

Θέμα 2° (βαρύτητα 30%)

Ερώτημα 2.1 (15%):

(α) Αιτιολογείστε ποια *ανταγωνιστική* στρατηγική (business level strategy) ακολουθεί η «Φούρνος Βενέτη»; (5%)

(β) Πάνω σε ποιους *πόρους και ικανότητες* στηρίζεται η «Φούρνος Βενέτη» για την εφαρμογή της ανταγωνιστικής της στρατηγικής; (10%)

α) Οι βασικές **ανταγωνιστικές στρατηγικές** (ή διαφορετικά στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 8 του βιβλίου του καθηγητή Παπαδάκη (2016). Στην ουσία, το σχήμα 8.4 στη σελίδα 435 απεικονίζει τις βασικές τέσσερις στρατηγικές που επιδιώκουν την επίτευξη ανταγωνιστικού περιεχομένου. Γενικά λέμε ότι, μια εταιρεία έχει ως κυρίαρχο στοιχείο της ανταγωνιστικής της στρατηγικής τη **διαφοροποίηση** όταν παράγει και διαθέτει προϊόντα τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και άκρως ποιοτικά (και άρα στην ουσία απευθύνεται σε καταναλωτές οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια σχετικά υψηλότερη τιμή). Από την άλλη, λέμε ότι μια εταιρεία υιοθετεί στρατηγική **ηγεσίας κόστους** όταν έχει ως βασικό της στόχο να προσφέρει απλά και συνηθισμένα προϊόντα σε σχετικά χαμηλές τιμές.

Φαίνεται ότι η “Φούρνος Βενέτη” ακολουθεί μια στρατηγική **διαφοροποίησης** σε όλο το εύρος της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, προσπαθεί να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα **μοναδικότητας**, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, απευθυνόμενη σε ένα αρκετά μεγάλο αριθμό τμημάτων της αγοράς (δλδ. ευρύ πεδίο δράσης) (βλ. σχ. σελ. 436, Παπαδάκης, 2016). Η συγκεκριμένη αντιληπτή από τους καταναλωτές “μοναδικότητα” βασίζεται ουσιαστικά σε κάποιους συγκεκριμένους οδηγούς διαφοροποίησης (βλ. σχ. σελ. 453-453, Παπαδάκης 2016) οι οποίοι είναι:

- Η **υψηλή ποιότητα** των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών → Σε πολλά σημεία μπορούμε να εντοπίσουμε την προσπάθεια των υπευθύνων της συγκεκριμένης εταιρείας για τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών αμίμητης ποιότητας. Κοιτώντας ενδεικτικά τις βασικές αξίες της εταιρείας θα μπορούσαμε να σημειώσουμε το πάθος για ποιοτική και ασφαλής διατροφή που συνοδεύεται από μια ηθική δέσμευση για αυστηρά πρότυπα ποιότητας σε όλα τα προϊόντα (..όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται “είμαστε περήφανοι που

εγγυόμαστε καθημερινά την αγνότητα των πρώτων υλών μας, την κορυφαία ποιότητα καθώς και την ασφάλεια των προϊόντων μας” και “η δέσμευση..για αυστηρά πρότυπα ποιότητας..αποτελεί μονόδρομο”, βλ. σχ. <https://fornosveneti.gr/%ce%bf%ce%b9-%ce%b1%ce%be%ce%af%ce%b5%cf%82-%ce%bc%ce%b1%cf%82/>).

Επίσης, για το νέο concept καταστήματος GREAT BAGEION τονίζεται ξεκάθαρα ο στόχος της παροχής εξυπηρέτησης υψηλών προδιαγραφών (βλ. σχ. <https://fornosveneti.gr/beneth-great/>).

- Η **καινοτομία/πρωτοπορία** μέσα από την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών → Η “Φούρνος Βενέτη” δίνοντας έμφαση στην έρευνα προτείνει διαρκώς νέες πρωτοποριακές γευστικές εμπειρίες. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται η συγκεκριμένη εταιρεία έχει καταφέρει να δημιουργήσει περισσότερα από 500 διαφορετικά νέα προϊόντα (βλ. σχ. <https://fornosveneti.gr/%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%af%ce%bb/>).

