



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS
Μονάδα καινοτομίας & επιχειρηματικότητας



ΚΑΙΝΟΤΟΜΩ ΕΠΙΧΕΙΡΩ

Επιμέλεια Έκδοσης:

Καθηγητής **Σπύρος Λιούκας**

Επιστημονικός Υπεύθυνος Πράξης

"Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜΚΕ)
του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών"

ΑΘΗΝΑ, Οκτώβριος 2013

ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ο.Π.Α.

Το Έργο «Μονάδα καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας (ΜΚΕ) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών» υλοποιείται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο - ΕΚΤ) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΑΡΙΝΙΤΑ



Συγγραφική Ομάδα:

Θάνος Ιωάννης, πτυχιούχος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ο.Π.Α.), MSc. in Marketing and Strategy (Warwick Business School, UK), Υποψήφιος Διδάκτορας (Ο.Π.Α.)

Χριστοδούλου Ιωάννης, πτυχιούχος Διοικητικής Επιστήμης & Μάρκετινγκ (Ο.Π.Α.), MBA (Ο.Π.Α.), Ph.D. (Ο.Π.Α.)

Επιστημονική Καθοδήγηση:

Παπαδάκης Βασίλειος, Καθηγητής του Ο.Π.Α.

Η πνευματική ιδιοκτησία αποκτάται χωρίς καμία διατύπωση και χωρίς την ανάγκη ρήτρας απαγορευτικής των προβολών της. Επισημαίνεται πάντως ότι κατά το Ν.2121/1993 και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με το Ν.100/1975) απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου, με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή άλλη διασκευή, χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη και του συγγραφέα.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η Arivita ιδρύθηκε το 1979 από το Νίκο και τη Νίκη Κουτσιανά, δύο φαρμακοποιούς, που αποφάσισαν να συνδυάσουν την εφαρμογή των επιστημονικών τους γνώσεων με την αγάπη τους για την ελληνική φύση και τα μελισσοκομικά προϊόντα, προσφέροντας μια εναλλακτική πρόταση ομορφιάς και υγείας. Το όνομα Arivita, από τις λέξεις Aris (μέλισσα) και Vita (ζωή) σημαίνει η ζωή της μέλισσας. Η εικόνα της μέλισσας που κοσμεί το λογότυπο της APIVITA προέρχεται από ένα σπάνιο Μινωικό κόσμημα από τα Μάλια της Κρήτης το οποίο συμβολίζει τη γονιμότητα και την αρμονία. Το σύμβολο της εταιρείας απεικονίζει τη φιλοσοφία και το όραμα της. Τρεις είναι οι πηγές έμπνευσης της εταιρείας:

1. Η μέλισσα και τα ανεκτίμητα προϊόντα που παράγει στο μελίσσι: η πρόπολη, το μέλι, ο βασιλικός πολτός, το κερι και η γύρη μελισσιών.
2. Η ελληνική χλωρίδα η οποία έχει πάνω από 5700 είδη διαφορετικά φυτά.
3. Η φιλοσοφία του πατέρα της Ιατρικής Ιπποκράτη για ολιστική προσέγγιση της ομορφιάς κα της υγείας.

Το αγοραστικό κοινό (target group) της APIVITA είναι άνδρες και γυναίκες από 25-54 ετών οι οποίοι ανήκουν στη μεσαία και ανώτερη κοινωνική τάξη, είναι ενεργοί και ευαισθητοποιημένοι πολίτες με κοινωνική αντίληψη, αναγνωρίζουν το ρόλο της φύσης και συμμετέχουν ενεργά στην καινοτομία και στην πρωτοπορία. Συγκεκριμένα η εταιρεία απευθύνεται σε μια ειδική νησίδα της αγοράς (niche market) η οποία είναι γνωστή με τον όρο cosmeceuticals. Η αγορά αυτή συνδυάζει τον καλλοπιστικό (cosmetics) με τον θεραπευτικό (pharmaceutical) χαρακτήρα των προϊόντων.

Σήμερα αποτελεί πρωτοπόρο εταιρεία στην παραγωγή και διάθεση καλλυντικών προϊόντων τα οποία αποτελούνται αποκλειστικά από φυσικές πρώτες ύλες, χωρίς συνθετικές ουσίες και συντηρητικά. Παράγει περισσότερα από 300 προϊόντα που στοχεύουν στην περιποίηση προσώπου, μαλλιών, σώματος, προστασία από τον ήλιο, αντιμετώπιση του κρυολογήματος, στοματικής υγιεινής, για τα παιδιά και μελισσοκομικά προϊόντα.

