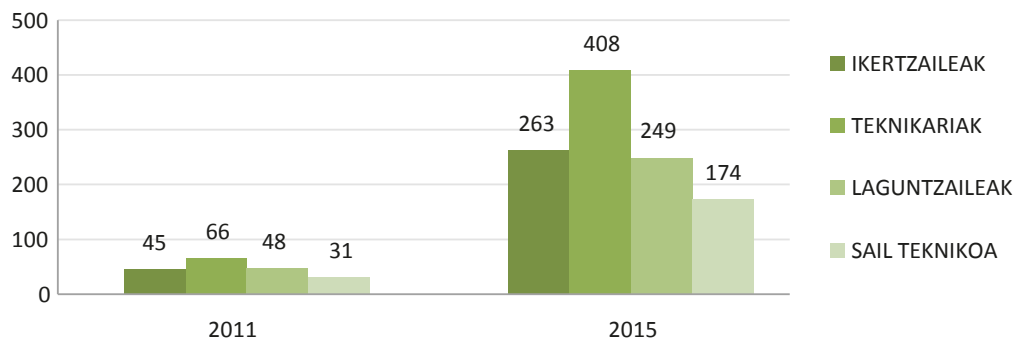
## 1.2. I+Gko jarduera

2015ean, bitarteko hornitzaileen % **89k** I+Gko jarduerak egin ditu enpresan.

**Antolaketari** dagokionez, bitarteko hornitzaileen enpresetako sail eta langile hauek aritzen dira I+Gko jardueretan:

- Berrikuntzarekiko lotura handiena duten **sailak** I+G, Ekoizpen saila, sail Teknikoa eta Kalitatea dira.
- I+Gan aritzen diren langileen % 80 baino gehiago azken lau urteetan hasi da lanean (2011tik 2015era bitartean); aldi horretan, % 475ekoa baino handiagoa izan da hazkundera. 2015ean, bitarteko hornitzaileen langileen % **2,84** aritzen zen I+Gko jardueretan; Elikagai eta Edariaren sektorean, berriz, langileen % 1,09<sup>6</sup> (CNAE 10,11 eta 12)<sup>7</sup>.

**I. irudia. Barruko I+Gko jardueretan aritzen diren bitarteko hornitzaileen langileen eboluzioa (pertsona-kopurua).**



*Oinarriak: 111, 179, 190 eta 1.094 langile 2005, 2009, 2011 eta 2015ean, hurrenez hurren.*

*Iturriak: Institut Cerdà, Bitarteko hornitzaileen berrikuntzari buruzko azterketa (2005-2011); Institut Cerdà, Bitarteko hornitzaileen berrikuntzari buruzko azterketa (2012-2015).*

- I+Gan diharduten langile gehien dituzten **sektoreak** hauek dira, kopuru absolututan: etxearen garbiketara (344), elikagai freskoak (209) eta elikagai lehorrak (203). Eta batez beste, bitarteko hornitzaileko: etxearen garbiketara (34) eta esnekiak (23).

**Baliabide ekonomiko** dagokienez, 2015eko barruko I+Gko **inbertsio totala 52 M€** da, eta **inbertsio handiena egiten duten bitarteko hornitzaileak** elikagai freskoetakoak, elikagai lehorretakoak eta etxearen garbiketakoak dira.

**I+Gko jarduerari** dagokionez, 2012tik 2015era bitartean:

- Bitarteko hornitzaile guztien artean, **I+Gko 351 lerro** ireki dira 2014-2015 aldian, eta, batez beste, 4 lerro bitarteko hornitzaile bakoitzeko. Berrikuntza-jardueraren **helburu** nabarmenenak produktu berriak garatzea eta ekoizpen-prozesu berriak garatzea dira.
- 2012-2015 aldian, 11 bitarteko hornitzailek patente berriak erregistratu dituzte, eta 29 bitarteko hornitzailek, marka berriak. Hauek erregistratu dira: **27 patente** (% 88 produktuen patenteak dira, eta % 12, prozesuen patenteak) eta **51 marka**<sup>8</sup>; batez beste, urtean 7 patente eta 12 marka.