Την ίδια στιγμή, μπορούμε ενδεικτικά να καταγράψουμε τις πολύ ιδιαίτερες υπηρεσίες που παρέχει το νέο μοντέλο-κατάστημα με ονομασία CREMERIA VENETI όπου παρέχεται “η δυνατότητα στον καταναλωτή να παραγγείλει και να παρακολουθήσει ένα ολόφρεσκο γλυκό της στιγμής να παρασκευάζεται μπροστά του: ένα «ζωντανό» μιλφέιγ, ένα προφιτερόλ «της ώρας»” (βλ. σχ. <https://fornosveneti.gr/to-%cf%80%cf%81%cf%89%cf%84%ce%bf-%ce%b3%ce%b1%ce%bb%ce%b1%ce%ba%cf%84%ce%bf%cf%80%cf%89%ce%bb%ce%b5%ce%b9%ce%bf-%cf%83%cf%84%ce%b7%ce%bd-%ce%ba%ce%b7%cf%86%ce%b9%cf%83%ce%b9%ce%b1/>).

- Η **ταχύτητα ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες καταναλωτικές προτιμήσεις/ανάγκες** → Οι υπεύθυνοι της “Φούρνος Βενέτη” φαίνεται να θέλουν να προσαρμόζονται το συντομότερο δυνατό στα νέα δεδομένα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται η δημιουργία των νέων πρωτοποριακών καταστημάτων BENETH FOOD HALL, BENETH 1948 και GREAT BAGEION (..που εξέλιξαν τα κλασσικά αρτοποιεία σε ένα πολυδιάστατο χώρο ολιστικής, γευστικής εμπειρίας) ήρθε ως μια απαραίτητη προσαρμογή στους σύγχρονους γρήγορους και απαιτητικούς ρυθμούς ζωής και τις

σημερινές ανάγκες του καταναλωτή ο οποίος δεν έχει σταθερά γεύματα, εργάζεται ως αργά και επιθυμεί να εξοικονομήσει ελεύθερο χρόνο, για να ασχοληθείτε με την οικογένειά του ή τον εαυτό του. (βλ. σχ. <https://fornosveneti.gr/%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%af%ce%bb/>, <https://fornosveneti.gr/%ce%bf%ce%b9-%ce%b1%ce%be%ce%af%ce%b5%cf%82-%ce%bc%ce%b1%cf%82/>, <https://fornosveneti.gr/beneth-great/>). Την ίδια στιγμή, η σειρά προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας που έχει δημιουργηθεί από την “Φούρνος Βενέτη” σε συνεργασία με την επιστημονική ομάδα διαιτολόγων MEDΙΔΙΑΤΡΟΦΗ έρχεται ως “απάντηση” στη συνθήκη όπου “πλέον όλο και μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών τείνει να δίνει βαρύτητα στην κατανάλωση υγιεινών τροφίμων, που δεν επιβαρύνουν την υγεία τους αλλά και τροφίμων, τα οποία είναι κατάλληλα για την πάθησή τους” (βλ. σχ. <https://fornosveneti.gr/%ce%b9%cf%83%ce%bf%cf%81%cf%81%ce%bf%cf%80%ce%b7%ce%bc%ce%ad%ce%bd%ce%b7-%ce%b4%ce%b9%ce%b1%cf%84%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%ae/>, <https://fornosveneti.gr/%ce%b2%ce%b5%ce%bd%ce%b5%cf%84%ce%b7-food-hall/>).

- Το **μοναδικό στυλ** → Οι υπεύθυνοι της “Φούρνος Βενέτη” έχουν δημιουργήσει συγκεκριμένα concept καταστημάτων με πολύ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όσον αφορά το στυλ τους. Ενδεικτικά, αναφερόμαστε στα καταστήματα BENETH 1948 έχουν διαμορφώσει ένα “αρχιτεκτονικό μικρόσύμπαν” που χαρακτηρίζεται από ένα επιβλητικό και ταυτόχρονα φιλόξενο design υψηλής αισθητικής. Έχει ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι στα συγκεκριμένα καταστήματα “για την επικάλυψη των εξωτερικών και εσωτερικών τοίχων χρησιμοποιήθηκε το κουρασάνι, ένα φυσικό, πανάρχαιο υλικό που συναντάμε στην Αγία Σοφία στην Κωνσταντινούπολη” (βλ. σχ. <https://fornosveneti.gr/beneth-1948/>).