Το επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες:

Μελέτη Περίπτωσης: APIVITA

- **Στα διαφοροποιημένα προϊόντα και στην ικανότητα ανάπτυξης νέων καινοτόμων προϊόντων και συσκευασιών:** η APIVITA δίνει έμφαση στην αγνότητα και στην αποτελεσματικότητα των προϊόντων της σε συνδυασμό με το όραμα, τη φιλοσοφία και τις αξίες της, που εκφράζονται ως πρόταση για ποιοτικό, φυσικό τρόπο ζωής. Η εταιρεία έχει σημαντική εμπειρία στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και είναι σήμερα μία από τις ελάχιστες εταιρείες στη Ευρώπη, η οποία παράγει στο εργαστήριό της περισσότερα από 12.000 κιλά φυτικών εκχυλισμάτων από 100 διαφορετικά είδη οργανικά καλλιεργημένων φυτών. Στο παρελθόν η εταιρεία έχει αναπτύξει μια επιτυχημένη γκάμα καινοτομικών προϊόντων χάρη στην αρμονική συνεργασία των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης (R&D) και ανάπτυξης νέων προϊόντων (New Product Development). Παραδείγματα επιτυχημένων-καινοτομικών προϊόντων που προέκυψαν από την εν λόγω συνεργασία είναι τα εξής: το πρώτο σαμπουάν Propoline (1980), τα προϊόντα Lipaid (1982), οι σειρές της αρωματοθεραπείας (1990), οι μάσκες express (2000). Επίσης, η εταιρεία μέσω της APIVITA FARM κατέχει 150 στρέμματα βιολογικών καλλιεργειών και μελισσιών γεγονός που της επιτρέπει να διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων της μέσω του ελέγχου των πρώτων της υλών, την μείωση του κόστους παραγωγής, και το “χτίσιμο φραγμών εισόδου” στους ανταγωνιστές. Τέλος, η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία σχεδίαση των συσκευασιών των προϊόντων της. Αξίζει να σημειωθεί ότι έχει λάβει σειρά διακρίσεων για τις συσκευασίες της. Παραδείγματος χάρη το 2010 η APIVITA βραβεύτηκε για τις συσκευασίες των προϊόντων Express Beauty και PERSONAL στα European Design Awards και στα βραβεία EBGE.
- **Στη διανομή και στις μακροχρόνιες σχέσεις με πελάτες προμηθευτές και φαρμακοποιούς:** η APIVITA στην Ελλάδα έχει επιλέξει το φαρμακείο ως βασικό δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Τα τελευταία χρόνια επιλεκτικά διανέμει τα προϊόντα της και μέσω επιλεγμένων αλυσίδων καλλυντικών όπως τα Hondos center. Οι άνθρωποι της εταιρείας διατείνονται ότι οι φαρμακοποιοί οι οποίοι έχουν επιστημονική γνώση και γνωρίζουν προσωπικά τους πελάτες τους είναι σε θέση να τους συμβουλεύουν περισσότερο αποτελεσματικά και να τους προσφέρουν συγκεκριμένες λύσεις στα προβλήματα τους σε σχέση με τον απλό πωλητή μιας αλυσίδας καταστημάτων. Επιπρόσθετα, η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές της.

Μελέτη Περίπτωσης: APIVITA

Συγκεκριμένα, εξακολουθεί να συνεργάζεται με μεγάλο αριθμό προμηθευτών από την ίδρυση της μέχρι σήμερα. Ομοίως έχει ιδιαίτερα υψηλούς δείκτες πιστότητας πελατών (brand loyalty).

- Στην **προώθηση**: τα προϊόντα της εταιρείας έχουν καταφέρει να βρίσκονται δίπλα σε κορυφαίες διεθνείς μάρκες καλλυντικών στις αγορές του εξωτερικού. Στρατηγικά η επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στη διαφήμιση από στόμα σε στόμα (word of mouth) ως μέσο επικοινωνίας των προϊόντων της. Για τούτο, το 70% του ετήσιου προϋπολογισμού μάρκετινγκ διοχετεύεται στο χώρο πώλησης (είτε αυτό είναι το φαρμακείο είτε το shop-in-shop στο εξωτερικό).