<sup>6</sup> INE, 2014. INEren I+Garen estatistikaren datuak (sektoreka), EPAren datuen arabera bereizita. INE, berrikuntza-maila, elikagaien, edariaren eta tabakoaren sektorea (CNAE 10, 11 eta 12)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> CNAE 10, 11 eta 12: Ekonomia Jardueren Sailkapen Nazionala. 10, 11 eta 12 sektoreak: elikagaiak, edariak eta tabakoa.

<sup>8</sup> Fabrikatzaile-markak dira.



**Finantziarioari** dagokionez, 2015ean:

- 8 bitarteko hornitzailek **1,4 M€-ren beka** eta **diru-laguntzak** jaso dituzte; batez ere, CDTI<sup>9</sup> eta Errioxako, Nafarroako eta Galiziako beste erakunde batzuek emanak.

Bitarteko hornitzaileek kanpoko erakundeekin izan dituzten **lankidetzak** eta **I+Gko programetan izandako parte-hartzea**, 2012tik 2015era bitartean:

- Bitarteko hornitzaileen % 57k (51 BH) **lankidetzan jardun du kanpoko erakundeekin**; batez ere, unibertsitateekin eta zentro teknologikoekin (nabarmentzekoa da AINIA<sup>10</sup>).
- % 18k (16 BH) **Espainiako programetan** parte hartu du, eta % **12k** (11 BH), berriz, **Europako programetan**; nabarmentzekoa da EUREKA<sup>11</sup> programa.
- **Kanpora atera dira 2,1 M€-ren I+Gko zerbitzuak**; nagusiki, taldetik kanpoko enpresatara atera da lan hori (% 23 I+Gko erakundeetara, eta % 19 unibertsitateetara).

### 1.3. Mercadonaren bitarteko hornitzaileen arteko berrikuntzaren emaitzak

#### 1.3.1. Produktu-berrikuntza

2012-2015 aldian, **580 produktu** merkaturatu dira, urtean 145 produktu, batez beste. **2015ean, Mercadonak —bitarteko hornitzaileekin batera— 167 produktu merkaturatu ditu**; horrek agerian uzten du kluster industrial honetan beti egiten dela berrikuntza-ahalegina.

- Produktu berriek **725 M€** baino gehiagoko **eragin ekonomiko** zuzena izan dute 2015ean; batez beste, **10,5 M€ bitarteko hornitzaile**<sup>12</sup> bakoitzeko. Batez beste, produktu berriek % **13ko** eragina dute bitarteko hornitzaileen **negozio-zifran**.
- **Kategoria berritzaileenak** elikagai freskoak eta elikagai lehorrak izan dira, aurreko aldiekin bat.
- Produktu berriek merkaturatzen **85,5 M€** inbertitu dira, urtean 21,4 M€ batez beste, urtean 0,28 M€ bitarteko hornitzaile bakoitzeko eta 185.435 € merkaturatutako produktu bakoitzeko.

---

**Mercadonak eta bitarteko hornitzaileek 2012tik 2015era bitartean merkaturatutako produktuen % 42 ez zegoen merkatuan**

---

<sup>9</sup> Garapen Teknologiko eta Industrialerako Zentroa (CDTI) enpresa-erakunde publiko bat da, Ekonomia eta Lehiakortasun Ministerioaren mendekoa, Espainiako enpresen berrikuntza eta garapen teknologikoa sustatzen dituena. Espainian eta nazioartean Espainiako enpresen I+G+Bko proiektuak finantzatzeko eta laguntzeko eskaerak bideratzen ditu erakunde horrek.

<sup>10</sup> AINIA zentro teknologikoa institutu bat da, nekazaritzako elikagaien sektorekoa, eta ikerketa, garapen teknologikoa, ekoizpenaren kalitatea eta lehiakortasunean jarduten du, zerbitzu, onlineko trebakuntza eta proiektuen bidez.

