

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

« ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ »

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

*« Η SWOT Analysis ως εργαλείο απόκτησης
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Case Study: The Body Shop »*

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. Γεωργόπουλος Νικόλαος

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Βελαώρα Αλίκη

ΑΜ: ΜΔΕ 2106

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2026



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA με τίτλο: ***H SWOT Analysis ως εργαλείο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Case Study: The Body Shop*** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο: Αλίκη Βελαώρα

Ημερομηνία: 07/07/2026

Αφιερώνεται

Σε όσους ονειρεύονται, προσπαθούν και επιμένουν.

Σε όλους όσοι βλέπουν τη γνώση όχι ως προορισμό, αλλά ως αέναο ταξίδι.

Περίληψη

Λέξεις-κλειδιά

Ανάλυση SWOT, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, The Body Shop, Κλάδος Καλλυντικών, Βιωσιμότητα, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ethical Branding, PESTEL Analysis, Porter's Five Forces, VRIO Framework, ESG, Ψηφιακός Μετασχηματισμός.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη SWOT Analysis ως εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ και διερευνά τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μελέτη εστιάζει στην περίπτωση της The Body Shop, μιας διεθνούς εταιρείας καλλυντικών με ισχυρή ιστορική ταυτότητα, κοινωνικό προσανατολισμό και διαχρονική σύνδεση με τη βιωσιμότητα, το ethical branding και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Σκοπός της εργασίας είναι να αναδείξει ότι η SWOT δεν αποτελεί απλώς ένα περιγραφικό ή διαγνωστικό εργαλείο, αλλά ένα δυναμικό πλαίσιο στρατηγικής σύνθεσης, το οποίο συνδέει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τις εξωτερικές προκλήσεις και ευκαιρίες της αγοράς.

Η μεθοδολογική προσέγγιση βασίζεται σε ποιοτική μελέτη περίπτωσης, αξιοποιώντας βιβλιογραφική ανασκόπηση, δευτερογενή δεδομένα και εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, όπως PESTEL, Porter's Five Forces και VRIO Framework. Μέσα από την ανάλυση του κλάδου καλλυντικών και της στρατηγικής θέσης της The Body Shop, εντοπίζονται οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η εταιρεία διαθέτει σημαντικά δυνατά σημεία, όπως ισχυρό brand equity, αξιακή αυθεντικότητα, ιστορική φήμη βιωσιμότητας και δίκτυο ηθικών προμηθευτών. Παράλληλα, αντιμετωπίζει αδυναμίες που σχετίζονται με τη μειωμένη κερδοφορία, την ανάγκη ψηφιακού μετασχηματισμού και τις επιπτώσεις των διαδοχικών αλλαγών ιδιοκτησίας.

Η εργασία καταλήγει ότι η SWOT Analysis μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός στρατηγικής ανανέωσης, εφόσον εφαρμόζεται συστηματικά και συνδυάζεται με άλλα αναλυτικά εργαλεία. Για τη The Body Shop, οι στρατηγικές προτεραιότητες αφορούν την ενίσχυση της ψηφιακής παρουσίας, τη διαφάνεια ESG, την οργανωσιακή ανασυγκρότηση, την επένδυση στην καινοτομία και την περαιτέρω αξιοποίηση της βιώσιμης και ηθικής ταυτότητας του brand. Συνολικά, η μελέτη επιβεβαιώνει ότι η SWOT παραμένει ένα ευέλικτο και χρήσιμο εργαλείο λήψης στρατηγικών αποφάσεων, ιδιαίτερα σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό, μεταβαλλόμενες καταναλωτικές προσδοκίες και αυξανόμενη ανάγκη για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές.

Abstract

Keywords

SWOT Analysis, Strategic Management, Competitive Advantage, The Body Shop, Sustainability, Corporate Social Responsibility, Ethical Branding.

This thesis examines SWOT Analysis as a strategic management tool and explores its contribution to the creation and preservation of competitive advantage. The study focuses on The Body Shop, an international cosmetics company with a strong historical identity, a social mission and a long-standing association with sustainability, ethical branding and corporate social responsibility. The main purpose of the thesis is to demonstrate that SWOT Analysis should not be treated merely as a descriptive or diagnostic framework, but as a dynamic mechanism of strategic synthesis, capable of linking a firm's internal resources and capabilities with the opportunities and threats emerging from its external environment.

The research follows a qualitative case study approach, supported by an extensive literature review and secondary data analysis. In order to provide a comprehensive strategic assessment, the study combines SWOT Analysis with complementary tools, including PESTEL Analysis, Porter's Five Forces and the VRIO Framework. Through the examination of the global cosmetics industry and the strategic position of The Body Shop, the thesis identifies the main factors affecting the company's competitiveness. The findings show that The Body Shop benefits from strong brand equity, value-based authenticity, a sustainability-oriented culture and a network of ethical suppliers. However, the company also faces important challenges, including declining profitability, pressure from digitally advanced competitors, ownership changes and the need for faster technological transformation.

The analysis concludes that SWOT can operate as a practical tool for strategic renewal when it is applied systematically and supported by reliable data. For The Body Shop, the key strategic priorities include strengthening its digital presence, improving ESG transparency, investing in innovation, enhancing customer experience and reinforcing the authenticity of its ethical brand identity. Overall, the thesis confirms that SWOT Analysis remains a flexible and useful tool for strategic decision-making in highly competitive and sustainability-driven markets today worldwide globally.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την πολύτιμη καθοδήγηση, τη συνεχή υποστήριξη και τις καίριες παρατηρήσεις της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η επιστημονική του καθοδήγηση και το ενδιαφέρον του για το αντικείμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ συνέβαλαν ουσιαστικά στη διαμόρφωση και ολοκλήρωση της μελέτης.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος για τη μεταλαμπάδευση γνώσεων και εμπειριών που αποτέλεσαν πολύτιμο υπόβαθρο για την παρούσα εργασία.

Ιδιαίτερη μνεία αξίζει στην οικογένειά μου, για την αδιάκοπη ηθική και συναισθηματική στήριξή τους, την κατανόηση και την υπομονή τους σε κάθε στάδιο αυτής της προσπάθειας. Χωρίς τη στήριξή τους, η ολοκλήρωση αυτής της πορείας δεν θα ήταν εφικτή.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους φίλους και συμφοιτητές μου, που με τη θετική τους ενέργεια, τη συντροφικότητα και την ενθάρρυνσή τους, συνέβαλαν ουσιαστικά στην επίτευξη αυτού του στόχου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	5
Abstract	6
Ευχαριστίες	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	12
Κεφάλαιο 1	13
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
1.1 Αντικείμενο και σκοπός της εργασίας	13
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι	15
1.3 Μεθοδολογική Προσέγγιση	16
1.4 Επιστημονική και πρακτική συμβολή	17
1.5 Το επιχειρηματικό πλαίσιο και η θέση της Body Shop	18
1.6 Διάρθρωση της εργασίας	18
1.7 Βιβλιογραφία	22
Κεφάλαιο 2	24
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ	24
2.1 Έννοια και σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ	24
2.2 Στρατηγικό μάνατζμεντ και επιχειρηματική επιτυχία	27
2.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Θεωρητικές προσεγγίσεις	30
2.4 Ο ρόλος της στρατηγικής στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία	33
2.5 Βιβλιογραφία	36
Κεφάλαιο 3	38
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	38
3.1 Η σημασία της στρατηγικής ανάλυσης	38
3.2 PESTEL Analysis	39
3.3 Porter's Five Forces	41
3.4 VRIO Framework	43
3.5 Balanced Scorecard	45
3.6 Συγκριτική αξιολόγηση εργαλείων και θέση της SWOT	47
3.7 Βιβλιογραφία	49
Κεφάλαιο 4	51
SWOT ANALYSIS – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	51

4.1 Ορισμός και ιστορική εξέλιξη της SWOT Analysis	51
4.2 Συστατικά στοιχεία της ανάλυσης (S, W, O, T)	53
4.3 Διαδικασία εκπόνησης SWOT	54
4.4 Οι στρατηγικές κατηγορίες: SO, WO, ST, WT	58
4.5 Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της SWOT Analysis	61
4.6 Παραδείγματα εφαρμογής της SWOT Analysis σε επιχειρήσεις	64
4.7 Βιβλιογραφία.....	66
Κεφάλαιο 5	68
Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΜΟΡΦΙΑΣ	68
5.1 Εισαγωγή στον παγκόσμιο κλάδο καλλυντικών.....	68
5.2 Ανάλυση της αγοράς καλλυντικών στην Ευρώπη	69
5.3 Η ελληνική αγορά καλλυντικών.....	71
5.4 Τάσεις και προκλήσεις στον κλάδο	73
5.4.1 Η βιωσιμότητα και τα «πράσινα» καλλυντικά	73
5.4.2 Ο ρόλος του ethical marketing	74
5.4.3 Η τεχνολογία και η καινοτομία στα καλλυντικά.....	75
5.5 Κύριοι παίκτες και ανταγωνιστικό περιβάλλον	76
5.6 Βιβλιογραφία.....	80
Κεφάλαιο 6	82
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ THE BODY SHOP ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΚΛΑΔΟ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ	82
6.1 Ιστορική αναδρομή και ίδρυση της Body Shop	82
6.2 Όραμα, αποστολή και αξίες της εταιρείας.....	84
6.3 Εξέλιξη και διεθνοποίηση της Body Shop	88
6.4 Στρατηγική και επιχειρηματικό μοντέλο της Body Shop	91
6.5 Θέση της Body Shop στον παγκόσμιο κλάδο καλλυντικών	94
6.5.1 Η παγκόσμια αγορά καλλυντικών : Δομή, μεγέθη και τάσεις	94
6.5.2 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον και η θέση της Body Shop	96
6.5.3 Ηθική διαφοροποίηση, ESG και βιώσιμη καινοτομία	99
6.5.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις της στρατηγικής θέσης της Body Shop	101
6.5.5 Συγκριτική αποτίμηση	103

6.6 Βιβλιογραφία.....	107
Κεφάλαιο 7	110
CASE STUDY: THE BODY SHOP	110
(ΜΕΡΟΣ Β: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ).....	110
7.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της Body Shop.....	110
7.1.1 PESTEL Analysis	110
7.1.2 Porter's Five Forces	113
7.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Body Shop	115
7.2.1 Πόροι και Ικανότητες – Η προσέγγιση VRIO.....	116
7.2.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Βιωσιμότητα	117
7.2.3 Στρατηγική Μάρκετινγκ και Branding	118
7.3 Διαμόρφωση SWOT Matrix της Body Shop	119
7.3.1 Strengths (Δυνατά Σημεία)	120
7.3.2 Weaknesses (Αδύνατα Σημεία)	121
7.3.3 Opportunities (Ευκαιρίες).....	122
7.3.4 Threats (Απειλές).....	123
7.4 Ανάπτυξη Στρατηγικών Επιλογών	124
7.4.1 SO Strategies (Αξιοποίηση Δυνάμεων για Εκμετάλλευση Ευκαιριών).....	124
7.4.2 WO Strategies (Υπέρβαση Αδυναμιών μέσω Ευκαιριών)	125
7.4.3 ST Strategies (Προστασία έναντι Απειλών μέσω Δυνάμεων) ...	126
7.4.4 WT Strategies (Άμυνα και Αναδιάρθρωση).....	126
7.5 Συζήτηση: Η SWOT ως Μοχλός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τη Body Shop.....	127
7.6 Βιβλιογραφία.....	131
Κεφάλαιο 8	133
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	133
8.1 Συνοπτική Παρουσίαση Βασικών Ευρημάτων	133
8.2 Η Θεωρητική και Πρακτική Συμβολή της SWOT Analysis	135
8.3 Κριτική Αποτίμηση της Μεθόδου.....	137
8.4 Συμπεράσματα από την Περίπτωση της Body Shop	140
8.5 Στρατηγικές Προτάσεις για το Μέλλον της Εταιρείας.....	143