ΔΟΜΗ-ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Κύριος μέτοχος της εταιρείας είναι η οικογένεια Κουτσιανά, η οποία κατέχει το 83% των μετοχών. Ανώτατο όργανο διοίκησης είναι το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας το οποίο αποτελείται από επτά μέλη (4 εκτελεστικά μέλη και 3 μη εκτελεστικά). Η πρόεδρος, ο διευθύνων σύμβουλος, ο οικονομικός διευθυντής και ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρείας αποτελούν τα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ δύο καθηγητές από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και ένα στέλεχος του κλάδου των ιχθυοκαλλιεργειών αποτελούν τα μη εκτελεστικά μέλη. Σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής διαδραματίζει η εκτελεστική επιτροπή η οποία απαρτίζεται από την πρόεδρο, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας, τον διευθυντή χρηματοοικονομικών, τον διευθυντή ανθρωπίνων πόρων, τον εμπορικό διευθυντή και τον διευθυντή μάρκετινγκ της εταιρείας. Η εκτελεστική επιτροπή αποτελεί το ανώτερο διοικητικό όργανο και λαμβάνει αποφάσεις στηριζόμενη στις κατευθύνσεις που λαμβάνει από το διοικητικό συμβούλιο. Τέλος, η εταιρεία είναι δομημένη κατά επτά διευθύνσεις: μάρκετινγκ και ανάπτυξης νέων προϊόντων, διεθνών δραστηριοτήτων, πωλήσεων, οικονομικών, ανθρωπίνων πόρων και εφοδιαστικής αλυσίδας.

APIVITA και ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Η APIVITA έχει αρκετούς ανταγωνιστές. Οι κυριότεροι είναι οι μεγάλοι πολυεθνικοί όμιλοι οι οποίοι διαχειρίζονται επώνυμα προϊόντα (brands) μεγάλης αναγνωρισιμότητας. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών αποτελούν οι όμιλοι, L’Oreal,

Μελέτη Περίπτωσης: APIVITA

Estee Lauder, Pierre Fabre, κτλ. Στην Ελλάδα βασικός ανταγωνιστής θα μπορούσε να θεωρηθεί η Κορρές ΑΕ, η οποία επίσης δραστηριοποιείται στα φυσικά καλλυντικά. Η Κορρές ΑΕ η οποία έχει παρουσιάσει την τελευταία πενταετία σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης διαθέτει ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων τα οποία προσανατολίζονται περισσότερο σε καλλωπιστικές παρά σε θεραπευτικές ιδιότητες. Αυτή είναι και μια σημαντική διαφορά σε σχέση με τα προϊόντα της APIVITA. Τέλος, η APIVITA, έχει και άμεσους ανταγωνιστές οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο χώρο της απευθείας διάθεσης καλλυντικών προϊόντων μέσω δικτύων λιανικής όπως η Fresh Line και η Body Shop.

ΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ APIVITA

Η εταιρεία παράγει περισσότερα από τριακόσια προϊόντα τα οποία διατίθενται στην αγορά μέσω ενός δικτύου που απαριθμεί πάνω από 5000 φαρμακεία. Επίσης, τα προϊόντα διατίθενται μέσω επιλεγμένων καταστημάτων καλλυντικών, ξενοδοχείων, και SPA. Τέλος, διαθέτει 12 “γωνιές” σε πολυκαταστήματα καθώς και ένα κατάστημα APIVITA Shop στο κέντρο της Αθήνας.

Την τελευταία δεκαετία η εταιρεία έχει προχωρήσει σε εκτεταμένη διεθνοποίηση μέσω διαφόρων τρόπων. Πλέον, δραστηριοποιείται σε έντεκα χώρες μεταξύ των οποίων οι: ΗΠΑ, Ιαπωνία, Κύπρο, Χονγκ-Κονγκ, Αυστραλία, Σουηδία, Ρουμανία, Βέλγιο, Ολλανδία, Λουξεμβούργο, Ισπανία. Στην Κύπρο τα προϊόντα της εταιρείας πωλούνται σε 256 σημεία και σε 3 shop in shop στο Debenhams και στην Αυστραλία σε περισσότερες από 200 αλυσίδες φαρμακείων.