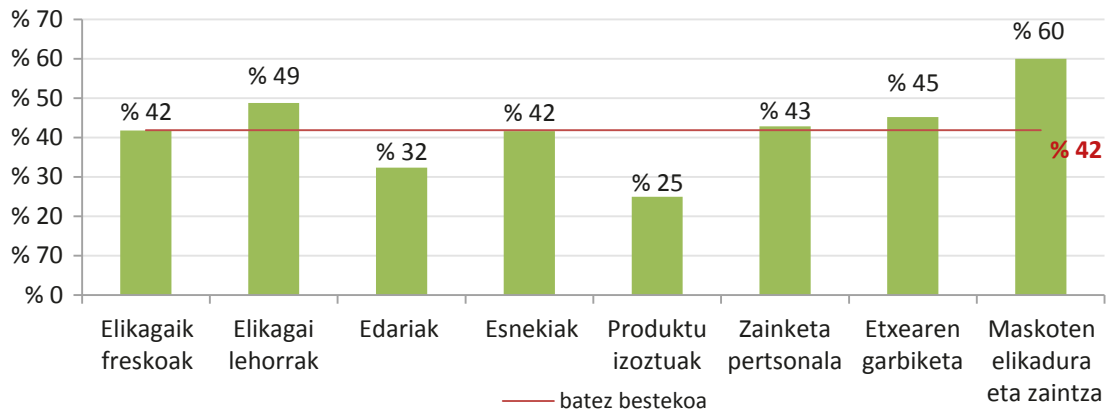
<sup>11</sup> EUREKA programa Europako ekimen bat da, eremu transnazionalen I+G kooperatiboari laguntzen diona, eta helburu hau du: interes komertzial garbia duten produktu, prozesu edo zerbitzuak garatzeko nazioarteko proiektuak bultzatzea.

<sup>12</sup> Guztira, aztertutako bitarteko hornitzaile guztietatik 69k eman dituzte halako datuak.



- Merkaturatze askotan, lehendik zeuden produktuak **nabarmen hobetu** dira. 2015ean, merkaturatutako bi produktutatik bat kontzeptu berria izan da bitarteko hornitzaileen portfolioan, eta % 39k ontzi edo formatu berria dute.
- 2012tik 2015era bitartean merkaturatutako produktuen % **42 ez zegoen merkatuan**. Maskoten elikaduraren eta zaintzaren kategorian parte hartzen duen bitarteko hornitzaile bati dagokionez (Bynsa enpresa hornitzailea), ehuneko hori altuagoa da: % 60.

**II. irudia. Kategoria bakoitzeko bitarteko hornitzaileek eta Mercadonak 2012-2015 aldian merkaturatutako eta lehendik merkatuan ez zeuden berrikuntzen ehunekoak.**



Oinarria: 580 berrikuntza.

Iturria: Institut Cerdà, Bitarteko hornitzaileen berrikuntzari buruzko azterketa (2012-2015)

- **Arrakasta-ratioa** eta produktuek salgai ematen duten denbora handiak dira: 2012tik 2014ra bitartean merkaturatutako produktuen % **82k** merkatuan jarraitzen dute (2016ko urtarrilean, urtebete baino gehiago daramate).
- **Ekodiseinuarekin** erlazionatutako **100 berrikuntza baino gehiago** egin dira. Ekodiseinuko 3 berrikuntzatik 1 (% 33) **formatua / multzokatzea / unitate logistikoa aldatzeko** da. Merkaturatutako berrikuntzen beste heren bat (% 31) **produktuaren materialak murrizteko eta/edo kentzeko** da.
- Berrikuntza guztietatik % 23 beren ekimenez egin dituzte, eta, gainerakoa, % **77, Mercadonak eskatuta edo Mercadonarekin lankidetzan**.