8.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	146
8.7 Βιβλιογραφία.....	149
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	150

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Το δυναμικό κύκλωμα της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Πηγή : Προσαρμογή από David & David).....	26
Διάγραμμα 2. Μοντέλο ενοποίησης θεωριών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της Swot Analysis	33
Διάγραμμα 3. Συγκριτική Αξιολόγηση Εργαλείων Στρατηγικής Ανάλυσης	48
Διάγραμμα 4. Τα 6 στάδια της διαδικασίας εκπόνησης της SWOT Analysis.....	56
Διάγραμμα 5. Η Μήτρα Στρατηγικών Επιλογών (TOWS Matrix).....	60
Διάγραμμα 6. Η θέση της ελληνικής αγοράς καλλυντικών στο ευρωπαϊκό και παγκόσμιο στερέωμα (Πηγή : Προσαρμογή από Statista & ICAP Group).....	71
Διάγραμμα 7. Τάσεις αγοραστικής συμπεριφοράς στην Ελλάδα προς τα ethical brands (NielsenQ,2023)	73
Διάγραμμα 8. Βασικές προβλέψεις ανάπτυξης για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο και τα Πράσινα Καλλυντικά.....	75
Διάγραμμα 9. Συγκέντρωση μεριδίων αγοράς στον παγκόσμιο κλάδο καλλυντικών	78
Διάγραμμα 10. Ανάλυση PESTEL για το στρατηγικό μακρο-περιβάλλον της The Body Shop	84
Διάγραμμα 11. Οι 5 θεμελιώδεις αξίες της The Body Shop	85
Διάγραμμα 12. Οι 4 πυλώνες της επιχειρηματικής στρατηγικής της The Body Shop.....	94
Διάγραμμα 13. Ανάλυση PESTEL για το στρατηγικό μακρο-περιβάλλον της The Body Shop	113
Διάγραμμα 14. Ολοκληρωμένη Μήτρα SWOT και Στρατηγικές Επιλογές της the Body Shop	120
Διάγραμμα 15. Στρατηγική Ανάλυση Εταιρείας	128
Διάγραμμα 16. Βασικοί Άξονες Στρατηγικών Προτάσεων για το μέλλον της The Body Shop	143

Κεφάλαιο 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Αντικείμενο και σκοπός της εργασίας

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί αναμφισβήτητα έναν από τους πιο θεμελιώδεις άξονες της επιχειρηματικής επιστήμης, καθώς περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης των αποφάσεων που εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και επιτυχία ενός οργανισμού (David & David, 2025). Στον πυρήνα του βρίσκεται η ικανότητα των επιχειρήσεων να κατανοούν το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον, να αναγνωρίζουν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται σε αυτές μέσω συνειδητών στρατηγικών επιλογών. Σε ένα επιχειρηματικό τοπίο που χαρακτηρίζεται από τεχνολογική πρόοδο, περιβαλλοντικές πιέσεις, αυξανόμενο ανταγωνισμό και κοινωνικές απαιτήσεις για υπευθυνότητα, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αποτελεί απλώς λειτουργία διοίκησης, αλλά έναν μηχανισμό επιβίωσης και εξέλιξης (Grant, 2021).

Μέσα σε αυτό το θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο, η SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) κατέχει ξεχωριστή θέση. Πιο συγκεκριμένα, συνιστά μία από τις πιο διαχρονικές και διαδεδομένες τεχνικές στρατηγικού μάνατζμεντ, αφού βοηθά τους οργανισμούς να καταγράψουν και να αναλύσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, αλλά και να αξιολογήσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον (Gürel & Tat, 2017). Έτσι, η αξία της SWOT δεν έγκειται μόνο στην απλότητα και στη δομή της, αλλά και στη δυνατότητα που προσφέρει να γεφυρώνει την εσωτερική ανάλυση (πόροι, ικανότητες, κουλτούρα) με την εξωτερική (αγορά, ανταγωνισμός, θεσμικό πλαίσιο).

Η SWOT, όταν αξιοποιείται σωστά, λειτουργεί ως στρατηγική πλατφόρμα λήψης αποφάσεων, επιτρέποντας στα διευθυντικά στελέχη να συνδέσουν τους διαθέσιμους πόρους με τις προκλήσεις και τις τάσεις του περιβάλλοντος. Όπως σημειώνουν οι Helms και Nixon, η μέθοδος μπορεί να μετατραπεί από στατική αποτύπωση σε δυναμικό μηχανισμό διαμόρφωσης στρατηγικών σεναρίων, ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται με ποσοτικές τεχνικές και με άλλα εργαλεία, όπως το PESTEL, το Porter's Five Forces ή το VRIO Framework (Helms & Nixon, 2010).

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στη SWOT Analysis ως εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ και εξετάζει πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντί να προσεγγίζεται απλώς ως διαγνωστικό σχήμα, η SWOT αναλύεται ως εργαλείο στρατηγικής σύνθεσης, ικανό να καθοδηγήσει την

επιχείρηση προς βιώσιμες επιλογές που συνδυάζουν αποδοτικότητα και κοινωνική υπευθυνότητα.

Για να επιτευχθεί αυτή η προσέγγιση, η εργασία χρησιμοποιεί ως μελέτη περίπτωσης (case study) την “The Body Shop International Ltd.”, μια πολυεθνική επιχείρηση καλλυντικών που ιδρύθηκε το 1976 από την Anita Roddick στο Brighton του Ηνωμένου Βασιλείου. Από την πρώτη στιγμή η The Body Shop διαφοροποιήθηκε από τον ανταγωνισμό, προωθώντας φυσικά προϊόντα, απορρίπτοντας τις δοκιμές σε ζώα και υποστηρίζοντας δίκαιες εμπορικές σχέσεις με μικρές κοινότητες παραγωγών. Η στρατηγική της βασίστηκε σε αξίες όπως η βιωσιμότητα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και το ethical marketing, αξίες που έγιναν μέρος της ταυτότητάς της και του brand equity της (Jones, Comfort, & Hillier, 2005).

Παρά τη δυναμική της πορεία, η εταιρεία βρέθηκε επανειλημμένα αντιμέτωπη με προκλήσεις που προέκυψαν από τον κορεσμό της αγοράς, τον έντονο ανταγωνισμό, την ψηφιακή μετάβαση και τις αλλαγές ιδιοκτησίας. Το 2006 εξαγοράστηκε από τη L'Oréal, γεγονός που πυροδότησε αντιδράσεις λόγω διαφορών αξιακού προσανατολισμού. Το 2017 περιήλθε στον όμιλο Natura & Co, ενώ το 2023 πωλήθηκε στο επενδυτικό fund Aurelius σε χαμηλότερη αποτίμηση, αντικατοπτρίζοντας τη στρατηγική ανάγκη αναδιάρθρωσης (Natura & Co., 2023). Αυτή η εξελικτική διαδρομή καθιστά τη The Body Shop εξαιρετικό παράδειγμα για τη διερεύνηση του πώς μια επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τη SWOT Analysis, προκειμένου να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική της θέση και να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της.

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι, επομένως, διττό: αφενός, η θεωρητική διερεύνηση της SWOT Analysis στο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ και της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος· αφετέρου, η εμπειρική εφαρμογή της στην περίπτωση της The Body Shop, με σκοπό να αποδειχθεί η χρησιμότητά της ως πρακτικού εργαλείου στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Η εργασία επιδιώκει να δείξει ότι η SWOT Analysis, όταν συνδυάζεται με άλλες μεθοδολογίες και υποστηρίζεται από τεκμηριωμένα δεδομένα, μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση ολοκληρωμένων στρατηγικών επιλογών που ενισχύουν τη βιώσιμη ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης (Dess et al, 2024).

Πέρα από τον ακαδημαϊκό της στόχο, η μελέτη έχει και πρακτική σημασία. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου ο κλάδος των καλλυντικών χαρακτηρίζεται από έντονη καινοτομία, ψηφιοποίηση και αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών γύρω από περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπτύξουν στρατηγικές που δεν εστιάζουν αποκλειστικά στην κερδοφορία, αλλά και στη διαφάνεια,

την ηθική και τη βιώσιμη ανάπτυξη (Kapferer, 2020). Η The Body Shop, με την ιστορική της ταυτότητα ως «ηθική επιχείρηση», προσφέρει ένα μοναδικό παράδειγμα για το πώς μια μάρκα μπορεί να ισορροπήσει ανάμεσα στην εμπορική απόδοση και στις αξίες της κοινωνικής υπευθυνότητας.

Κατά συνέπεια, ο σκοπός της εργασίας είναι να αποδείξει ότι η SWOT Analysis δεν αποτελεί απλώς ένα θεωρητικό ή περιγραφικό εργαλείο, αλλά στην πραγματικότητα συνιστά έναν λειτουργικό μοχλό στρατηγικού μάνατζμεντ, ικανό να υποστηρίξει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να αναδείξει στρατηγικές ευκαιρίες και να προσδιορίσει τρόπους βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης. Μέσα από τη συστηματική ανάλυση της Body Shop στην παρούσα εργασία, θα αναδειχθεί πώς η SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης όσο και για τη διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών που ενισχύουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητα.

Η σύνδεση θεωρίας και πράξης, που αποτελεί βασικό γνώρισμα της συγκεκριμένης έρευνας, στοχεύει να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει η SWOT Analysis στο σύγχρονο στρατηγικό μάνατζμεντ. Μέσα από αυτήν την οπτική, η μελέτη φιλοδοξεί να προσφέρει τόσο επιστημονική συμβολή, ενισχύοντας τη θεωρητική συζήτηση για τα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, όσο και πρακτική αξία για στελέχη και οργανισμούς που αναζητούν αποδοτικές και βιώσιμες στρατηγικές ανάπτυξης.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι

Το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας είναι:

«Πώς μπορεί η SWOT Analysis να συμβάλει στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ μιας επιχείρησης του κλάδου των καλλυντικών, όπως η The Body Shop;»

Από το παραπάνω βασικό ερώτημα απορρέουν επιμέρους ερευνητικά ζητήματα:

1. Ποια είναι η θεωρητική βάση και ο ρόλος του στρατηγικού μάνατζμεντ στη σύγχρονη επιχείρηση;
2. Πώς ορίζεται και εφαρμόζεται η SWOT Analysis στο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ;
3. Ποια είναι η σχέση της SWOT με άλλες μεθοδολογίες στρατηγικής ανάλυσης (PESTEL, Porter, VRIO);
4. Ποιες είναι οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες του διεθνούς κλάδου καλλυντικών;

5. Ποια είναι η σημερινή θέση της Body Shop και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της;
6. Με ποιον τρόπο η SWOT μπορεί να μετατραπεί από διαγνωστικό σε δημιουργικό εργαλείο στρατηγικής;

Παράλληλα, ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι διπτός και συνδυάζει τόσο τη θεωρητική όσο και την εφαρμοσμένη διάσταση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Σε θεωρητικό επίπεδο, η έρευνα επιδιώκει να αναλύσει τον ρόλο της SWOT Analysis ως βασικού εργαλείου στρατηγικού μάνατζμεντ και να διερευνήσει τη συσχέτισή της με τις κυριότερες θεωρίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, η προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους (Resource-Based View – RBV) και η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων. Στόχος είναι να αναδειχθεί πώς η SWOT, μέσα από τη σύνθεση των εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων, μπορεί να λειτουργήσει ως γέφυρα ανάμεσα στις διαφορετικές θεωρητικές σχολές και να συμβάλει στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής θεώρησης της επιχείρησης. Σε εφαρμοσμένο επίπεδο, η εργασία επιδιώκει, μέσω της ανάλυσης της περίπτωσης της The Body Shop, να αναδείξει τη SWOT Analysis ως πρακτικό εργαλείο στρατηγικού ανασχεδιασμού και λήψης αποφάσεων σε περιβάλλοντα υψηλής μεταβλητότητας και αβεβαιότητας.