Εδώ αξίζει να προσθέσουμε ότι σίγουρα η “Φούρνος Βενέτη” προσπαθεί να ακολουθεί και μια “ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική” μέσω συγκράτησης του κόστους παραγωγής σε επίπεδα τέτοια που είναι συμβατά για προϊόντα ευρείας κατανάλωσης όπου συνήθως οι καταναλωτές είναι “ευαίσθητοι” στην τιμή. Για

παράδειγμα, μπορούμε χαρακτηριστικά να σημειώσουμε ότι ‘*στα Βενέτη Great η υψηλή ποιότητα σε προσιτές τιμές συνδυάζονται με την ανάγκη για γρήγορη, υψηλών προδιαγραφών εξυπηρέτηση*’ (βλ. σχ. <https://fournosveneti.gr/beneth-great/>). Σε κάθε περίπτωση όμως το κυρίαρχο στοιχείο της ανταγωνιστικής της στρατηγικής είναι η διαφοροποίηση.

β) Για το συγκεκριμένο υπό-ερώτημα έχει ενδιαφέρον να μελετήσουμε την υπό-ενότητα 3.2 αλλά και την υπό-ενότητα 8.5.1 του βιβλίου του καθηγητή Παπαδάκη (2016). Ενδεικτικά οι **πόροι και οι ικανότητες** στις οποίες στηρίζεται η ‘*Φούρνος Βενέτη*’ για την υιοθέτηση της ανταγωνιστικής στρατηγικής διαφοροποίησης να επιτύχει τη διαφοροποίηση της από τον ανταγωνισμό είναι:

- **Δημιουργία εσωτερικών κεφαλαίων/ικανότητα δανεισμού** → Η ‘*Φούρνος Βενέτη*’ είναι μια χρηματοοικονομικά υγιής εταιρεία η οποία λίγο πριν την πανδημία (..η οποία οδήγησε το 2020 την εταιρεία να καταγράψει μείωση τζίρου 24% και απώλεια 61% της κερδοφορίας της, βλ. σχ. https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/5559_monembasiotis-pos-ekapse-6-ekat-gia-na-sosei-ti-beneti-foboi-gia-mazika-loyketa) είχε καταγράψει εντυπωσιακές επιδόσεις στο τζίρο, τα καθαρά κέρδη, τα ίδια κεφάλαια και τα ταμειακά διαθέσιμα (βλ. σχ. https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/business-stories/2185_panagiotis-monembasiotis-egrapse-ti-syntagi-tis-epityhias-gia). Όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται, ένας βασικός συντελεστής της στρατηγικής της εταιρείας είναι τα γεμάτα ταμεία και ο μηδενικός τραπεζικός δανεισμός (βλ. σχ. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/monemvasiotis-fourni-veneti-stratigiki-anaptixis-me-gemata-tamia-ke-mideniko-danismo/>).
- **Ικανή και δυναμική ηγεσία** → Πίσω από τις στρατηγικές επιλογές και την επιτυχία της ‘*Φούρνος Βενέτη*’ δεν βρίσκεται μόνο το ανήσυχο πνεύμα του ιδιοκτήτη/προέδρου Χαράλαμπου Βενέτη (..ο οποίος από πολύ νωρίς είχε κατανοήσει το σημαντικό ρόλο της καινοτομίας στην παραγωγή, της εκπαίδευσης και της επένδυσης σε σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, βλ. σχ. <https://www.epixeiro.gr/article/90996>) αλλά και η τωρινή διοίκηση της εταιρείας υπό την καθοδήγηση του διευθύνοντα συμβούλου Παναγιώτη Μονεμβασιώτη (..ο οποίος θεωρείται ένας ικανότατος και ‘*δαιμόνιος*’

μάνατζερ/επιχειρηματίας που του αρέσει να δοκιμάζει νέα πράγματα, βλ. σχ. https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/business-stories/2185_panagiotis-monembasiotis-egrapse-ti-syntagi-tis-epityhias-gia). Αξίζει να σημειώσουμε ότι η τρέχουσα διοίκηση της εταιρείας (που πήρε τα ηνία του μάνατζμεντ από το 2002) κατάφερε να γιγαντώσει την εταιρεία μέσα από την εφαρμογή ενός νέου σύγχρονου αναπτυξιακού προγράμματος ποιοτικής αναβάθμισης σε όλους τους τομείς, με ταυτόχρονη αναδιοργάνωση όλων των υπηρεσιών (βλ. σχ. <https://www.epixeiro.gr/article/90996>) και να την κρατήσει ηγέτιδα επιχείρηση στο χώρο της εστίασης μέχρι και σήμερα (παρά τους όποιους κλυδωνισμούς του covid-19).