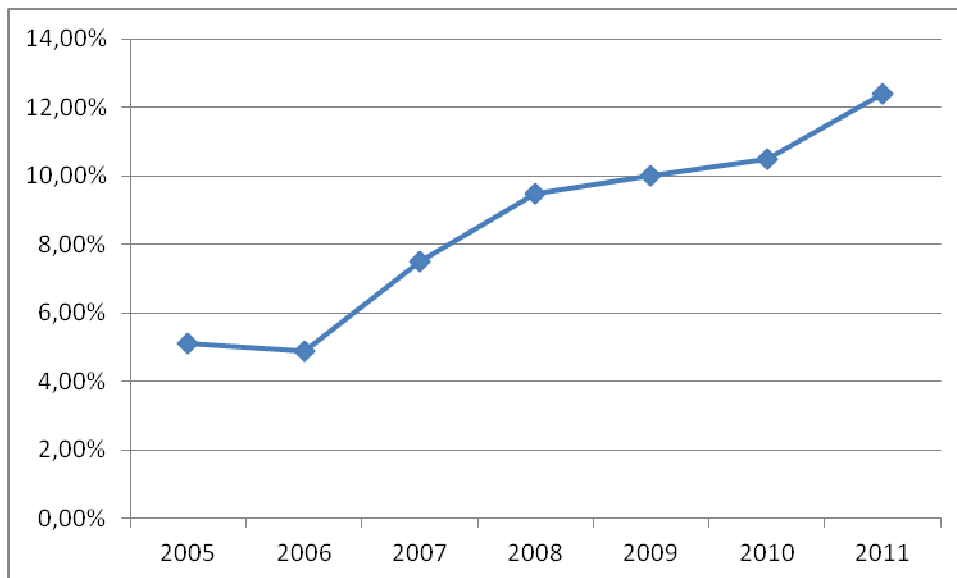
Στις ΗΠΑ το 2006 ίδρυσε την APIVITA North America η οποία έχει ως αντικείμενο την προώθηση των προϊόντων της APIVITA. Το 2011 στις ΗΠΑ προχώρησε στη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με τη γνωστή σχεδιάστρια Patricia Gield από την οποία προσδοκά τη βελτίωση της αναγνωρισιμότητας της APIVITA στην αγορά. Στη Ρουμανία τα προϊόντα της εταιρείας μπορούν να αναζητηθούν σε 75 φαρμακεία, ενώ στις χώρες Βέλγιο-Λουξεμβούργο και Ολλανδία έχει διανομή σε 78 φαρμακεία. Στην Ισπανία έχει παρουσία από το 2003 σε 20 φαρμακεία και σε 58 πολυκαταστήματα ενώ το 2009 ίδρυσε τη θυγατρική APIVITA Spain SAU στην οποία συμμετέχει με 100%. Η APIVITA SPAIN αποτελεί μια μονάδα 26 εργαζομένων η οποία καλύπτει τις δραστηριότητες για όλη την Ισπανία. Στην Ιαπωνία έχει ανοίξει πέντε

καταστήματα και στο Χονγκ-Κονγκ άλλα πέντε με το πιο πρόσφατο να ξεκινάει τη λειτουργία του τον Ιούλιο του 2011. Τέλος σε όλες τις προαναφερθείσες χώρες πραγματοποιούνται και πωλήσεις μέσω του διαδικτύου (e-shop), κάτι το οποίο δεν γίνεται στην Ελλάδα.

Η ΑΡΙΒΙΤΑ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας το έτος 2010 ανήλθε σε €26,3 εκατομμύρια. Ενδεικτικό της συνεχούς ανάπτυξης της εταιρείας αποτελεί το γεγονός ότι οι πωλήσεις της το 2000 ανήλθαν σε €7,7 εκατομμύρια, γεγονός που αποδεικνύει ότι η εταιρεία τριπλασίασε τις πωλήσεις της σε μία δεκαετία. Σε επίπεδο τεμαχίων, για το 2010 οι πωλήσεις της εταιρείας έφτασαν τα 7,2 εκατομμύρια. Σε μερίδιο αγοράς (διάγραμμα 1) η εταιρεία το 2011 κατείχε το 12,5% της αγοράς των φαρμακευτικών προϊόντων στην Ελλάδα ενώ το 2005 κατείχε μόλις το 5,1%. Δηλαδή σε έξι χρόνια η εταιρεία κατάφερε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς που κατέχει κατά 150 %.