Η μελέτη αυτή αποσκοπεί να καταδείξει ότι η ορθή αξιοποίηση της SWOT μπορεί να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις στην προσαρμογή τους στις εξωτερικές προκλήσεις, ενισχύοντας παράλληλα τη βιώσιμη ανταγωνιστικότητά τους (Grant, 2021) (Helms & Nixon, 2010).

1.3 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η μελέτη ακολουθεί ποιοτική ερευνητική προσέγγιση με ερμηνευτικό χαρακτήρα, η οποία ενισχύεται όπου είναι δυνατόν από τη χρήση ποσοτικών στοιχείων. Η κύρια μέθοδος που εφαρμόζεται είναι η μελέτη περίπτωσης (case study), καθώς προσφέρει τη δυνατότητα εις βάθος ανάλυσης ενός οργανισμού μέσα στο πραγματικό του περιβάλλον, επιτρέποντας παράλληλα την κατανόηση σύνθετων φαινομένων που δεν μπορούν να απομονωθούν πειραματικά (Yin, 2018).

Η ερευνητική διαδικασία περιλαμβάνει, σε πρώτο στάδιο, μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση των θεωριών του στρατηγικού μάνατζμεντ, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της SWOT Analysis, με στόχο τη θεωρητική θεμελίωση της μελέτης. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται δευτερογενής ανάλυση δεδομένων που αφορούν τη Body Shop και τον όμιλο Natura & Co, μέσω αξιοποίησης ετήσιων οικονομικών εκθέσεων, εταιρικών ανακοινώσεων, δημοσιευμένων οικονομικών στοιχείων και

έγκριτων επιχειρηματικών πηγών Τα δεδομένα αυτά επιτρέπουν την αποτύπωση της στρατηγικής και οικονομικής πορείας της εταιρείας κατά τα τελευταία έτη, καθώς και την αναγνώριση των βασικών προκλήσεων και ευκαιριών που αντιμετωπίζει.

Με βάση τα παραπάνω, διαμορφώνεται η SWOT Matrix της Body Shop, η οποία συνδυάζεται με άλλα εργαλεία στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως το PESTEL, το Porter's Five Forces και το VRIO Framework, προκειμένου να επιτευχθεί μια ολοκληρωμένη και πολυεπίπεδη κατανόηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Η μελέτη περίπτωσης, μέσω αυτής της σύνθετης μεθοδολογίας, επιτρέπει τη γεφύρωση της θεωρητικής γνώσης με τα πραγματικά επιχειρηματικά δεδομένα, αναδεικνύοντας στρατηγικά σενάρια που ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητες, στις ανάγκες και στις προοπτικές της Body Shop (Stake, 1995).

1.4 Επιστημονική και πρακτική συμβολή

Σε επιστημονικό επίπεδο, η εργασία συνεισφέρει στη συζήτηση γύρω από την εννοιολογική εξέλιξη της SWOT στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Η SWOT θεωρείται συχνά απλοϊκή ή υποκειμενική (Hill & Westbrook, 1997), όμως η παρούσα μελέτη επιδιώκει να δείξει ότι η ουσία της έγκειται στη δυνατότητα σύνθεσης, όταν ενσωματώνεται σε συστημικό πλαίσιο, ενισχύει την ανάλυση και την εφαρμογή στρατηγικών επιλογών.

Σε πρακτικό επίπεδο, η περίπτωση της Body Shop παρέχει πολύτιμα διδάγματα για επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ευθυγραμμίσουν την εταιρική βιωσιμότητα με την ανταγωνιστικότητα. Η SWOT αποτελεί εργαλείο αναστοχασμού και πράξης: μέσω της ανάλυσης των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, οι μάνατζερ μπορούν να προβλέψουν κινδύνους, να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες και να προσδιορίσουν στρατηγικές προτεραιότητες (Grant, 2021).

Η Body Shop, με τη διεθνή παρουσία της σε περισσότερες από 89 αγορές και περίπου 2.500 καταστήματα (900 ιδιόκτητα και 1.600 franchise), αντιπροσωπεύει ένα πολύτιμο παράδειγμα για την εφαρμογή της SWOT σε πολυεθνικό περιβάλλον (Forbes, Why SWOT analysis still matters in modern business strategy, 2023). Παρά τις οικονομικές πιέσεις του 2023–2024 και τη διαδικασία αναδιάρθρωσης που ξεκίνησε υπό τη νέα ιδιοκτησία Aurelius, η εταιρεία διατηρεί σημαντική συναισθηματική απήχηση στους καταναλωτές και παραμένει συνώνυμη του ethical branding (Faithfull, 2023).

Η παρούσα μελέτη συμβάλλει έτσι στη διαμόρφωση ενός μοντέλου ανάλυσης που μπορεί να υποστηρίξει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σε επιχειρήσεις του κλάδου των καλλυντικών και όχι μόνο.

1.5 Το επιχειρηματικό πλαίσιο και η θέση της Body Shop

Η Body Shop λειτούργησε ως θυγατρική του ομίλου Natura & Co μέχρι το 2023. Σύμφωνα με τα ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία, τα έσοδα του ομίλου ανήλθαν σε BRL 26,7 δισ. (περίπου 5 δισ. ευρώ) το 2023, με αύξηση 3,5% σε σταθερό νόμισμα (Natura & Co., 2023). Το περιθώριο μικτού κέρδους ανήλθε σε 63,8%, ενώ το προσαρμοσμένο EBITDA παρουσίασε σημαντική βελτίωση (PR Newswire, 2024).

Αντίθετα, η Body Shop αντιμετώπισε μείωση εσόδων της τάξης του 12% σε σταθερό νόμισμα το β' τρίμηνο του 2023 (GCI Magazine, The Body Shop faces declining sales amid competitive pressure, 2023). Η αδυναμία προσαρμογής στο ηλεκτρονικό εμπόριο και η πίεση τιμών από κολοσσούς όπως η Sephora και η Lush επιβάρυναν τη θέση της. Τον Νοέμβριο του 2023 η Natura πώλησε την εταιρεία στο επενδυτικό fund Aurelius έναντι 207 εκατομμυρίων (Forbes, Why SWOT analysis still matters in modern business strategy, 2023). Μέχρι τον Φεβρουάριο 2024 η Body Shop εισήλθε σε διαδικασία administration στο Ηνωμένο Βασίλειο, ανακοινώνοντας κλείσιμο περισσότερων από 100 καταστημάτων (U.S. Securities and Exchange Commission, 2024).

Η εταιρεία διατηρεί όμως ισχυρό brand equity και παγκόσμια αναγνωρισιμότητα ως φορέας "green beauty". Η ιστορική της πρωτοπορία σε θέματα βιωσιμότητας παραμένει στρατηγικό πλεονέκτημα, το οποίο η νέα διοίκηση επιδιώκει να επανενεργοποιήσει μέσω επένδυσης στην ψηφιακή μεταμόρφωση και σε νέα κανάλια διανομής.

Σε ένα τόσο σύνθετο περιβάλλον, η SWOT Analysis παρέχει το πλαίσιο εντοπισμού των εσωτερικών δυνατοτήτων και των εξωτερικών κινδύνων, λειτουργώντας ως βάση για στρατηγική αναδιάρθρωση και επανατοποθέτηση στην αγορά.

1.6 Διάρθρωση της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από οκτώ διακριτά, αλλά αλληλένδετα κεφάλαια, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με λογική και θεματική αλληλουχία, ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή μετάβαση από το θεωρητικό υπόβαθρο στην εφαρμογή και, τελικά, στα συμπεράσματα και τις προτάσεις πολιτικής και στρατηγικής. Η διάρθρωση έχει σχεδιαστεί με γνώμονα τη μεθοδολογική πληρότητα, τη συνεκτικότητα και τη σαφήνεια των επιχειρημάτων, καθώς και τη σταδιακή εμβάθυνση από το γενικό στο ειδικό.

Το Πρώτο Κεφάλαιο, με τίτλο Εισαγωγή, θέτει το θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο της εργασίας. Παρουσιάζει το αντικείμενο, τον σκοπό και τη σημασία της μελέτης, διατυπώνει τα ερευνητικά ερωτήματα και τους επιμέρους στόχους, και περιγράφει τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται. Επιπλέον, προσφέρει μια συνοπτική αποτύπωση του

επιχειρηματικού πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται η The Body Shop, εντάσσοντάς την στο ευρύτερο πλαίσιο του ομίλου Natura & Co, και παρουσιάζει τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο ανήκει. Με αυτόν τον τρόπο, το εισαγωγικό κεφάλαιο λειτουργεί ως θεωρητική και πρακτική αφετηρία για την κατανόηση των επόμενων ενοτήτων.

Το Δεύτερο Κεφάλαιο επικεντρώνεται στο θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού μάνατζμεντ, αναλύοντας την έννοια, τη σημασία και την εξέλιξή του. Εξετάζει τη σχέση μεταξύ στρατηγικής και επιχειρηματικής επιτυχίας και αναλύει τις βασικές θεωρίες που έχουν διαμορφώσει το πεδίο, όπως το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, η Resource-Based View (RBV) και η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων. Μέσα από αυτή τη θεωρητική προσέγγιση, αποσαφηνίζεται το πλαίσιο εντός του οποίου η SWOT Analysis μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το Τρίτο Κεφάλαιο πραγματεύεται τα εργαλεία στρατηγικού μάνατζμεντ που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Εξετάζονται εκτενώς εργαλεία όπως το PESTEL Analysis, το Porter's Five Forces, το VRIO Framework και η Balanced Scorecard, ενώ επιχειρείται συγκριτική αξιολόγηση των εργαλείων αυτών ως προς τη χρησιμότητα και τους περιορισμούς τους. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάδειξη της SWOT Analysis ως κεντρικού συνθετικού εργαλείου που συνδυάζει τα αποτελέσματα των επιμέρους αναλύσεων και συμβάλλει στη χάραξη στρατηγικής.

Στο Τέταρτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η θεωρητική προσέγγιση της SWOT Analysis. Εξετάζεται η ιστορική της εξέλιξη, αποσαφηνίζονται τα επιμέρους στοιχεία της (δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές), και αναλύεται η διαδικασία εκπόνησής της βήμα προς βήμα. Παράλληλα, αναπτύσσονται οι τέσσερις στρατηγικές κατηγορίες (SO, WO, ST και WT) που προκύπτουν από τη SWOT Matrix, ενώ παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα, οι περιορισμοί και ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής της μεθόδου σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους. Το κεφάλαιο αυτό θεμελιώνει τη θεωρητική κατανόηση της SWOT και προσφέρει το απαραίτητο υπόβαθρο για την πρακτική της εφαρμογή στα επόμενα κεφάλαια.