- **Παραγωγικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και τεχνολογία/τεχνογνωσία παραγωγής** → Η “Φούρνος Βενέτη” έχει στην κατοχή της υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής στην Αττική (συνολικού εμβαδού 14.000 τ.μ.) και στη Θεσσαλονίκη (10.000 τ.μ.) που πληρούν τις απαιτητικότερες προδιαγραφές ποιότητας (βλ. σχ. <https://fournosveneti.gr/%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%af%ce%bb/>). Την ίδια στιγμή, αξίζει να καταγράψουμε και την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας, σε όλους τους χώρους παραγωγής (..αλλά και σε όλα τα καταστήματα BENETH, βλ. σχ. <https://fournosveneti.gr/%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%af%ce%bb/>).
- **Υψηλά καταρτισμένο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό** → Εδώ μπορούμε να αναφερθούμε, εκτός των άλλων, στο έμπειρο εκπαιδευμένο προσωπικό που πραγματοποιεί εσωτερικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις των καταστημάτων BENETH (..για την τήρηση όλων των κανόνων υγιεινής πρακτικής κατά την προμήθεια, παρασκευή, αποθήκευση και διάθεση των προϊόντων της αλλά και στους ειδικά εκπαιδευμένους επιστήμονες που διενεργούν ελέγχους στην ασφάλεια των τροφίμων (..στα πλαίσια του Συστήματος HACCP, βλ. σχ. <https://fournosveneti.gr/%ce%b4%ce%b9%ce%b1%cf%83%cf%86%ce%ac%ce%bb%ce%b9%cf%83%ce%b7-%cf%80%ce%bf%ce%b9%cf%8c%cf%84%ce%b7%cf%84%ce%b1%cf%82>).
- **Φήμη και εικόνα εμπορικού σήματος (brand)** → Η “Φούρνος Βενέτη” είχε καταφέρει από τα τέλη της δεκαετίας του 70 να γίνει ένα σημείο

αναφοράς για τους καταναλωτές των βορείων προαστίων της Αθήνας και όχι μόνο (βλ. σχ. <https://www.epixeiro.gr/article/90996>). Η ισχυρή φήμη που έχει κατακτήσει η συγκεκριμένη εταιρεία μεταξύ των καταναλωτών (..αναφορικά με την ποιότητα και αξιοπιστία της) αποτυπώνεται και στην ανάδειξη της ως μια από τις κορυφαίες εταιρικές επωνυμίες στην Ελλάδα στην κατηγορία της εστίασης (στα πλαίσια του παγκόσμιου θεσμού Superbrands) σύμφωνα όχι μόνο με αξιολόγηση κριτικής επιτροπής αλλά και βάσει δημοσκοπήσης της κοινής γνώμης (βλ. σχ. <https://fournosveneti.gr/%ce%bf%ce%b9-%ce%b4%ce%b9%ce%b1%ce%ba%cf%81%ce%af%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82-%ce%bc%ce%b1%cf%82/>). Επίσης, θα μπορούσαμε να καταγράψουμε και τη καλή φήμη που έχει και στους εταιρικούς πελάτες αν λάβουμε υπόψη ότι τα νέα προϊόντα VENETI FAMILY τα έχει επιλέξει και τα εμπορεύεται η αλυσίδα σούπερ μάρκετ ΑΒ Βασιλόπουλος (βλ. σχ. <https://www.ab.gr/eshop/Katepsygmena-trofima/Pitses-Fylla-Pites/Pites-Pitakia/Galaktompoyreko-Politiko-1-2kg/p/7589678>). Τέλος, οι δεκάδες προτάσεις για συνεργασία που είχε η “Φούρνος Βενέτη” από τοπικούς αντιπροσώπους χωρών της Δυτικής και Βόρειας Ευρώπης είναι ένα άλλο στοιχείο που αποδεικνύει τη φήμη και την ισχυρή εικόνα του brand BENETHS