Διάγραμμα 1: Μερίδιο Αγοράς από το 2005 ως το 2011



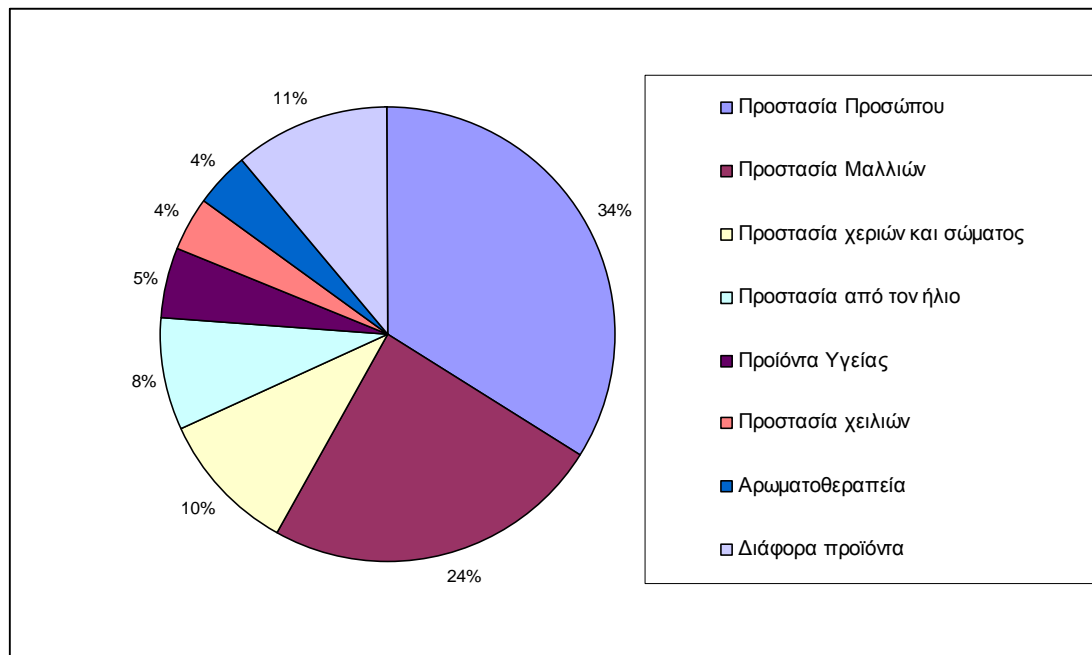
Πηγή: Έκθεση Αειφορίας ΑΡΙΒΙΤΑ, Αθήνα, 2012.

Επίσης, το διάγραμμα 2 παρουσιάζει την κατανομή των πωλήσεων μεταξύ των διαφόρων προϊόντων της ΑΡΙΒΙΤΑ. Όπως φαίνεται τη μερίδα του λέοντος κατέχουν τα προϊόντα για την προστασία προσώπου (34%), ακολουθούν τα προϊόντα για

Μελέτη Περίπτωσης: ΑΡΙΒΙΤΑ

προστασία μαλλιών (24%) και τα προϊόντα για την προστασία χεριών και σώματος με 10%. Επιπρόσθετα, η εταιρεία κατέχει την πρώτη θέση σε μερίδια στα σαμπουάν και τη δεύτερη στα προϊόντα περιποίησης προσώπου στο ελληνικό φαρμακείο.

Διάγραμμα 2: Κατανομή των πωλήσεων μεταξύ των διαφόρων προϊόντων μέσα στην ΑΡΙΒΙΤΑ



Πηγή: Έκθεση Αειφορίας ΑΡΙΒΙΤΑ, Αθήνα, 2012.

ΑΡΙΒΙΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η ΑΡΙΒΙΤΑ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επιχειρηματικότητα. Συγκεκριμένα οι ενέργειες επιχειρηματικότητας της εταιρείας διακρίνονται σε δυο κατηγορίες (πράσινη και καινοτομική). Ακολουθεί η ανάλυση τους.

ΑΡΙΒΙΤΑ και ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η ΑΡΙΒΙΤΑ από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της μεριμνά για την προστασία του περιβάλλοντος και για την πράσινη οικονομία. Συγκεκριμένα ασπάζεται τις αρχές της πράσινης επιχειρηματικότητας και μέσω των ενεργειών της αποδεικνύει έμπρακτα ότι οικονομική ανάπτυξη και προστασία του περιβάλλοντος είναι δυο έννοιες

Μελέτη Περίπτωσης: APIVITA

συμπληρωματικές και όχι αλληλοσυγκρουόμενες δεδομένου ότι η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί ουσιαστική συνθήκη για ισχυρή ανταγωνιστικότητα και βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη. Κατά αυτόν τον τρόπο η εταιρεία πιστή στις αρχές της πράσινης επιχειρηματικότητας αντιμετωπίζει το περιβάλλον ως ευκαιρία και όχι ως εμπόδιο. Παραδείγματα δράσεων πράσινης επιχειρηματικότητας μπορούν να θεωρηθούν τα ακόλουθα:

- **Το νέο βιοκλιματικό-πράσινο εργοστάσιο στο Μαρκόπουλο Αττικής**, το οποίο θα ξεκινήσει τη λειτουργία του στα μέσα του 2012, κατασκευάστηκε σύμφωνα με τις πλέον σύγχρονες προδιαγραφές της πράσινης επιχειρηματικότητας. Η νέα μονάδα παραγωγής, επένδυση που κόστισε γύρω στα €12 εκατομμύρια στην εταιρεία και χρηματοδοτήθηκε κατά €5 εκατομμύρια μέσω τραπεζικού δανεισμού και το υπόλοιπο ποσό μέσω ιδίων κεφαλαίων, είναι μια από τις ελάχιστες οικολογικές μονάδες που υπάρχουν στην Ευρώπη η οποία θα λειτουργεί με γεωθερμικά και άλλα σύγχρονα καινοτόμα συστήματα. Ο σχεδιασμός της μονάδας έγινε σύμφωνα με τις αρχές της βιωσιμότητας ακολουθώντας την ιδέα των πράσινων κτιρίων με στόχο την επίτευξη του μέγιστου βαθμού εργονομίας. Παράλληλα, έμφαση έχει δοθεί στην εργονομική διαχείριση του νερού, στη χρήση φωτοβολταϊκών συστημάτων και γεωθερμικής ενέργειας.
- **Ενέργειες ανακύκλωσης:** Από το 2002, η εταιρεία έχει συνάψει στρατηγική συμμαχία με την Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ακινήτων. Σύμφωνα με τη συνεργασία αυτή η Aπivita δεσμεύεται να υποβάλλει κάθε χρόνο στην Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ακινήτων το χρηματικό ποσό που αντιστοιχεί στις συσκευασίες που έχουν παραχθεί κατά τη διάρκεια της χρονιάς. Επίσης, σε όλους τους χώρους της εταιρείας υπάρχουν κάδοι ανακύκλωσης για χαρτί, πλαστικό και γυαλί.
- **Χρησιμοποίηση πράσινων συστατικών** στην παραγωγή των προϊόντων της και στις συσκευασίες τους. Συγκεκριμένα, η APIVITA χρησιμοποιεί βιοδιασπώμενες πρώτες ύλες, δεν χρησιμοποιεί πρώτες ύλες ζωικής προέλευσης, δεν χρησιμοποιεί συστατικά που συχνά ευθύνονται για πρόκληση ερεθισμών όπως προπυλενογλυκόλη και έλαια ορυκτής προέλευσης, δεν χρησιμοποιεί γενετικά τροποποιημένους οργανισμούς, χρησιμοποιεί βότανα

Μελέτη Περίπτωσης: ΑΡΙΒΙΤΑ

βιολογικά πιστοποιημένα, χρησιμοποιεί μεθόδους εκχύλισης σε θερμοκρασία περιβάλλοντος μειώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο το ενεργειακό αποτύπωμα και τέλος διαθέτει πρότυπη μελισσοκομική μονάδα η οποία παράγει μέλι, βασιλικό πολτό, κεριά, γύρη και πρόπολη. Επίσης, τα τελευταία χρόνια, προσπαθεί όσο το δυνατόν περισσότερο να περιορίσει τη χρήση χημικών πρώτων υλών και να αυξήσει τη χρήση πρώτων υλών φυτικής προέλευσης.

ΑΡΙΒΙΤΑ και ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το δεύτερο είδος δράσεων επιχειρηματικότητας της ΑΡΙΒΙΤΑ είναι οι κοινωνικές. Οι αρχές της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ορίζουν ότι η οικονομική δραστηριότητα μπορεί να συνδυάζει την κερδοφορία με την κοινωνική αλλαγή. Η ΑΡΙΒΙΤΑ έχει προβεί σε μια σειρά ενεργειών και δράσεων κοινωνικής επιχειρηματικότητας την τελευταία δεκαετία. Οι πιο σημαντικές είναι οι εξής:

- Η δημιουργία του **Ιπποκράτειου βοτανικού κήπου το 2006** στην Κω, σε μια έκταση 5 στρεμμάτων ακριβώς δίπλα στον αρχαιολογικό κήπο του ασκληπιείου. Από την αρχή των εργασιών δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία ενός φυσικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να αναδειχθεί ο μικρόκοσμος στον οποίο έδρασε ο “Πατέρας της Ιατρικής” Ιπποκράτης πριν από 2500 χρόνια. Σήμερα, στον κήπο υπάρχει το 80% των φυτών (200 από τα 250) τα οποία χρησιμοποιούσε ο Ιπποκράτης. Ο ρόλος της ΑΡΙΒΙΤΑ δεν περιορίζεται μόνο στην οικονομική στήριξη του εγχειρήματος. Η εταιρεία προσπαθεί να συμβάλλει και στη δημιουργία του ανθρωποκεντρικού ελληνικού πολιτισμού προσφέροντας και την απαραίτητη τεχνογνωσία αντλούμενη από την πολύχρονη εμπειρία της στα φυτά και στις θεραπευτικές τους ιδιότητες.
- Πρόγραμμα **Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων** για φαρμακοποιούς στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών με τη χορηγία της ΑΡΙΒΙΤΑ. Από το 2003, λειτουργεί στο Οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών με τη χορηγία της ΑΡΙΒΙΤΑ μακροχρόνιο πρόγραμμα στη διοίκηση επιχειρήσεων το οποίο απευθύνεται σε εν ενεργεία νέους φαρμακοποιούς και τους εκπαιδεύει σε ένα ευρύ φάσμα επιμέρους θεμάτων της διοίκησης επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας (π.χ. λογιστική, βασικές γνώσεις οικονομικών, ανάπτυξη