Το Πέμπτο Κεφάλαιο εστιάζει στον κλάδο των καλλυντικών και της ομορφιάς, προσεγγίζοντάς τον τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε ευρωπαϊκό και ελληνικό επίπεδο. Αναλύονται οι κύριες αγορές, τα μεγέθη του κλάδου, οι τάσεις ανάπτυξης και οι προκλήσεις που τον χαρακτηρίζουν. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη στροφή των καταναλωτών προς τα «πράσινα» καλλυντικά, στη βιωσιμότητα, στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, στην τεχνολογική καινοτομία και στον ρόλο του ethical marketing. Το κεφάλαιο

αυτό λειτουργεί ως ενδιάμεσος κρίκος ανάμεσα στη θεωρία και τη μελέτη περίπτωσης, προσφέροντας το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η Body Shop.

Το Έκτο Κεφάλαιο εισάγει το πρώτο μέρος της μελέτης περίπτωσης της The Body Shop, εστιάζοντας στην παρουσίαση της εταιρείας, της ιστορικής της εξέλιξης και της επιχειρηματικής της ταυτότητας. Εξετάζονται το όραμα, η αποστολή και οι θεμελιώδεις αξίες της εταιρείας, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτές ενσωματώθηκαν στη στρατηγική της από την ίδρυσή της έως σήμερα. Αναλύεται επίσης η πορεία της διεθνοποίησής της, η στρατηγική της διαφοροποίησης και η θέση της στον παγκόσμιο κλάδο καλλυντικών, μέσα από στοιχεία που αφορούν την οικονομική της επίδοση, τις αλλαγές ιδιοκτησίας και τις πρόσφατες προκλήσεις που αντιμετωπίζει.

Το Έβδομο Κεφάλαιο αποτελεί το δεύτερο μέρος της μελέτης περίπτωσης και επικεντρώνεται στην στρατηγική ανάλυση της The Body Shop μέσω της εφαρμογής της SWOT Analysis. Εξετάζεται το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας με τη χρήση των εργαλείων PESTEL και Porter's Five Forces, καθώς και το εσωτερικό περιβάλλον της μέσω της ανάλυσης των πόρων, των ικανοτήτων, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της βιωσιμότητας και της στρατηγικής μάρκετινγκ. Με βάση τα ευρήματα, διαμορφώνεται η SWOT Matrix της εταιρείας, προσδιορίζονται οι τέσσερις στρατηγικές κατηγορίες (SO, WO, ST, WT) και αναπτύσσονται προτάσεις στρατηγικής που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης. Η ενότητα ολοκληρώνεται με συζήτηση σχετικά με τον τρόπο που η SWOT λειτουργεί ως μοχλός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία.

Τέλος, το Όγδοο Κεφάλαιο παρουσιάζει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις της μελέτης. Συνοψίζει τα βασικά ευρήματα που προέκυψαν τόσο από τη θεωρητική όσο και από την εμπειρική ανάλυση, αξιολογεί την επιστημονική και πρακτική συμβολή της SWOT Analysis και διατυπώνει προτάσεις για τη μελλοντική στρατηγική κατεύθυνση της Body Shop. Παράλληλα, προτείνονται πεδία για περαιτέρω έρευνα και πιθανές εφαρμογές της SWOT σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους ή σε συγκριτικές μελέτες.

Στο τέλος της εργασίας περιλαμβάνεται η βιβλιογραφία (διαμορφωμένη σύμφωνα με το πρότυπο APA 6) καθώς και παραρτήματα, στα οποία παρατίθενται συμπληρωματικά στοιχεία, όπως οικονομικοί πίνακες και διαγράμματα της αγοράς καλλυντικών.

Η δομή αυτή εξασφαλίζει τη συνεκτικότητα του περιεχομένου και επιτρέπει τη σταδιακή μετάβαση από τη θεωρητική ανάλυση στην εμπειρική εφαρμογή και, τελικά, στη σύνθεση των συμπερασμάτων, υπηρετώντας έτσι τον βασικό σκοπό της εργασίας: την ανάδειξη της SWOT Analysis ως εργαλείου στρατηγικού μάντζμεντ ικανού να προσφέρει

ουσιαστικές κατευθύνσεις για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων.

1.7 Βιβλιογραφία

David, F. R., & David, F. R. (2025). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases, Global Edition* (18th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2024). *Strategic management: Creating competitive advantages* (11th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Faithfull, M. (2023, October 4). *All change again as investors circle ethical pioneer The Body Shop*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/markfaithfull/2023/10/04/all-change-again-as-investors-circle-ethical-pioneer-the-body-shop/>

Forbes. (2023, May 12). *Why SWOT analysis still matters in modern business strategy*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/>

GCI Magazine. (2023, July 18). *The Body Shop faces declining sales amid competitive pressure*. GCI Magazine. Retrieved from <https://www.gcimagazine.com/>

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.

Jones, M. T., Comfort, D., & Hillier, D. (2005). Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(12), 882–892.

Kapferer, J. N. (2020). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (6th ed.). London, UK: Kogan Page.

Natura & Co. (2023). *Annual report 2023: Our group performance*. São Paulo, Brazil: Natura & Co. Retrieved from <https://2023ar.naturaeco.report>

PR Newswire. (2024, March 8). *Another quarter of improved margins driving turnaround on profitability at Natura & Co*. PR Newswire. Retrieved from <https://www.prnewswire.com/>

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

U.S. Securities and Exchange Commission. (2024). *Natura & Co Holding S.A. annual report (Form 20-F): Item 8 – Financial information*. Washington, DC: U.S. Securities and Exchange Commission. Retrieved from <https://www.sec.gov/>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Κεφάλαιο 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ

2.1 Έννοια και σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ

Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως έχει ήδη ειπωθεί, κατέχει κεντρική θέση στη θεωρία και την πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων, καθώς συνιστά τη θεμελιώδη διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους και τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξή τους. Ο όρος έχει τις ρίζες του τη στρατιωτική στρατηγική, αλλά προσαρμόστηκε στον επιχειρηματικό χώρο μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν οι οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι η επιτυχία εξαρτάται όχι μόνο από την αποτελεσματικότητα στη λειτουργία, αλλά κυρίως από την ικανότητά τους να προβλέπουν και να προσαρμόζονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Chandler , 1962).

Εξετάζοντας την έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ σε μεγαλύτερο βάθος, αντιλαμβανόμαστε ότι περιλαμβάνει ένα σύνολο διασυνδεδεμένων σταδίων: τη διαμόρφωση της αποστολής και του οράματος, την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τον καθορισμό στρατηγικών επιλογών, την εφαρμογή των αποφάσεων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Ο David και ο David (2025) επισημαίνουν μάλιστα ότι αυτή η διαδικασία μόνο στατική δεν είναι, αφού αποτελεί ένα συνεχές και δυναμικό κύκλωμα, μέσα από το οποίο οι οργανισμοί μεταφράζουν τις πληροφορίες του περιβάλλοντος σε στρατηγική δράση. Έτσι, θα λέγαμε ότι ο σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (David & David, 2025).

Η εξέλιξη της θεωρίας του στρατηγικού μάνατζμεντ αντικατοπτρίζει τη μετάβαση από τον κλασικό ορθολογικό σχεδιασμό προς πιο ευέλικτες και αναδυόμενες μορφές στρατηγικής. Για παράδειγμα, ο Ansoff εισήγαγε την ιδέα της στρατηγικής ανάπτυξης, προτείνοντας εργαλεία, όπως η μήτρα προϊόντος–αγοράς, μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις μπορούν να χαράξουν πορεία επέκτασης (Ansoff I. H., 1965). Από την άλλη πλευρά, ο Mintzberg υπογράμμισε τον αναδυόμενο χαρακτήρα της στρατηγικής, θεωρώντας ότι συχνά προκύπτει μέσα από την εμπειρία, την οργανωσιακή μάθηση και τις προσαρμογές στην πράξη (Mintzberg, 1994). Αυτή η αντίθεση μεταξύ του «σχεδιασμένου» και του «αναδυόμενου» μοντέλου μας καθιστά σαφή τη διττή φύση του στρατηγικού μάνατζμεντ: συνδυάζει τη δομημένη ανάλυση με τη δημιουργική προσαρμοστικότητα.

Αναλυτικότερα, η στρατηγική διαδικασία συνδέεται στενά με την ανάγκη συστηματικής ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα πλαίσιο πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών μεταβλητών, οι οποίες επηρεάζουν καθοριστικά την ανταγωνιστικότητά τους. Εργαλεία όπως η SWOT Analysis, η PESTEL και το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter επιτρέπουν την αποτύπωση αυτών των συνθηκών και παρέχουν πολύτιμη γνώση για τη διαμόρφωση στρατηγικών (Grant, 2021). Ειδικότερα, η SWOT λειτουργεί ως συνθετική προσέγγιση που συνδέει την εσωτερική ανάλυση των πόρων με τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ προϋποθέτει επίσης την ικανότητα πρόβλεψης καινοτομιών και τάσεων, κάτι που καθιστά τη στρατηγική σκέψη κρίσιμη για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Drucker υποστήριξε ότι η αποστολή της επιχείρησης πρέπει να επαναπροσδιορίζεται περιοδικά, καθώς το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται με ραγδαίο ρυθμό (Drucker, 1954). Αυτή η αντίληψη έθεσε τις βάσεις για τη σύγχρονη έννοια της προσαρμοστικής στρατηγικής, η οποία εστιάζει στη συνεχή αναθεώρηση στόχων και δράσεων, κάτι που αποτυπώνεται και στα μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού των τελευταίων δεκαετιών.

Παράλληλα, το στρατηγικό μάνατζμεντ ενσωματώνει σημαντικές διαστάσεις που υπερβαίνουν το στενό οικονομικό πλαίσιο. Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της βιωσιμότητας έχει πλέον ενταχθεί στο στρατηγικό επίπεδο, αναδεικνύοντας έτσι τη σημασία της σχέσης της επιχείρησης με το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, ο Porter και ο Kramer εισήγαγαν την ιδέα της δημιουργίας κοινής αξίας (shared value), επισημαίνοντας ότι η στρατηγική επιτυχία προϋποθέτει τη συνύπαρξη επιχειρηματικών και κοινωνικών στόχων (Porter & Kramer, Creating shared value, 2011). Η ενσωμάτωση αυτών των διαστάσεων ενισχύει τη μακροπρόθεσμη νομιμοποίηση και φήμη των οργανισμών.

Επιπλέον, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί εργαλείο οργανωσιακής μάθησης. Μέσα από τη διαδικασία ανάλυσης, εφαρμογής και αξιολόγησης των στρατηγικών, οι οργανισμοί αναπτύσσουν ικανότητες συλλογικής γνώσης και βελτίωσης. Ο Argyris και ο Schön ανέδειξαν τη σημασία της μάθησης διπλού βρόχου (double-loop learning), σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις δεν μαθαίνουν μόνο από τα αποτελέσματα των αποφάσεών τους, αλλά και επανεξετάζουν τις ίδιες τις υποθέσεις πάνω στις οποίες βασίστηκαν (Argyris & Schön, 1978). Έτσι, η στρατηγική μετατρέπεται από διαδικασία προγραμματισμού σε μηχανισμό οργανωσιακής εξέλιξης.