- **Πετυχημένες συνεργασίες** → Η “Φούρνος Βενέτη” έχει καταφέρει να συνεργαστεί με το διακεκριμένο και βραβευμένο σεφ Γιάννη Τσελέπη για τις ανάγκες του μενού των καταστημάτων BENETH FOOD HALL (βλ. σχ. <https://fournosveneti.gr/%ce%b2%ce%b5%ce%bd%ce%b5%cf%84%ce%b7-food-hall/>). Την ίδια στιγμή, η συγκεκριμένη εταιρεία έχει έρθει σε συμφωνία με τον επίσης διακεκριμένο και βραβευμένο σεφ Έκτορα Μποτρίνι για να αναλάβει τα ηνία του νέου εστιατορίου της που θα λειτουργήσει εντός της Εθνικής Πινακοθήκης (βλ. σχ. <https://www.fnl-guide.com/gr/el/restaurant-news/botrini-venetis-parthenis/>).
- **Ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης ενός επιτυχημένου προγράμματος franchise** → Το δίκτυο καταστημάτων της “Φούρνος Βενέτη” ελέγχεται κατά 45% από την ίδια την εταιρεία, και κατά 55% από τους συνεργάτες franchisee (βλ. σχ. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3523373/to-plan-b-tis->

[benetis-kai-o-kanibalismos](#)). Μπορούμε να καταλάβουμε ότι ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας της εταιρείας οφείλεται και στον επιτυχημένο τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι της “Φούρνος Βενέτη” λειτούργησαν το κομμάτι του franchise όλα τα προηγούμενα χρόνια (.όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται “ένα δοκιμασμένο πλέγμα συστηματικών και συντονισμένων υποστηρικτικών δράσεων αποτελούν τα καλύτερα εχέγγυα...υποστηρικτικές δράσεις, που εκτός από πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αποτελούν και προνόμια σιγουριάς για την επένδυση κάθε νέου συνεργάτη” (βλ. σχ. <https://fornosveneti.gr/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%8C%CF%87%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7-franchising/>).

- **Ικανότητα δημιουργίας καινοτόμων νέων concept καταστημάτων και προϊόντων/υπηρεσιών με ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα** → Η “Φούρνος Βενέτη” δημιουργεί και σχεδιάζει αρκετά διαφορετικά και πρωτοποριακά νέα concept καταστημάτων (π.χ. το premium κατάστημα BENETH 1948, το boutique γαλακτοπωλείο CREMERIA VENETI, το μικρό αναψυκτήριο γρήγορης εξυπηρέτησης VENETI GO) και την ίδια στιγμή παρέχει προϊόντα πολύ υψηλής ποιότητας. Εδώ αξίζει να σημειώσουμε ότι στα πλαίσια των Retail Awards 2020 κατάφερε η “Φούρνος Βενέτη” να ξεχωρίσει και να κερδίσει στις κατηγορίες Retail Stores Εστίαση και Retail Stores Bakery με το κατάστημα της BENETH 1948 στο Μαρούσι αλλά και με το ιστορικό κατάστημα της BENETHΣ στη Νέα Ερυθραία (βλ. σχ. <https://fornosveneti.gr/h-beneth%cf%83-%ce%be%ce%b5%cf%87%cf%8e%cf%81%ce%b9%cf%83%ce%b5-%cf%83%cf%84%ce%bf%ce%bd-%cf%80%ce%b9%ce%bf-%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%bf%cf%81%ce%b9%ce%ba%cf%8c-%cf%83%ce%b7%ce%bc%ce%b1%ce%bd%cf%84/>). Επίσης, σημειώνουμε το βραβείο επώνυμου προϊόντος που έλαβε από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών το 2009 καθώς και το βραβείο ποιότητας που έλαβε το 2020 στην 18η διοργάνωση του θεσμού Franchise Business Awards (<https://fornosveneti.gr/%ce%bf%ce%b9->

<https://www.monopoli.gr/2020/11/17/stin-poli/shopping/430356/venetis-ekptosi-20-se-ola-ta-proionta-me-agores-aksias-ano-ton-20e/>).