Parte hartu duten bitarteko hornitzaileen iritziz, produktu-berrikuntzak batez ere alderdi hauek hobetzen laguntzen du: **produktuen kalitatea, elikagaien segurtasuna, Nagusiaren osasuna eta Nagusiaren erabilera-esperientzia**. Hau da, produktuek merkatuan posizio hobea izaten laguntzen du.

### 1.3.2. Prozesu-berrikuntza:

2012tik 2015era bitartean, 347 prozesu-berrikuntza egin dira; batez beste, 87 berrikuntza urtean.

- **Fabrikazio-prozesuko berrikuntzen** kasuan —berrikuntzarik ohikoena aztertutako aldi guztietan— **bitarteko hornitzaileen % 70k egin ditu horrelako berrikuntzak**. Bestelako prozesu-berrikuntzen kasuan, ehuneko hori % 23raino jaisten da logistikarekin erlazionatutako berrikuntzetan, eta % 44raino laguntza-prozesuekin erlazionatutako berrikuntzetan.



- Hemen ere, **berrikuntzarik gehienak** elikagai freskoen eta lehorren kategorietan egin dira, nahiz eta aipagarria den produktu izoztu, zaintza pertsonaleko produktu eta etxeko produktuetako bitarteko hornitzaileek logistika- eta laguntza-prozesuetan egin dituzten inbertsioak eta berrikuntzak.
- Prozesuetan **292 M€**-ko inbertsioa egin da: 225 M€ fabrikazio-prozesuetan, 53 M€ logistika-prozesuetan eta 14 M€ laguntza-prozesuetan.
- Prozesu-berrikuntza, batez ere, **bitarteko hornitzailean sortzen da: prozesu-berrikuntzen % 68** bitarteko hornitzailearen ekimenez egin dira. Produktu-berrikuntzen kasuan, berriz, % 23 egin dira bitarteko hornitzaileen ekimenez. Haietan, Koberrikuntza Ereduak eragindako prozesu kolaboratiboa nabarmenagoa da.

Bitarteko hornitzaileen iritziz, prozesu-berrikuntzek abantaila asko dituzte, hala nola hauek: ekoizpen-ekipoen **eraginkortasun eta errendimendu handiagoa** eta ingurumen-, osasun- eta segurtasun-**araudiekin bat etortzea**.

### 1.3.3. Antolaketaren berrikuntzak

Bitarteko hornitzaileen arabera, antolakuntza-hobekuntzak lagungarriak dira, batez ere, **enpresen arteko komunikazioa hobetzeko** eta antolakuntzatik kanporanzko **erantzun-denborak murrizteko, barne-gaitasunak hobetzeko** eta **kalitate hobeko produktuak kostu txikiagoekin** eskaintzeko.

- **253** antolaketa-berrikuntza egin dira; batez beste, urtean, **63. Bitarteko hornitzaileen % 72k** halako berrikuntzak egin ditu (65 bitarteko hornitzaile).
- Elikagai freskoen eta elikagai lehorren kategoriako bitarteko hornitzaileak izan dira aktiboena. Bestalde, batez beste, produktu izoztuen, eta maskoten elikaduraren eta zaintzaren kategoriakoak nabarmentzen dira.
- **Berrikuntzarik arruntenak** laneko antolaketa-aldaketarekin, lanpostu berriekin eta ezagutza kudeatzeko tresnekin lotuta daude. Halaber, azpimarratzekoak dira prozesuak optimizatzen (*Lean Manufacturing*<sup>13</sup>) eta Etengabeko Hobekuntzatik eratorritako berrantolaketa-neurriak, zeinak hainbat bitarteko hornitzailek hartu baitituzte aldi horretan. Negozioaren jarraipenarekin (bitarteko hornitzaileen % 20) eta bitarteko hornitzaileen eta haien hornitzaileen arteko harremana kudeatzeko metodo berriekin (% 18) erlazionatutako ekintzak ere egin dira.