Η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι διπλή: αφενός, λειτουργεί ως μηχανισμός προσανατολισμού, καθοδηγώντας τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση

πόρων·αφετέρου, ως σύστημα ολοκλήρωσης, που συνδέει διαφορετικές λειτουργίες και επίπεδα διοίκησης σε έναν ενιαίο στρατηγικό σκοπό. Ο Wheelen και ο Hunger υπογραμμίζουν ότι η επιτυχία μιας στρατηγικής εξαρτάται από τον βαθμό συνέπειας μεταξύ των στόχων, των πόρων και της οργανωσιακής κουλτούρας (Wheelen & Hunger, 2018). Η στρατηγική, επομένως, δεν αφορά απλά ένα μεμονωμένο σχέδιο, αλλά συνιστά ένα τρόπο σκέψης που ενσωματώνεται στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Σε πρακτικό επίπεδο τώρα, η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ οδηγεί σε βελτίωση της επίδοσης, ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και αύξηση της ικανότητας καινοτομίας. Η ανάλυση του περιβάλλοντος, η αξιολόγηση εσωτερικών δυνατοτήτων και η διαμόρφωση κατάλληλων στρατηγικών επιτρέπουν στους οργανισμούς να εντοπίζουν ευκαιρίες ανάπτυξης και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις. Με αυτό τον τρόπο, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι απλώς ένα διοικητικό εργαλείο, αλλά ένας μηχανισμός επιβίωσης και δημιουργίας αξίας σε παγκόσμιο επίπεδο (Johnson, Scholes, & Whittington, 2024).

Η Δυναμική Διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ: Από το Όραμα στην Επιτυχία

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ δεν είναι μια στατική λειτουργία, αλλά ένας δυναμικός κύκλος αποφάσεων που συνδέει το εσωτερικό περιβάλλον με τις εξωτερικές προκλήσεις. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται, να καινοτομούν και να διατηρούν τη βιωσιμότητά τους μέσω της συστηματικής ανάλυσης και εφαρμογής στρατηγικών επιλογών.



Διάγραμμα 1. Το δυναμικό κύκλωμα της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Πηγή : Προσαρμογή από David & David)

Συνοψίζοντας με βάση όλα τα παραπάνω, η έννοια και η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ συνδέονται άμεσα με τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να ευθυγραμμίζει το όραμά της με τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς και τις δυνάμεις του ανταγωνισμού. Η συστηματική και δυναμική του φύση καθιστά το στρατηγικό μάνατζμεντ αναντικατάστατο στοιχείο κάθε οργανισμού που επιδιώκει βιώσιμη ανάπτυξη. Εντός αυτού του πλαισίου, η SWOT Analysis, η οποία αποτελεί και τον πυρήνα ανάλυσης της

παρούσας διπλωματικής εργασίας, λειτουργεί ως βασικό εργαλείο υποστήριξης, επιτρέποντας τη μετάφραση θεωρητικών εννοιών σε πρακτικές στρατηγικές αποφάσεις (Gürel & Tat, 2017).

2.2 Στρατηγικό μάνατζμεντ και επιχειρηματική επιτυχία

Η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν είναι αποτέλεσμα μόνο της αποδοτικής λειτουργίας ή της καινοτομίας, αλλά πρωτίστως της ικανότητάς της να διαμορφώνει και να εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές. Το στρατηγικό μάνατζμεντ προσφέρει το απαραίτητο πλαίσιο μέσα από το οποίο η επιχείρηση καθορίζει τη θέση της στην αγορά, αξιολογεί το περιβάλλον της και υιοθετεί δράσεις που της επιτρέπουν να επιτυγχάνει τους στόχους της. Σύμφωνα με τον Grant, η μακροχρόνια επιτυχία εξαρτάται από τη συνοχή μεταξύ στρατηγικής, πόρων και εξωτερικών συνθηκών. Ο οργανισμός που μπορεί να επιτύχει αυτή την ισορροπία εξασφαλίζει όχι μόνο την επιβίωση, αλλά και τη διαρκή ανάπτυξή του (Grant, 2021).

Μια από τις πιο σημαντικές αν όχι η σημαντικότερη συμβολή του στρατηγικού μάνατζμεντ στην επιχειρηματική επιτυχία έγκειται κυρίως στην ικανότητά του να κατευθύνει τους οργανισμούς προς τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Barney ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως τη διαφορά στην επίδοση μεταξύ μιας επιχείρησης και των ανταγωνιστών της, η οποία προκύπτει από πόρους ή ικανότητες που δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν. Αυτή η διαφορά συνήθως αντικατοπτρίζεται σε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, αυξημένη πιστότητα πελατών και μακροπρόθεσμη σταθερότητα (Barney, 1991). Γίνεται, λοιπόν, εύκολα αντιληπτό, ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ, προσφέρει το μεθοδολογικό υπόβαθρο για την αναγνώριση, αξιοποίηση και προστασία των στοιχείων που δημιουργούν αυτό το πλεονέκτημα.

Δεν μπορεί να αμφισβητηθεί το γεγονός ότι η επιτυχία σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί υψηλό βαθμό ευελιξίας και προσαρμοστικότητας. Η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities) επιχειρεί να ερμηνεύσει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν, προσαρμόζονται και καινοτομούν καταφέρνουν να διατηρούν τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική τους υπεροχή (Eisenhardt & Martin, 2000). Σύμφωνα με τους Teece, Pisano και Shuen το 1997, οι οργανισμοί που διαθέτουν μηχανισμούς συνεχούς ανανέωσης, αναδιάρθρωσης και επανασυνδυασμού των πόρων και των ικανοτήτων τους είναι σε θέση να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς (Teece, Pisano, & Shuen, Dynamic capabilities and strategic management, 1997). Υπό αυτό το πρίσμα, η επιχειρησιακή επιτυχία δεν συνιστά μια στατική κατάσταση, αλλά συνδέεται άρρηκτα με τη διαρκή ικανότητα του οργανισμού να επαναπροσδιορίζει τον εαυτό του, αξιοποιώντας τη μάθηση και την

καινοτομία ως βασικούς μοχλούς προσαρμογής και βιώσιμης επίδοσης (Argyris & Schön, 1978).

Ακόμη, ένας κρίσιμος παράγοντας για τη βιώσιμη επιτυχία είναι η στρατηγική ευθυγράμμιση (strategic alignment), δηλαδή η εναρμόνιση του οράματος, της αποστολής, των αξιών και των στόχων της επιχείρησης με τις εξωτερικές πραγματικότητες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Οι Johnson, Scholes και Whittington το 2017 τονίζουν ότι η επιχείρηση που επιτυγχάνει αυτή τη στρατηγική συνοχή διασφαλίζει συνέπεια μεταξύ των επιμέρους λειτουργιών της και αυξάνει την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής εφαρμογής (Johnson, Scholes, & Whittington, 2024). Η ευθυγράμμιση αυτή δεν επιτυγχάνεται εφάπαξ· απαιτεί συνεχή αναθεώρηση και αναπροσαρμογή, στοιχεία που αναδεικνύουν τη σημασία της αναλυτικής φάσης του στρατηγικού μάντζμεντ.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι η ανάλυση του περιβάλλοντος αποτελεί βασικό στοιχείο της επιτυχίας, καθώς επιτρέπει τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών. Εργαλεία όπως η SWOT και η PESTEL προσφέρουν τη δυνατότητα για συστηματική κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση. Η SWOT Analysis, συγκεκριμένα, συμβάλλει στην εξισορρόπηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων, συνδέοντας τη θεωρία της Resource-Based View με τη λογική της εξωτερικής ανάλυσης του Porter (Gürel & Tat, 2017). Μέσω αυτής της σύνθεσης, η στρατηγική διαμόρφωση καθίσταται πιο στοχευμένη και αποτελεσματική, καθώς βασίζεται σε μια ολοκληρωμένη εικόνα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η επιτυχία συνδέεται επίσης με τη δυνατότητα καινοτομίας και στρατηγικής ανανέωσης. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Hamel και ο Prahalad υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να αναπτύσσουν διακριτή υπεροχή, δηλαδή δεξιότητες που είναι δύσκολο να μιμηθούν, αποκτούν διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές οι ικανότητες αποτελούν τη βάση για τη διαφοροποίηση και την είσοδο σε νέες αγορές (Hamel & Prahalad, 1994). Η στρατηγική καινοτομία, με τη σειρά της, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ξεπερνούν τα όρια του ανταγωνισμού, δημιουργώντας νέες μορφές αξίας για τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η θεωρία του στρατηγικού προσανατολισμού (strategic orientation) υπογραμμίζει ότι η επιχειρησιακή επιτυχία εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη φιλοσοφία και τη συνολική νοοτροπία που υιοθετεί η επιχείρηση απέναντι στην αγορά και στους ανταγωνιστές της. Ειδικότερα, οι Narver και Slater ορίζουν τον προσανατολισμό στην αγορά ως ένα σύνολο οργανωσιακών συμπεριφορών και διαδικασιών που εστιάζουν στη συστηματική συλλογή, τη διάχυση και την αξιοποίηση των πληροφοριών της αγοράς με σκοπό τη

δημιουργία ανώτερης αξίας για τους πελάτες (Narver & Slater, 1990). Η υιοθέτηση στρατηγικών που καθοδηγούνται από την αγορά ενισχύει την ικανότητα των επιχειρήσεων να αντιλαμβάνονται έγκαιρα τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών και τις κινήσεις των ανταγωνιστών, αυξάνοντας έτσι τα επίπεδα προσαρμοστικότητας και οργανωσιακής ευελιξίας (Kohli & Jaworski, 1990). Παράλληλα, πλήθος εμπειρικών μελετών καταδεικνύει ότι ο προσανατολισμός στην αγορά συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των πελατών και τη συνολική επιχειρησιακή απόδοση, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στη διαμόρφωση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μακροχρόνιας επιτυχίας (Jaworski & Kohli, 1993) (Hult, Ketchen, & Slater, 2005).

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι επίσης η ηγεσία (leadership). Η στρατηγική ηγεσία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται, επικοινωνούνται και υλοποιούνται εντός του οργανισμού. Ο Ireland και ο Hitt υποστηρίζουν ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες συνδυάζουν το όραμα με την επιχειρησιακή πειθαρχία και δημιουργούν οργανωσιακά περιβάλλοντα που ενθαρρύνουν τη μάθηση και την καινοτομία (Ireland & Hitt, 2005). Η ηγεσία, συνεπώς, αποτελεί το συνδετικό στοιχείο που μετατρέπει τη θεωρία σε πράξη και εξασφαλίζει τη συνεπή εφαρμογή των στρατηγικών στόχων.

Η επιτυχία των οργανισμών εξαρτάται ακόμη από την ικανότητα ολοκλήρωσης των λειτουργιών και της ομαδικής συνεργασίας. Η ενδοοργανωσιακή συνεργασία, η ανταλλαγή γνώσης και η ανάπτυξη δικτύων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Οι Nonaka και Takeuchi αναφέρουν ότι η δημιουργία γνώσης εντός του οργανισμού, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων, είναι η βάση της καινοτομίας και, κατά συνέπεια, της επιτυχίας (Nonaka & Takeuchi, *The knowledge-creating company*, 1995). Έτσι, η στρατηγική διαδικασία δεν περιορίζεται στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, αλλά αφορά το σύνολο του οργανισμού.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής επίδοσης ολοκληρώνει τον κύκλο του στρατηγικού μάνατζμεντ και επιτρέπει την εκτίμηση της επιτυχίας σε ποσοτικούς, αλλά και ποιοτικούς όρους. Οι Kaplan και Norton με το μοντέλο του Balanced Scorecard ανέδειξαν την ανάγκη συνδυασμού οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών, ώστε να υπάρχει συνολική εικόνα της επίδοσης (Kaplan & Norton, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, 1996). Αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη στρατηγική συνέπεια, καθώς επιτρέπει την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της στρατηγικής.