- **Ικανότητα δημιουργίας αξίας και επιθυμίας για αγορά** → Η προτίμηση του καταναλωτή στα προϊόντα με την επωνυμία BENETH σίγουρα μπορεί να εντοπιστεί και μέσα από την πολύ επιτυχημένη πορεία της εταιρείας όλα τα προηγούμενα χρόνια αλλά και ιδιαίτερα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Εδώ έχει ενδιαφέρον να καταγράψουμε την άποψη των υπευθύνων της “Φούρνος Βενέτη” ότι “*όταν από το 1948 ζυμώνεις με επιτυχία την παράδοση με την εξέλιξη, κατέχεις δίκαια την πρώτη θέση στην καρδιά των καταναλωτών και της αγοράς*” (βλ. σχ. <https://fournosveneti.gr/>)

Ερώτημα 2.2 (15%) :

Εντοπίστε και συζητήστε τις *στρατηγικές ανάπτυξης* της «Φούρνος Βενέτη».

α) Οι διάφορες αναπτυξιακές στρατηγικές που έχει στη διάθεση της μια επιχείρηση παρουσιάζονται στις ενότητες 6.3 και 6.4 του βιβλίου του καθηγητή Παπαδάκη (2016).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η “Φούρνος Βενέτη” ακολουθεί μια επιθετική στρατηγική ανάπτυξης υιοθετώντας και εφαρμόζοντας ένα μείγμα αναπτυξιακών στρατηγικών και πιο συγκεκριμένα:

- ✚ **Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς** → Η “Φούρνος Βενέτη” έχει προβεί το αμέσως προηγούμενο χρονικό διάστημα σε προσφορές/εκπτώσεις (βλ. σχ. <https://www.monopoli.gr/2020/11/17/stin-poli/shopping/430356/venetis-ekptosi-20-se-ola-ta-proionta-me-agores-aksias-ano-ton-20e/>) έτσι ώστε να καταφέρει να αυξήσει τις αγορές των προϊόντων της από τους υπάρχοντες πελάτες της ή/και ενδεχομένως να προσελκύσει πελάτες από τους ανταγωνιστές.
- ✚ **Ανάπτυξη προϊόντων** → Η “Φούρνος Βενέτη” προσπαθεί συνεχώς να διευρύνει το βάθος και το εύρος των προϊόντικών γραμμών της στις ήδη υπάρχουσες αγορές της. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται “*μόνο την τελευταία πενταετία, η εταιρία έχει δημιουργήσει περισσότερα από 500*

διαφορετικά νέα προϊόντα” (βλ. σχ.

<https://fournosveneti.gr/%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%af%ce%bb/>).

Ενδεικτικά, εδώ θα μπορούσαμε να καταγράψουμε τη νέα σειρά προϊόντων με διατροφική αξία που έρχεται να ικανοποιήσει την ανάγκη των καταναλωτών για μια ισορροπημένη διατροφή (βλ. σχ.

<https://fournosveneti.gr/category/%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%8a%cf%8c%ce%bd%cf%84%ce%b1-%ce%bc%ce%b5-%ce%b4%ce%b9%ce%b1%cf%84%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%b9%ce%ba%ce%ae-%ce%b1%ce%be%ce%af%ce%b1/>).

Την ίδια στιγμή, τα νέα concept καταστημάτων σε αγορές όπου ήδη δραστηριοποιείται η “Φούρνος Βενέτη” (π.χ. η δημιουργία των ταχυφαγείων VENETI GREAT στην αγορά του έτοιμου φαγητού) μπορούν να αποτελούν ενέργειες που εντάσσονται στη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων (..όπου “προϊόν” εδώ είναι το concept-καταστήματος)

- ✚ **Ανάπτυξη αγοράς** → Η “Φούρνος Βενέτη” προσπαθεί τα τελευταία χρόνια μέσω του ανοίγματος νέων καταστημάτων να έχει μια εντονότερη παρουσία σε ανοικτές αγορές διαφόρων γεωγραφικών περιοχών (π.χ. λειτουργία πρώτου καταστήματος στην Κρήτη, βλ. σχ. <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/item/206608-neo-katastima-veneti-1948-sta-xania>). Η διεύρυνση του εγχώριου δικτύου καταστημάτων (..που είναι ένας βασικός στόχος του αναπτυξιακού πρόγραμμα της εταιρείας για το 2021, βλ. σχ. <https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/5551-benetis-4-neoi-kodikoi-sta-soyper-market-kai-2-concept-stores-sto-plano-toy-2021>) μπορεί να εγγραφεί και στα πλαίσια προσπαθειών επέκτασης σε νέες κλειστές αγορές (π.χ. καταστήματα εντός ιδιωτικών πανεπιστημίων, νοσοκομείων, ξενοδοχείων) εντοπίζεται όχι μόνο στις ανοικτές αγορές αλλά και σε νέες κλειστές αγορές (..που στην ουσία δημιουργούν νέα κανάλια διανομής). Η επερχόμενη επέκταση στο εξωτερικό (..μέσω του concept καταστήματος VENETI GREAT αλλά και των εξαγωγών των προϊόντων VENETI FAMILY) εγγράφεται στα ίδια πλαίσια στρατηγικών προσπαθειών ανάπτυξης αγοράς (σε ένα διεθνές όμως επίπεδο αυτή τη φορά, <https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/5551-benetis-4-neoi-kodikoi-sta-soyper-market-kai-2-concept-stores-sto-plano-toy-2021>). Σίγουρα και η συνεργασία