### 1.3.4. Merkaturatzeko/Marketineko berrikuntzak

2012tik 2015era bitartean, **84** merkaturatze-berrikuntza egin dira guztira; urtean, 21.

- Bitarteko hornitzaileen **% 41ek** adierazi du merkaturatzearekin erlazionatutako hobekuntzak egin dituela.
- Gehienak ontzien **diseinuari** eta **komunikazioari** lotuak.

Bitarteko hornitzaileen ustez, berrikuntza horiek, batez ere, produktuen **merkatu-kuota handitzen** laguntzen dute eta Nagusi berriei produktuen merkaturatzeen edo hobekuntzen **berri ematen**.

---

<sup>13</sup> Lean Manufacturing: etengabe hobetuz joateko kudeaketa-tresna, zeinak helburu baitu produktuari baliorik eransten ez dioten jarduerak ezabatzea, eskaera egiten denetik ondasuna edo zerbitzua entregatzen den arte denbora gutxiago igarotzeko. Horren bidez, produktibitatea eta lehiakortasuna handitzen dira.



## 1.4. Sektorearekiko konparaketa

Bitarteko hornitzaileen berritze-jarduerari buruzko azterketaren emaitzak konparatu dira Kontsumo Handiaren industriari eta elikagaien eta edarien sektoreari buruz eskura dauden datuekin (INE, Nielsen).

### 1.4.1. Enpresa-kopurua eta I+Gan jarduten duten langileen kopurua handitzeko esfortzua (INERekin alderatuta)<sup>14</sup>

- Parte hartu duten bitarteko hornitzaileek **berrikuntza-ahalegin handiagoa** erakutsi dute: Berrikuntza teknologikoa egin duten enpresen ehunekoa sektorearena baino 7 aldiz handiagoa da (BHen % 96 eta Espainiako enpresen % 13) eta, berrikuntza ez-teknologikoaren kasuan, bi aldiz handiagoa eta baita gehiago ere (% 56 versus % 23).
- Bitarteko hornitzaileek **langileen ehuneko** handiagoa dute I+Gari lotua (% 2,84), Espainiako enpresen batezbestekoarekin alderatuta (% 1,04)<sup>15</sup> eta elikagaien eta edarien sektoreko batezbestekoarekin alderatuta (CNAE 10,11 eta 12) (% 1,09)<sup>16</sup>.

### II. taula I+Gari lotutako langileen ehunekoa sektorearenarekin alderatuta, 2015ean.

I+Gari lotutako langileen ehunekoa	2015
Nekazaritzako elikagaien sektorea <sup>16</sup>	% 1,09
Mercadonaren BHak	% 2,84

*Iturria: Institut Cerdà, Bitarteko hornitzaileen berrikuntzari buruzko azterketa (2012-2015), INE.*

### 1.4.2. Elikagaien eta edarien sektoreko berrikuntza-maila (INERen elikagaien eta edarien atalarekin alderatuta)<sup>17</sup>:

- Elikagaien eta edarien sektoreko bitarteko hornitzaileak<sup>18</sup> (2015) elikagaien, edarien eta tabakoaren sektoreko guztizkoarekin (2014) bakarrik konparatzen baditugu, 2015eko elikagaien eta edarien bitarteko hornitzaileen **“berrikuntza-maila”** [INERen adierazlea, enpresek berrikuntzarekin duten “konpromiso-maila” adierazten duena) **% 0,89** da, 2014an sektore osoarena (% 0,61) baino ehuneko 0,28 puntu gehiago.

### III. taula. Mercadonaren bitarteko hornitzaileen berrikuntza-mailaren eta Estatistika Institutu Nazionalaren datuen arteko konparaketa.