Τέλος, το στρατηγικό μάνατζμεντ ενσωματώνει την έννοια της βιωσιμότητας και της εταιρικής υπευθυνότητας ως βασικούς παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας. Μάλιστα, οι Porter και Kramer τόνισαν ότι η δημιουργία κοινής αξίας (shared value) συνδέει την κοινωνική πρόοδο με την επιχειρηματική επίδοση, οδηγώντας σε στρατηγικές που προάγουν τόσο το κοινωνικό όφελος όσο και την ανταγωνιστικότητα (Porter & Kramer, Creating shared value, 2011). Η επιχείρηση που ενσωματώνει τη βιωσιμότητα στη στρατηγική της δεν λειτουργεί απλώς ως οικονομικός οργανισμός, αλλά ως θεσμός που συνδιαμορφώνει το κοινωνικό και περιβαλλοντικό της περιβάλλον.

Συμπερασματικά, η επιχειρηματική επιτυχία αποτελεί το αποτέλεσμα μιας σύνθετης διαδικασίας στρατηγικού μάνατζμεντ, η οποία περιλαμβάνει τη συνεχή ανάλυση του περιβάλλοντος, την ανάπτυξη καινοτομιών, την αποτελεσματική ηγεσία και τη βιώσιμη ευθυγράμμιση πόρων και στόχων. Το στρατηγικό μάνατζμεντ, επομένως, δεν είναι απλώς ένα τεχνικό εργαλείο, αλλά ένας μηχανισμός ολικής επιχειρησιακής κατεύθυνσης που μεταφράζει τη θεωρία σε πρακτική επιτυχία (Dess, Lumpkin, Eisner, & McNamara, 2021).

2.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Θεωρητικές προσεγγίσεις

Η επιδίωξη και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν τον πυρήνα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ο όρος αναφέρεται στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει επίδοση ανώτερη του μέσου όρου του κλάδου της, αξιοποιώντας πόρους και ικανότητες που δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν ή να υποκατασταθούν (Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, 1991). Στο πέρασμα των δεκαετιών, η έννοια αυτή έχει ερμηνευθεί από διαφορετικές θεωρητικές σχολές, κάθε μία από τις οποίες προσφέρει μοναδική οπτική για τη φύση της στρατηγικής επιτυχίας.

Η πρώτη θεμελιωμένη προσέγγιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αυτή του Michael Porter, ο οποίος στις δεκαετίες του 1980 και του 1990 καθόρισε τα βασικά πρότυπα της ανάλυσης ενός κλάδου και των ανταγωνιστικών στρατηγικών. Πιο αναλυτικά, ο Porter υποστήριξε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τη θέση που καταλαμβάνει η επιχείρηση στον κλάδο και τις στρατηγικές επιλογές που υιοθετεί για να αντιμετωπίσει τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού (Porter, 1980). Οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να ελέγξουν αυτές τις δυνάμεις αποκτούν σταθερό πλεονέκτημα σε επίπεδο κόστους ή διαφοροποίησης. Αυτή η προσέγγιση εστίασε στη δομή του κλάδου και στις αντικειμενικές συνθήκες της αγοράς ως καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας.

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (Five Forces Model) προτείνει ότι ο βαθμός ανταγωνισμού και κερδοφορίας ενός κλάδου επηρεάζεται από πέντε κύριες

πιέσεις: την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή υποκατάστατων προϊόντων και τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων (Porter, 1985). Η ανάλυση αυτών των δυνάμεων επιτρέπει την αποτύπωση των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική θέση μιας επιχείρησης και ενισχύει την ικανότητά της να προβλέπει κινήσεις του ανταγωνισμού. Το μοντέλο αυτό συνδέεται άμεσα με τη SWOT Analysis, καθώς επιτρέπει τον εντοπισμό των εξωτερικών «ευκαιριών» και «απειλών» που αποτελούν τη βάση του στρατηγικού σχεδιασμού.

Παρά την επιρροή του, το μοντέλο του Porter έχει δεχθεί σημαντική κριτική και σε αυτό οφείλουμε να εστιάσουμε. Οι Grant το 2019 και Mintzberg το 1994 υποστηρίζουν ότι η θεωρία του Porter είναι κατάλληλη για σταθερά περιβάλλοντα, αλλά δεν ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα των ταχέως μεταβαλλόμενων αγορών (Grant, 2021) (Mintzberg, 1994). Σήμερα, οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν μόνο ανταγωνιστές, αλλά και νέους τύπους απειλών, όπως η τεχνολογική καινοτομία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και οι κοινωνικές αλλαγές. Ωστόσο, η θεωρία του Porter εξακολουθεί να αποτελεί θεμέλιο για την κατανόηση της εξωτερικής διάστασης της στρατηγικής και συνιστά σημαντικό εργαλείο συμπλήρωσης της SWOT Analysis στο στάδιο της περιβαλλοντικής ανάλυσης.

Η δεύτερη σημαντική θεωρητική σχολή είναι η Resource-Based View (RBV), η οποία μετατόπισε την προσοχή από το εξωτερικό προς το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο Wernerfelt το 1984 και αργότερα ο Barney το 1991 υποστήριξαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από πόρους που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, δυσεπίδεκτοι και μη υποκαταστάσιμοι (VRIN criteria). Αυτοί οι πόροι μπορεί να είναι φυσικοί, τεχνολογικοί, χρηματοοικονομικοί ή ανθρώπινοι, καθώς και άυλοι, όπως η φήμη, το εμπορικό σήμα και η οργανωσιακή κουλτούρα (Wernerfelt, 1984) (Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, 1991). Ο πυρήνας της RBV είναι ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία δεν εξαρτάται τόσο από τη θέση στον κλάδο όσο από την ικανότητα αξιοποίησης και προστασίας των μοναδικών εσωτερικών πόρων.

Η RBV αποτέλεσε ριζική αλλαγή στην αντίληψη της στρατηγικής. Ενώ η προσέγγιση του Porter επικεντρώνεται στο πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται στο εξωτερικό περιβάλλον, η RBV επικεντρώνεται στο πώς η επιχείρηση διαφοροποιείται μέσω των εσωτερικών της ικανοτήτων (Grant, 2021). Η σύγχρονη έρευνα έχει δείξει ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν σπάνιους και μη αντιγράψιμους πόρους μπορούν να διατηρήσουν την υπεροχή τους ακόμα και σε ασταθείς αγορές. Στο πλαίσιο αυτό, η SWOT Analysis

συνδέει τη θεωρία της RBV με την εξωτερική ανάλυση, ενσωματώνοντας την αποτύπωση των εσωτερικών δυνατοτήτων στα «strengths» και «weaknesses» της επιχείρησης.

Η τρίτη προσέγγιση που επηρέασε την εξέλιξη της θεωρίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αυτή των δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities). Ο Teece επεκτείνοντας τη λογική της RBV, τόνισε ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να στηρίζονται σε στατικούς πόρους, αλλά πρέπει να αναπτύσσουν μηχανισμούς μάθησης και προσαρμογής που τους επιτρέπουν να επαναδιαμορφώνουν τις ικανότητές τους ανάλογα με τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι δυναμικές ικανότητες αναφέρονται στην ικανότητα της επιχείρησης να εντοπίζει ευκαιρίες (sensing), να τις αξιοποιεί (seizing) και να αναδιαρθρώνει τους πόρους της (transforming) (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Αυτή η προσέγγιση καθιστά τη στρατηγική μια διαρκή διαδικασία εξέλιξης και όχι σίγουρα ένα στατικό σχέδιο.

Η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων συνδέεται επιπρόσθετα με την καινοτομία και τη μάθηση ως πηγές ανταγωνιστικότητας. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ανεπτυγμένες δυναμικές ικανότητες είναι σε θέση να προσαρμόζονται γρήγορα σε αλλαγές της ζήτησης, να εκμεταλλεύονται τεχνολογικές εξελίξεις και να αναπτύσσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα (Eisenhardt & Martin, 2000). Η SWOT Analysis μπορεί να λειτουργήσει σε αυτό το πλαίσιο ως μηχανισμός αυτοαξιολόγησης, εντοπίζοντας τα σημεία στα οποία η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει για να διατηρήσει τη στρατηγική της ευελιξία. Με τον τρόπο αυτό, η SWOT συνδέεται με τη δυναμική διάσταση της στρατηγικής, λειτουργώντας ως εργαλείο μάθησης και ανανέωσης.

Συνολικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι θεωρητικές προσεγγίσεις του Porter, της RBV και των δυναμικών ικανοτήτων αποτελούν τα τρία βασικά θεμέλια της σύγχρονης στρατηγικής σκέψης. Σε αδρές γραμμές, η πρώτη εστιάζει στο πού πρέπει να ανταγωνιστεί η επιχείρηση, η δεύτερη στο πώς μπορεί να δημιουργήσει πλεονέκτημα, και η τρίτη στο πώς μπορεί να το διατηρήσει στο χρόνο. Η SWOT Analysis αποτελεί το σημείο σύγκλισης αυτών των προσεγγίσεων, καθώς ενσωματώνει την εξωτερική ανάλυση, την εσωτερική αποτίμηση και τη δυναμική προσαρμογή σε ένα ενιαίο αναλυτικό πλαίσιο (Helms & Nixon, 2010).

SWOT Analysis: Η Γέφυρα της Στρατηγικής Επιτυχίας

Michael Porter &
Εξωτερική Ανάλυση



**5 Ανταγωνιστικές
Δυνάμεις**

Προσδιορίζει τις Ευκαιρίες
(O) και Απειλές (T) μέσω
των 5 Ανταγωνιστικών
Δυνάμεων του κλάδου.



**5 Ανταγωνιστικές
Δυνάμεις**

Προσδιορίζει τις Ευκαιρίες
(O) και Απειλές (T) μέσω
των 5 Ανταγωνιστικών
Δυνάμεων του κλάδου.

Resource-Based View (RBV)
& Εσωτερικοί Πόροι



**VRIO: Valuable, Rare,
Inimitable, Organized**

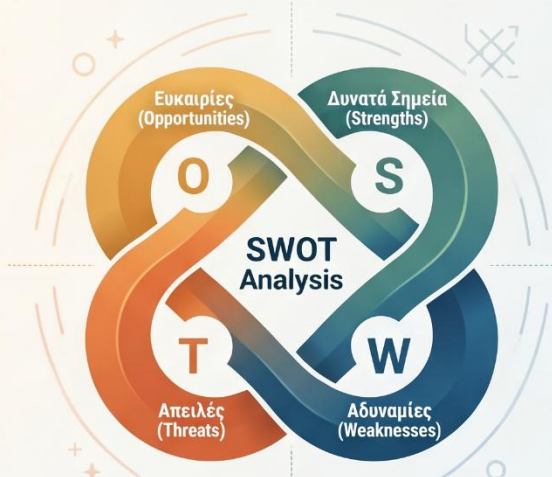
Χαρτογραφεί τα Δυνατά
Σημεία (S) και τις Αδυναμίες
(W) βάσει του πλαισίου
VRIO.

**Δυναμικές Ικανότητες
& Ανανέωση**



**Συνεχής Προσαρμογή
& Ανασύνθεση**

Λειτουργεί ως μοχλός για
τη συνεχή προσαρμογή και
ανασύνθεση των πόρων
στο χρόνο.