Μελέτη Περίπτωσης: APIVITA

στρατηγικής σκέψης, μάρκετινγκ και πωλήσεις, διαπραγματεύσεις, χρηματοοικονομικά, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών κτλ.). Το πρόγραμμα αυτό δημιουργήθηκε με σκοπό να καλύψει ένα πολύ σημαντικό κενό το οποίο υπάρχει στα ελληνικά πανεπιστήμια θετικών σπουδών. Συχνά οι απόφοιτοι φαρμακευτικών σχολών αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο ξεκίνημα της καριέρας τους και αυτό διότι δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου να λειτουργήσουν ένα φαρμακείο αποτελεσματικά. Με το παρόν πρόγραμμα, οι φοιτητές εκπαιδεύονται ώστε να κατανοούν και να ανταποκρίνονται στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, να διαπραγματεύονται αποτελεσματικά με αντιπροσώπους επιχειρήσεων, να προβλέπουν τις χρηματοοικονομικές επιπτώσεις των αποφάσεων που λαμβάνουν, να διαχειρίζονται κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό και να διαμορφώνουν την μελλοντική στρατηγική για το φαρμακείο τους. Κατά αυτόν τρόπο μαθαίνουν να είναι καλύτεροι επιχειρηματίες. Η Aprivita χρηματοδοτεί σημαντικό τμήμα του κόστους του προγράμματος, χωρίς η ίδια να έχει άμεση οικονομική ωφέλεια. Με αυτήν την ενέργεια, συμβάλλει στην εκπαίδευση και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του φαρμακευτικού κλάδου.

- **Ενεργή συμμετοχή στο Σωματείο Επιχειρηματικότητας Νέων (ΣΕΝ) από το 2008.** Μέσω της εν λόγω συμμετοχής, η εταιρεία συμβάλλει στην ενίσχυση της νεανικής επιχειρηματικότητας διδάσκοντας τους νέους τις αρχές και τις αξίες του σύγχρονου επιχειρείν. Μέσω της νεανικής επιχειρηματικότητας η APIVITA έχει συμμετάσχει στο πρόγραμμα job shadow στο οποίο μαθητές γυμνασίου καλούνται να διοικήσουν μια εταιρεία για μια ημέρα και στο πρόγραμμα εικονικής επιχείρησης στα πλαίσια του οποίου μαθητές Λυκείου αναλαμβάνουν να δημιουργήσουν τη δική τους εταιρεία βασισμένοι σε μια καινοτομική ιδέα για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία. Το 2010 ο αντιπρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας εκλέχθηκε αντιπρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου του ΣΕΝ.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η APIVITA μετρά πλέον περισσότερο από τρεις δεκαετίες από την ίδρυση της και αποτελεί αδιαμφισβήτητα έναν από τους ηγέτες της αγοράς των φυτικών καλλυντικών στην Ελλάδα. Αποτελεί μια ταχέως αναπτυσσόμενη μικρή διεθνοποιημένη εταιρεία με πολλές διακρίσεις σε επίπεδο καινοτομίας για τα προϊόντα της σε μια αγορά όπου η οικονομική κρίση έχει ήδη προκαλέσει το κλείσιμο πολλών γνωστών καταστημάτων καλλυντικών και έχει οδηγήσει στη μείωση του μεγέθους της αγοράς καλλυντικών. Ταυτόχρονα η δραστηριοποίηση της σε χώρες του εξωτερικού όπου επικρατούν κολοσσιαίες εταιρείες καλλυντικών με μεγάλη δύναμη στα κανάλια διανομής, την έχει φέρει αντιμέτωπη με οξύτατο ανταγωνισμό. Τα ερωτήματα που προκύπτουν και οι προκλήσεις για το μέλλον είναι πολλές. Για παράδειγμα πως θα αντιμετωπίσει η εταιρεία την είσοδο μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών στην αγορά φυτικών και βιολογικών προϊόντων; Πως θα αντιμετωπίσει την πιθανή απελευθέρωση του επαγγέλματος του φαρμακοποιού, δεδομένου ότι στη χώρα μας αλλάζει η νομοθεσία όσον αφορά την άδεια στα φαρμακεία και τη δημιουργία αλυσίδων φαρμακείων; Θα μειώσουν οι αλλαγές αυτές τη διαπραγματευτική δύναμη της εταιρείας;