Sektorearen berrikuntza-maila, INERen arabera	2014/2015 <sup>19</sup>
Nekazaritzako elikagaien sektorea <sup>16</sup>	% 0,61
Elikagaien eta edarien BHak <sup>17</sup>	% 0,89

*Iturria: Institut Cerdà, Bitarteko hornitzaileen berrikuntzari buruzko azterketa (2012-2015), INE.*

<sup>14</sup> INE, Enpresen berrikuntzari buruzko azterketa, 2012-2014.

<sup>15</sup> INE 2014. INERen I+Garen estatistikaren datuak (guztizkoak eta sektoreka), EPAREN datuen arabera berezita.

<sup>16</sup> Elikagaien, edarien eta tabakoaren sektorea (CNAE 10, 11 eta 12).

<sup>17</sup> INE, berrikuntza-maila, elikagaien, edariaren eta tabakoaren sektorea (CNAE 10, 11 eta 12), 2014.

<sup>18</sup> Elikagaien eta edarien kategorietako bitarteko hornitzaileak baino ez ditugu hartu oinarri gisa (elikagai lehorrak, elikagai freskoak, esnekiak, edariak eta produktu izoztuak) 2015ean parte hartu zuten bitarteko hornitzaileen % 80 baitira (2009an eta 2011n ehunekoa handiagoa da), eta, hala, kategoria bereko INERen datuekin konpara ditzakegu.

<sup>19</sup> INEtik ateratako datuak 2014koak dira. 2016ko apirilko bitarteko hornitzaileen mekatuari buruzko azterketakoak (Institut Cerdà), berriz, 2015ekoak; beraz, konparaketa gutxi gorabeherakoa da.





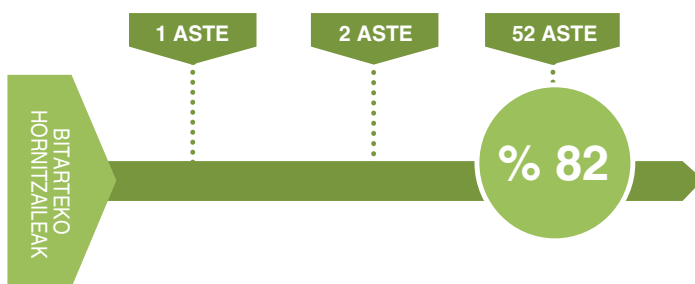
### 1.4.3. Produktuek salgai emateko denboraren ratioa (Nielsenekin alderatuta, Europako azterketa)<sup>20</sup>:

Azterketa honetan parte hartu duten bitarteko hornitzaileen datuak Nielsen-en Europa mailako datuekin konparatzen baditugu (estatu mailara estrapolatuz), eta aztertzen badugu produktuek zenbat denbora ematen duten salgai merkaturatzen direnetik 12 hilabete igarotzean, ikusten da Mercadonak 2012tik 2014ra bitartean sartutako produktuek **arrakasta-ratio** eta salgai egoteko denbora-ratio oso altua dutela: **% 82**. Nielsen-ek aztertutako produktuena, berriz, **% 24** da.

**Bitarteko hornitzaileek eta Mercadonak 2012tik 2014ra bitartean merkaturatutako produktuen % 82k merkatuan jarraitzen du urtebetera. Sektorearen batezbestekoa % 24 da (Nielsen)**

III. irudia. Bitarteko hornitzaileen 2012tik 2014ra bitarteko produktuen merkaturatze-arrakasta eta salgai ematen duten denbora.

#### Mercadonaren bitarteko hornitzaileak, Espainia



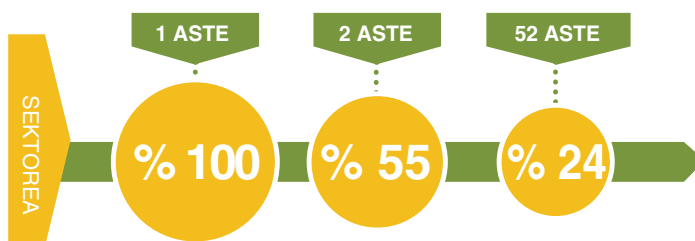
#### 5etik 4

Mercadonak eta bitarteko hornitzaileek 2012tik 2014ra bitartean merkaturatutako berrikuntzek merkatuan jarraitzen dute **2016ko urtarrilean**

Iturria: Institut Cerdà, Bitarteko hornitzaileen berrikuntzari buruzko azterketa (2012-2015)

IV. irudia. Mendebaldeko Europako 2011tik 2013ra bitarteko produktuen merkaturatze-arrakasta eta salgai ematen duten denbora.