Θεωρητική Προσέγγιση	Εστίαση Ανάλυσης	Πηγή Υπεροχής
Υπόδειγμα Porter	Εξωτερικό Περιβάλλον	Στρατηγική Τοποθέτηση (Κόστος/Διαφοροποίηση)
Resource-Based View	Εσωτερικό Περιβάλλον	Κατοχή πολύτιμων & σπάνιων πόρων (VRIO)
Δυναμικές Ικανότητες	Εσωτερικές Διαδικασίες	Ικανότητα συνεχούς αναδιάρθρωσης & μάθησης

Στρατηγική Εφαρμογή (The Body Shop Case)



**Αξιοποίηση Ηθικής
Ταυτότητας (SO Strategy)**

Χρήση του ισχυρού brand equity
(S) για εκμετάλλευση της απόδοσης
της "πράσινης" οικονομίας (O).



**Ψηφιακός Μετασχηματισμός
(WO Strategy)**

Υπέρβαση των ψηφιακών
αδυναμιών (W) μέσω επενδύσεων
σε τεχνολογικές ευκαιρίες και
e-commerce (O).



**Θωράκιση έναντι
Ανταγωνισμού (ST Strategy)**

Χρήση της αυθεντικότητας του
brand (S) για προστασία από το
φαινόμενο του greenwashing (T).

Διάγραμμα 2. Μοντέλο ενοποίησης θεωριών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της Swot Analysis

2.4 Ο ρόλος της στρατηγικής στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία

Η παγκοσμιοποίηση έχει μεταμορφώσει ριζικά το πεδίο εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθιστώντας το απαραίτητο εργαλείο προσανατολισμού σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης πολυπλοκότητας. Η διεθνής ενοποίηση των αγορών, η ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών και τέλος η άνοδος των αναδυόμενων οικονομιών έχουν δημιουργήσει νέες μορφές ανταγωνισμού και συνεργασίας (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2024). Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική δεν αφορά μόνο τη διαχείριση πόρων, αλλά τη διαμόρφωση μιας παγκόσμιας ταυτότητας που επιτρέπει στην επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά σε πολλαπλά πολιτισμικά και οικονομικά περιβάλλοντα.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς αντιμετωπίζουν το δίλημμα μεταξύ παγκόσμιας τυποποίησης και τοπικής προσαρμογής. Οι Bartlett και Ghoshal το 2002

εισήγαγαν το υπόδειγμα των πολυεθνικών στρατηγικών, το οποίο προτείνει την υιοθέτηση μιας διεθνικής προσέγγισης (transnational strategy), συνδυάζοντας τα πλεονεκτήματα της παγκόσμιας αποτελεσματικότητας με την ευελιξία στην τοπική αγορά. Αυτή η ισορροπία απαιτεί αναλυτική ικανότητα και ευελιξία, χαρακτηριστικά που συνδέονται με την ουσία του στρατηγικού μάντζμεντ και της SWOT Analysis, καθώς η τελευταία επιτρέπει την ταυτόχρονη κατανόηση παγκόσμιων τάσεων και τοπικών δυνατοτήτων (Bartlett & Ghoshal, 2002).

Η τεχνολογική πρόοδος και η ψηφιακή μεταμόρφωση έχουν επίσης αναδιαμορφώσει τη στρατηγική λογική. Οι επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται πλέον αποκλειστικά με βάση προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά με βάση πλατφόρμες, δεδομένα και ψηφιακά οικοσυστήματα. Ο Grant επισημαίνει ότι η στρατηγική στη σύγχρονη εποχή οφείλει να ενσωματώνει την τεχνολογική καινοτομία ως βασική πηγή αξίας (Grant, 2021). Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική ανάλυση πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τους παραδοσιακούς παράγοντες της αγοράς, αλλά και τους τεχνολογικούς και κοινωνικούς μετασχηματισμούς που επηρεάζουν το επιχειρηματικό τοπίο.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η βιωσιμότητα και η εταιρική υπευθυνότητα έχουν αναδειχθεί ως καθοριστικοί παράγοντες στρατηγικής διαφοροποίησης στη σύγχρονη παγκόσμια οικονομία. Ο Porter και ο Kramer το 2011 πρότειναν την έννοια της δημιουργίας κοινής αξίας (shared value), υποστηρίζοντας ότι η επιχείρηση πρέπει να ενσωματώνει κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους στην επιχειρησιακή της στρατηγική (Porter & Kramer, 2011). Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν να συνδέσουν τη βιωσιμότητα με την καινοτομία αποκτούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ενισχύουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των επενδυτών και των ρυθμιστικών αρχών.

Επιπλέον, η στρατηγική στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα περιλαμβάνει τη διαχείριση πολυεπίπεδων κινδύνων σε οικονομικό, γεωπολιτικό, τεχνολογικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να εντοπίζουν, να αξιολογούν και να αντιμετωπίζουν αυτούς τους κινδύνους αποτελεί στοιχείο στρατηγικής ανωτερότητας. Η SWOT Analysis παρέχει τη δομή για την αξιολόγηση τέτοιων παραγόντων, επιτρέποντας τη μετατροπή των απειλών σε ευκαιρίες μέσω στρατηγικής πρόβλεψης και προσαρμογής (Hill & Westbrook, 1997).

Τέλος, στην παγκόσμια οικονομία, η στρατηγική αποκτά και μια οικονομικο-κοινωνική διάσταση, καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να συμβάλλουν στην ευημερία των κοινωνιών όπου δραστηριοποιούνται. Οι Jones, Comfort και Hillier επισημαίνουν ότι οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη στον στρατηγικό

σχεδιασμό τους ενισχύουν τη φήμη τους και δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία. Έτσι, η στρατηγική δεν περιορίζεται στη βελτιστοποίηση κερδών, αλλά εκφράζει τη δέσμευση της επιχείρησης απέναντι σε ευρύτερες κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις (Hill & Jones, 2024).

Εν κατακλείδι, ο ρόλος της στρατηγικής στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία είναι πολυδιάστατος: καθοδηγεί την επιχείρηση στη διαχείριση της πολυπλοκότητας, στην προώθηση της καινοτομίας, στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας και στην επίτευξη θετικού κοινωνικού αντικτύπου. Το στρατηγικό μάνατζμεντ, επομένως, αποτελεί θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ολικής ανταγωνιστικότητας, ενώ η SWOT Analysis λειτουργεί ως διαχρονικό εργαλείο που συνδέει τη θεωρία με την πράξη, προσφέροντας σαφήνεια στη χάραξη στρατηγικών αποφάσεων (David & David, 2025).

2.5 Βιβλιογραφία

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

David, F. R., & David, F. R. (2025). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases, Global Edition* (18th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2021). *Strategic management: Creating competitive advantages* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper & Row.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—Where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2024). *Strategic management theory: An integrated approach* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2024). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hult, G. T., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 63–77.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2024). *Exploring strategy: Text and cases* (14th ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 1–18.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York, NY: Oxford University Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). New York, NY: Pearson Education.

Κεφάλαιο 3

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

3.1 Η σημασία της στρατηγικής ανάλυσης

Η στρατηγική ανάλυση αποτελεί τη βάση κάθε διαδικασίας στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς προσφέρει τα απαραίτητα δεδομένα και ερμηνευτικά πλαίσια για τη λήψη ορθών αποφάσεων. Μέσω της στρατηγικής ανάλυσης, οι επιχειρήσεις κατανοούν τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό τους περιβάλλον, εντοπίζουν τις κρίσιμες επιρροές που επηρεάζουν την επίδοσή τους και διαμορφώνουν βιώσιμες στρατηγικές πορείες (Johnson, Scholes, & Whittington, 2024). Η αξία της στρατηγικής ανάλυσης έγκειται στην ικανότητά της να μετατρέπει την πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε συστηματική γνώση, επιτρέποντας στην επιχείρηση να αναπτύξει προσαρμοστικές και καινοτόμες στρατηγικές.

Στον πυρήνα της στρατηγικής ανάλυσης βρίσκεται η ανάγκη κατανόησης των δυνάμεων που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό και των παραγόντων που προσδιορίζουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης. Οι οργανισμοί που αναλύουν με ακρίβεια τις τάσεις της αγοράς, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις μεταβολές στις προτιμήσεις των αγοραστών μπορούν να προσαρμόσουν τις δομές τους και να εκμεταλλευθούν ευκαιρίες ανάπτυξης (Grant, 2021). Η στρατηγική ανάλυση, συνεπώς, λειτουργεί ως «πυξίδα» που κατευθύνει τη μακροπρόθεσμη στρατηγική και αποτρέπει τον στρατηγικό εφησυχασμό.

Η σύγχρονη επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα πολυεπίπεδο και διασυνδεδεμένο παγκόσμιο περιβάλλον, όπου οι παραδοσιακοί παράγοντες ανταγωνιστικότητας συνδυάζονται με νέες δυνάμεις, όπως η ψηφιοποίηση, η βιωσιμότητα και η κοινωνική ευθύνη. Σύμφωνα με τον Wheelen και τον Hunger, η στρατηγική ανάλυση πρέπει να είναι συνεχής διαδικασία και όχι στατικό βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού (Wheelen & Hunger, 2018). Η διαρκής παρακολούθηση και αξιολόγηση του περιβάλλοντος βοηθά τις επιχειρήσεις να διατηρούν στρατηγική συνοχή και ευελιξία, προσαρμόζοντας έγκαιρα τις αποφάσεις τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Η στρατηγική ανάλυση διακρίνεται σε εξωτερική και εσωτερική. Η εξωτερική ανάλυση επικεντρώνεται στις συνθήκες της αγοράς και στις δυνάμεις του μακρο- και μικρο-περιβάλλοντος, ενώ η εσωτερική αποτιμά τους πόρους, τις ικανότητες και τις διαδικασίες της επιχείρησης. Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων προσφέρει ολοκληρωμένη εικόνα των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, καθώς και των ισχυρών και αδύναμων σημείων του (David & David, 2025). Στο σημείο αυτό, η SWOT

Analysis λειτουργεί ως συνθετικός μηχανισμός, ενοποιώντας την εξωτερική και εσωτερική αποτίμηση σε ενιαίο πλαίσιο στρατηγικής ερμηνείας.

Η αποτελεσματική στρατηγική ανάλυση προϋποθέτει τη χρήση πολλαπλών εργαλείων και μοντέλων, τα οποία επιτρέπουν τη συστηματική διερεύνηση διαφορετικών πτυχών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στα πιο διαδεδομένα συγκαταλέγονται η PESTEL Analysis, το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter, το VRIO Framework και το Balanced Scorecard. Κάθε εργαλείο παρέχει διαφορετική οπτική και επίπεδο εμβάθυνσης, από το μακροοικονομικό περιβάλλον έως την εσωτερική αξιακή αλυσίδα. Ο συνδυασμός αυτών των προσεγγίσεων ενισχύει την αξιοπιστία των στρατηγικών αποφάσεων και συμβάλλει στην οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hill & Jones, 2024).