με τις διάφορες ηλεκτρονικές πλατφόρμες online παραγγελιών και delivery (όπως π.χ. η συνεργασία με τη Wolt, βλ. σχ. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/150947/synergasia-me-ti-wolt-xekinise-i-alytida-benetis>) αποτελεί μια ενέργεια ανάπτυξης αγοράς μέσω της εισόδου σε ένα νέο κανάλι διανομής.

✚ **Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων** → Η “Φούρνος Βενέτη” έχει αναπτύξει όλα τα τελευταία χρόνια μια σειρά από διάφορες συσχετισμένες δραστηριότητες. Έχοντας ως αφετηρία την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας που εγγραφόταν αποκλειστικά στην αγορά της αρτοποιίας (..ο πρώτος φούρνος BENETH) βλέπουμε, στη συνέχεια, ότι νέα είδη καταστημάτων επέτρεψαν στη “Φούρνος Βενέτη” να διεισδύσει/επεκταθεί και σε νέες δραστηριότητες/αγορές όπως του έτοιμου φαγητού (π.χ. μέσω των καταστημάτων BENETH FOOD HALL αλλά και των ταχυφαγείων VENETI GREAT), του γαλακτοπωλείου - ζαχαροπλαστείου (π.χ. μέσω των καταστημάτων BENETH 1948 και του νέου καταστήματος CREMERIA VENETI) αλλά και των μικρών αναψυκτηρίων (μέσω των καταστημάτων VENETI GO που θα προσφέρουν snacks, ροφήματα, καφέ, χυμούς και σάντουιτς). Την ίδια στιγμή, η “Φούρνος Βενέτη” ενισχύει την αναπτυξιακή εταιρική στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης μέσω και των θυγατρικών της που δραστηριοποιούνται και αυτές στον ευρύτερο χώρο της εστίασης. Εδώ αναφερόμαστε στην CALIFORNIA FOODS AE (..που δημιουργεί χώρους πώλησης τροφίμων σε κλειστές αγορές), την FIRST CLASS AE (..που παράγει και πουλάει κατεψυγμένες πίτες, ζύμες κλπ. σε επαγγελματίες στο χώρο της αρτοποιίας και της μαζικής εστίασης) και την VENICE BOUTIQUE CATERING (..που παρέχει υπηρεσίες catering). Επίσης, η συμμετοχή στην νεοσυσταθείσα εταιρεία TAILOR MADE COFFEE COMPANY παρόλο που έχει κάποια ασυσχέτιστα χαρακτηριστικά (..μιας και θα ασχολείται και με την παροχή υπηρεσιών διεξαγωγής σεμιναρίων επιμόρφωσης στελεχών επιχειρήσεων) μπορεί να θεωρηθεί κατά βάση μια επιπλέον ενέργεια συσχετισμένης διαφοροποίησης (..παράλληλα με στοιχεία και **κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω**) αν λάβουμε υπόψη μας ότι η κύρια δραστηριότητα αυτής θα σχετίζεται με την αγορά του καφέ ή γενικότερα την αγορά των καφεκοπτείων βλ. σχ.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

<https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/lianemporio/item/208541-neo-egxeirima-apo-tin-venetis>). Τέλος, το λανσάρισμα της νέας σειράς προϊόντων κατάψυξης VENETY FAMILY στα ράφια των super market (βλ. σχ. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3523373/to-plan-b-tis-benetis-kai-o-kanibalismos>) είναι μια επιπλέον αναπτυξιακή κίνηση συσχετισμένης διαφοροποίησης (νέα προϊόντα που προωθούνται μέσω ενός νέου καναλιού διανομής –που αποτελεί στην ουσία μια νέα αγορά–)