#### Sektorea (Nielsen), Europa



#### SEKTOREAN,

2011tik 2013ra bitartean, merkaturatutako **61.644** produktutik **% 24** baino ez zen salgai egon **52** astez

Iturria: <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2014/el-exito-de-los-lanzamientos-.html>

<sup>20</sup> Nielsen, *Innovación Rompedora* (2013).



### 1.5. Bitarteko hornitzaileek Mercadonaren Ereduari buruz egindako balorazioa

Bitarteko hornitzaileak **gustura** daude Mercadonaren "**muntaketa-kate**"ko parte izateaz. Haien iritziz, **egonkortasun-esparru** bat ematen die (kontratu-harreman egonkorra eta epe luzekoa), eta, hari esker, bitarteko hornitzaile gisa duten xede nagusian egin ditzakete ahalegin guztiak: lehendik dauden produktuen aukera hobetzea eta produktu berriein harrituta uztea Nagusia.

Haien ustez, oso **oreka eta osagarritasun ona** dago **bi aldean** (bitarteko hornitzaileak eta Mercadona) taldeetan eta haien artean egindako zereginetan. Mercadonak garatutako **Koberrikuntza Ereduari** esker, hobeto ezagutu ditzakete Nagusiaren premiak, eta, hala, produktu hobeak merkaturatu; haien arrakasta ziurtatu dezakete, eta, horren ondorioz, salgai denbora asko egotea.

**Antolaketari dagokionez, garapen** handia egin da enpresetan, merkatuaren eskaerak eta aukerak bizkor bideratzeko, alderdi hauetan, adibidez: berrikuntza-prozesuen sistematizazioa eta sailen arteko lankidetzaren berrikuntzarako.

Bitarteko hornitzaileak Mercadonaren Ereduaren oinarriko **printzipio guztiekin identifikatuta** sentitzen dira: Urrezko Legea<sup>21</sup>, etengabe hobetzea eta kalitatea etengabe lortzen saiatzea, eta kateko mailen artean elkarlanean aritzea.

2012an hasi zen garatzen Mercadona CASPOPDONA proiektua (Zero hornitzailearen, Hornitzaile espezialistaren eta Mercadonaren Nekazaritzarako Elikagaien Kate Jasangarria). Helburua da kontratu-eredua epe luzera zabaltzea, Katea jasangarria izatea eta Nagusia helburu izatea beti. Hori dela eta, bitarteko hornitzaile gehienek **eredu hori gaur egun eta etorkizunean beren hornitzaileekin baliatzeko asmoa** dute; izan ere, epe luzera begiratu, Kate osoko harremanak egonkortuz eta inbertituz (eta berrinbertituz) baino ez da lortzen arrakasta.