Από την άλλη πλευρά ενδέχεται να υπάρχουν και αρκετές ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη μέσω διεθνοποίησης σε χώρες της λατινικής Αμερικής και της Μέσης Ανατολής. Στις προαναφερθείσες αγορές υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για φυτικά και βιολογικά προϊόντα ως αποτέλεσμα της τάσης για βελτίωση της ποιότητας ζωής, και της αυξανόμενης ευαισθησίας για περιβαλλοντικά θέματα. Πρόσφατα δημοσιεύματα του διεθνή τύπου υποστηρίζουν ότι ειδικά στην αγορά της Μέσης Ανατολής αναμένεται υψηλή ζήτηση για προϊόντα φυσικών καλλυντικών. Αυτή η τάση θα μπορούσε να αποτελεί μια ευκαιρία διεθνοποίησης για εταιρείες όπως η APIVITA. Ομοίως, υπάρχει και αυξανόμενη ζήτηση για συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων όπως είναι τα συμπληρώματα διατροφής, ανδρικά καλλυντικά, κτλ.

Θα μπορέσει άραγε η APIVITA να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της εποχής και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται τόσο στη διεθνή όσο και στην εγχώρια αγορά;

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. Στηριζόμενοι στην μελέτη περίπτωσης που προηγήθηκε, πραγματοποιήστε μία ανάλυση Δυνάμεων-Αδυναμιών-Ευκαιριών-Απειλών για την APIVITA (SWOT Analysis). Για την απάντησή σας μπορείτε να αντλήσετε πληροφορίες και από το παράρτημα της μελέτης περίπτωσης (οικονομικά στοιχεία της APIVITA).
2. Σχολιάστε τους τρόπους διεθνοποίησης της APIVITA (πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα).
3. Με δεδομένες τις προκλήσεις-απειλές όπως αυτές παρουσιάζονται στην μελέτη περίπτωσης, ποιες μελλοντικές στρατηγικές ανάπτυξης θα προτείνετε στη διοίκηση της APIVITA;
4. Περιγράψτε την στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της APIVITA (competitive strategy). Ποιοι είναι οι κίνδυνοι αυτής της στρατηγικής; Πως συνδέεται με την τωρινή δομή-διάρθρωση της εταιρείας;
5. Ποιες πρόσθετες ενέργειες/δράσης επιχειρηματικότητας θα προτείνετε στη διοίκηση της εταιρείας; Πως συνδέονται με την τωρινή στρατηγική της εταιρείας;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Το site της Arivita στο internet: <http://www.apivita.com>
- “APIVITA 32 χρόνια φυσικά, αποτελεσματικά, και ολιστικά προϊόντα”. FREE Sunday, 23 Νοεμβρίου 2011.
- “Τα φυσικά καλλυντικά κερδίζουν σταδιακά και τη Μέση Ανατολή”, ΚΕΡΔΟΣ, 21 Αυγούστου 2011.
- “Ελ Ντοράντο Ασία-ΗΠΑ για την Arivita του Κουτσιανά”, Επιχειρείν Deal, 26 Αυγούστου 2011.
- “Η Οικονομική κρίση μαραζώνει και την ομορφιά”, ΠΡΩΤΟ ΘΕΜΑ-BUSINESS STORIES, 4 Σεπτεμβρίου 2011.
- “Ανάπτυξη σε τρεις άξονες για την Arivita”, ΚΕΡΔΟΣ, 23 Αυγούστου 2011.
- “4 στις 10 επιχειρήσεις σκοπεύουν να επενδύσουν στην τεχνολογία RFID”, ΚΕΡΔΟΣ, 21 Αυγούστου 2011.
- ‘Καταρρίψαμε πολλές θεωρίες του marketing και πετύχαμε’, Marketing Week, (Μάιος 2006).
- ‘Η μέλισσα, το όραμα, η έμπνευση’, ΑΞΙΑ, 1 Ιουλίου 2006.
- ‘Η ελληνική φύση σε φιάλες’, FORUM, Σεπτέμβριος 2006.
- ‘Μεγάλες προοπτικές και προκλήσεις στον κλάδο φυτικών καλλυντικών’, ΕΠΙΛΟΓΗ, Νοέμβριος 2006.
- “Απροετοίμαστοι στο παιχνίδι της αγοράς οι φαρμακοποιοί. Πρόγραμμα Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για φαρμακοποιούς λειτουργεί στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών με τη χορηγία της APIVITA”, Καθημερινή, 4 Ιουλίου 2004.
- Έκθεση Αειφορίας APIVITA, Αθήνα, 2012.
- Παπαδάκης Βασίλης “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2007.
- Παπαδάκης Βασίλης “Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2009.
- Υλικό από συνεντεύξεις με μέλη της ομάδας ανώτατης διοίκησης (εκτελεστική επιτροπή) της APIVITA.