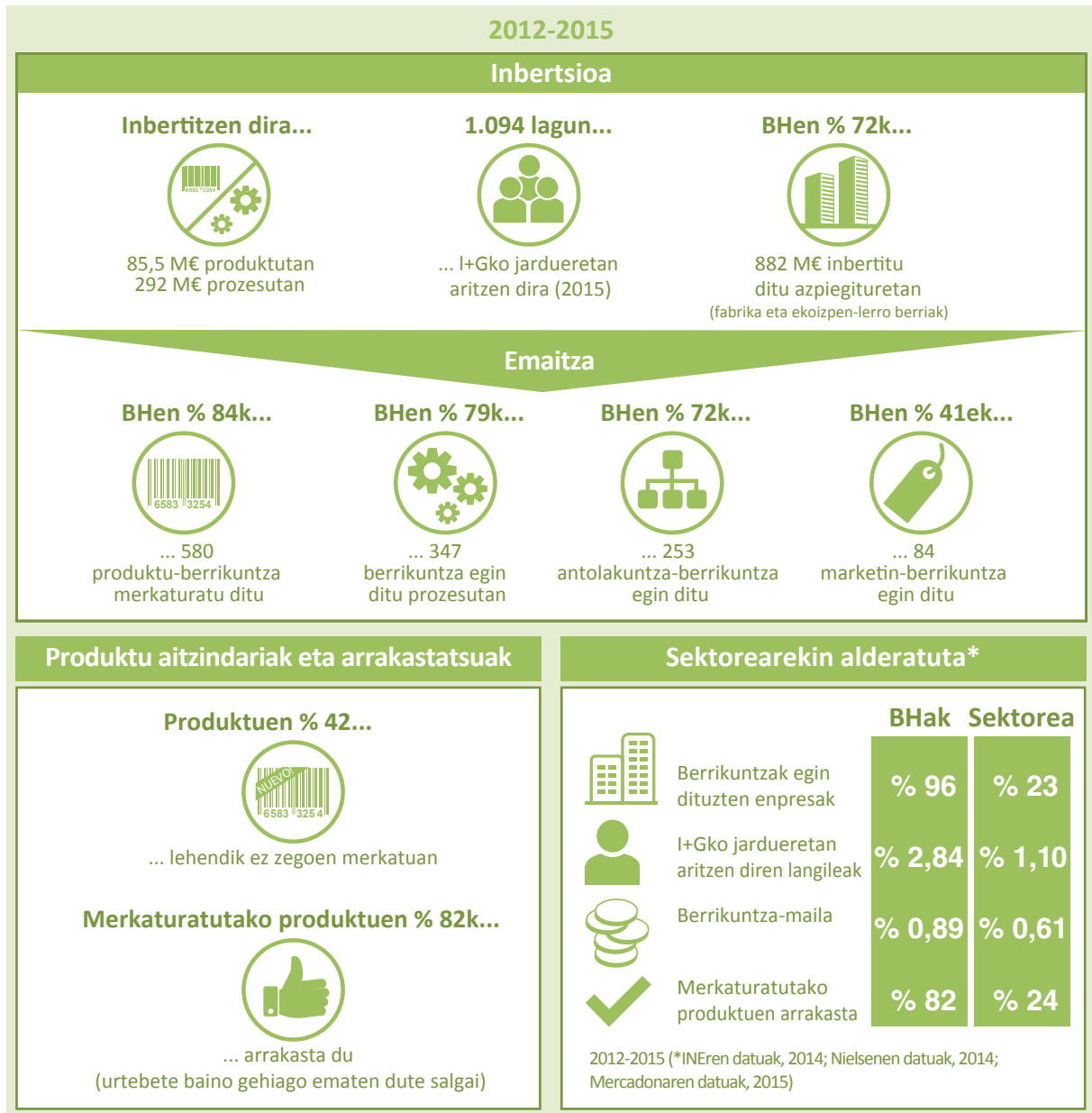
---

<sup>21</sup> Urrezko Legea barne-neurri bat da, Mercadonak nahiz haren bitarteko hornitzaileek erabiltzen dutena, non azaltzen baita garrantzitsuena elikagaien segurtasuna dela. Hori horrela, Mercadonaren edozein dendatan saltzen diren produktuek baldintza hori betetzen dutela bermatzen duten kontrol zorrotzak pasatu behar dituzte aurrez.



## Mercadona eta bitarteko hornitzaileak elkarrekin berritzearen balioa

### Aztertutako 90 bitarteko hornitzaileen berrikuntzari buruzko azterketa



Institut  Cerdà

[www.icerda.org](http://www.icerda.org)



@InstitutCerdà



InstitutCerdà