Τέλος, η στρατηγική ανάλυση έχει εξελιχθεί σε θεμελιώδη λειτουργία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Δεν αποτελεί απλώς τεχνική αξιολόγησης δεδομένων, αλλά διαδικασία συλλογικής μάθησης που καλλιεργεί τη στρατηγική σκέψη εντός του οργανισμού. Ο Mintzberg τόνισε ότι η επιτυχία μιας στρατηγικής δεν εξαρτάται μόνο από τα σχέδια, αλλά από την ικανότητα κατανόησης των δομικών δυνάμεων που διαμορφώνουν το περιβάλλον (Mintzberg, 1994). Επομένως, η στρατηγική ανάλυση λειτουργεί ως μηχανισμός διαρκούς μάθησης και αναπροσαρμογής, προσδίδοντας βάθος και προοπτική στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

3.2 PESTEL Analysis

Η PESTEL Analysis (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Η ανάλυση αυτή βοηθά στη συστηματική κατανόηση των μακροοικονομικών και θεσμικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση, προσφέροντας στρατηγική εικόνα των ευκαιριών και κινδύνων που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον (Yüksel, 2012). Ο σκοπός της PESTEL είναι να εξοπλίσει τη διοίκηση με ένα πλαίσιο πρόβλεψης και προσαρμογής, επιτρέποντας την έγκαιρη αναγνώριση τάσεων που μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Αρχικά, η **πολιτική διάσταση** (Political factors) αναφέρεται στη σταθερότητα του πολιτικού συστήματος, στις κυβερνητικές πολιτικές, στη φορολογία, στους κανονισμούς εμπορίου και στις σχέσεις με διεθνείς οργανισμούς. Η πολιτική σταθερότητα αποτελεί θεμέλιο για την επιχειρηματική ασφάλεια, ενώ πολιτικές μεταβολές, όπως αλλαγές στη φορολογική πολιτική ή στο εργατικό δίκαιο, μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τη στρατηγική της εταιρείας. Οι διεθνείς επιχειρήσεις όπως η Toyota ή η Apple εφαρμόζουν

σύνθετες πολιτικές ανάλυσης κινδύνου για να διασφαλίσουν τη συμμόρφωσή τους με πολλαπλά ρυθμιστικά περιβάλλοντα (Grant, 2021). Η κατανόηση του πολιτικού πλαισίου βοηθά, συνεπώς, στη διαμόρφωση στρατηγικών διαφοροποίησης ή προσαρμογής ανάλογα με τις συνθήκες κάθε χώρας.

Εν συνεχεία, οι **οικονομικοί παράγοντες** (Economic factors) περιλαμβάνουν τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες που επηρεάζουν την κατανάλωση, την παραγωγή και την επένδυση. Στοιχεία όπως τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, το ΑΕΠ, η ανεργία και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες καθορίζουν το κόστος κεφαλαίου και την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών (Hill, Hoskisson, & Ireland, 2017). Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του 2008, οι επιχειρήσεις που διέθεταν ισχυρή ανάλυση των οικονομικών δεικτών προσαρμόστηκαν πιο αποτελεσματικά, ανακατανέμοντας επενδύσεις και επαναπροσδιορίζοντας αγορές-στόχους. Επομένως, η PESTEL Analysis παρέχει προειδοποιητικούς μηχανισμούς που βοηθούν τις επιχειρήσεις να προβλέπουν οικονομικούς κύκλους και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους.

Επιπρόσθετα, η **κοινωνική διάσταση** (Social factors) αφορά τις δημογραφικές μεταβολές, τις αξίες, τις στάσεις και τις προσδοκίες των αγοραστών. Η κοινωνική ευαισθητοποίηση σε θέματα βιωσιμότητας και η ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης έχουν αλλάξει ριζικά το τοπίο του μάρκετινγκ και της παραγωγής (Kotler & Keller, Marketing management, 2025). Εταιρείες όπως η Unilever και η Patagonia έχουν επενδύσει σε κοινωνικά υπεύθυνες στρατηγικές που ανταποκρίνονται στη ζήτηση για ηθικά προϊόντα. Η κατανόηση των κοινωνικών παραγόντων μέσω της PESTEL επιτρέπει την πρόβλεψη μεταβολών στη συμπεριφορά των αγοραστών και τη διαμόρφωση στρατηγικών branding που ενισχύουν τη φήμη και την αφοσίωση.

Ακόμη, η **τεχνολογική διάσταση** (Technological factors) είναι κρίσιμη στη σύγχρονη οικονομία της γνώσης. Η ταχύτητα των τεχνολογικών αλλαγών, η αυτοματοποίηση, η τεχνητή νοημοσύνη και οι ψηφιακές πλατφόρμες μετασχηματίζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα (Porter & Heppelmann, 2014). Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε τεχνολογική καινοτομία και R&D αποκτούν πλεονέκτημα ταχύτητας και αποτελεσματικότητας. Παράλληλα, η τεχνολογία επιτρέπει τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων μεγάλης κλίμακας (big data), ενισχύοντας την ακρίβεια της στρατηγικής ανάλυσης και της πρόβλεψης. Η PESTEL Analysis βοηθά στον εντοπισμό τεχνολογικών ευκαιριών και κινδύνων που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

Σε αυτό το σημείο δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε και την **περιβαλλοντική διάσταση** (Environmental factors) έχει αναδειχθεί σε στρατηγική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, λόγω των αυξανόμενων προσδοκιών των καταναλωτών και των

κανονιστικών πιέσεων για βιώσιμη ανάπτυξη. Οι Porter και Kramer υποστηρίζουν ότι η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργία κοινής αξίας. Η ανάλυση των περιβαλλοντικών παραγόντων περιλαμβάνει ζητήματα όπως η διαχείριση πόρων, οι εκπομπές ρύπων και η κυκλική οικονομία (Porter & Kramer, 2011). Εταιρείες, όπως η Tesla και η Body Shop, αξιοποιούν τέτοιες αναλύσεις για να ενισχύσουν το ηθικό τους προφίλ και να διαφοροποιηθούν σε κορεσμένες αγορές.

Τέλος, οι **νομικοί παράγοντες** (Legal factors) σχετίζονται με τη συμμόρφωση προς τη νομοθεσία, τα εργασιακά δικαιώματα, την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας και τους κανόνες ανταγωνισμού. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν εντός διαφορετικών νομικών πλαισίων, κάτι που απαιτεί εξειδικευμένες στρατηγικές διακυβέρνησης και νομικής συμμόρφωσης (Hill & Jones, 2024). Η αδυναμία κατανόησης αυτών των παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε στρατηγικά σφάλματα ή κυρώσεις. Μέσα από την PESTEL Analysis, οι επιχειρήσεις εντοπίζουν τους κανονιστικούς περιορισμούς που επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα και διασφαλίζουν την τήρηση ηθικών και νομικών προτύπων.

Θα μπορούσαμε να πούμε, λοιπόν, με βάση όλα όσα είδαμε μέχρι τώρα ότι η PESTEL Analysis, συνολικά, προσφέρει ένα ευρύ μακρο-στρατηγικό πλαίσιο που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Σε συνδυασμό με τη SWOT Analysis, η οποία εστιάζει στα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία, η PESTEL συμβάλλει στη σύνθεση μιας ολιστικής στρατηγικής θεώρησης (Gürel & Tat, 2017). Ο συνδυασμός των δύο εργαλείων προσφέρει την απαραίτητη ευθυγράμμιση μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος και της εσωτερικής στρατηγικής δυναμικής της επιχείρησης.

3.3 Porter's Five Forces

Το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα από τα πλέον θεμελιώδη εργαλεία ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος και της ανταγωνιστικής δομής ενός κλάδου. Ο Michael Porter πιο συγκεκριμένα υποστήριξε ότι η κερδοφορία μιας επιχείρησης καθορίζεται από πέντε βασικές δυνάμεις: την απειλή νέων εισόδων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή υποκατάστατων προϊόντων και τον ανταγωνισμό μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.

Η ουσία του υποδείγματος έγκειται στην κατανόηση ότι η στρατηγική επιτυχία εξαρτάται από τη θέση που καταλαμβάνει η επιχείρηση μέσα σε αυτό το πλαίσιο και από τη δυνατότητά της να διαμορφώνει τους κανόνες του ανταγωνισμού προς όφελός της (Porter, 1980).

Ξεκινώντας, η **απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών** αφορά τα εμπόδια που περιορίζουν ή αποτρέπουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο. Όσο υψηλότερα είναι τα εμπόδια εισόδου, όπως το αρχικό κεφάλαιο, οι οικονομίες κλίμακας, τα δίκτυα διανομής και η πιστότητα πελατών, τόσο μικρότερη είναι η απειλή και τόσο πιο σταθερή η θέση των υπαρχόντων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, οι υψηλές απαιτήσεις κεφαλαίου και τεχνογνωσίας δημιουργούν φραγμούς εισόδου, προστατεύοντας τις καθιερωμένες εταιρείες όπως η Toyota και η Volkswagen (Grant, 2021). Η κατανόηση αυτών των φραγμών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν στρατηγικές διατήρησης του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών** σχετίζεται με την επιρροή που έχουν οι προμηθευτές στις τιμές και στην ποιότητα των εισροών. Όταν ένας μικρός αριθμός προμηθευτών ελέγχει κρίσιμους πόρους, η επιχείρηση βρίσκεται σε μειονεκτική θέση, ενώ σε αγορές με πολλούς προμηθευτές η επιχείρηση αποκτά μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ. Στην παγκόσμια οικονομία, οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, όπως η Apple, έχουν επιτύχει να ελέγχουν στρατηγικά την εφοδιαστική τους αλυσίδα μέσω καθετοποίησης και στρατηγικών συνεργασιών, μειώνοντας έτσι την εξάρτησή τους (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2024). Αυτή η ισορροπία μεταξύ εξάρτησης και διαπραγματευτικής ισχύος είναι κρίσιμη για τη βιωσιμότητα μιας στρατηγικής.

Αντίστοιχα, η **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών** αφορά την ικανότητά τους να επηρεάζουν τις τιμές, την ποιότητα και τις υπηρεσίες. Οι αγοραστές αποκτούν μεγαλύτερη ισχύ όταν υπάρχουν πολλές εναλλακτικές, όταν τα προϊόντα είναι ομοιογενή και όταν το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι χαμηλό. Για παράδειγμα, στον κλάδο των καλλυντικών, η ενίσχυση των διαδικτυακών πλατφορμών έχει ενδυναμώσει τον καταναλωτή, ο οποίος πλέον συγκρίνει τιμές και ποιότητα σε πραγματικό χρόνο (Karferer, 2020). Η στρατηγική ανάλυση των αγοραστών, επομένως, είναι καθοριστική για την ανάπτυξη στρατηγικών διαφοροποίησης και τη διαμόρφωση σχέσεων πιστότητας.

Η **απειλή υποκατάστατων προϊόντων** αναφέρεται σε προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη με διαφορετικό τρόπο. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαθεσιμότητα υποκατάστατων, τόσο περισσότερο περιορίζεται η κερδοφορία του κλάδου, καθώς οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα επιλογής. Για παράδειγμα, η άνοδος των streaming υπηρεσιών υποκατέστησε την παραδοσιακή τηλεόραση και μετέβαλε ριζικά τη βιομηχανία ψυχαγωγίας (Hill & Jones, 2024). Η κατανόηση αυτής της δυναμικής

επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν στρατηγικές διαφοροποίησης και καινοτομίας που μετριάζουν τις πιέσεις των υποκατάστατων.

Η τελευταία δύναμη, ο **ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**, είναι ο πιο προφανής και ίσως ο πιο έντονος παράγοντας που καθορίζει την κερδοφορία ενός κλάδου. Ο Porter υποστηρίζει ότι ο ανταγωνισμός αυξάνεται, όταν υπάρχουν πολλοί ισοδύναμοι παίκτες, χαμηλή διαφοροποίηση προϊόντων και υψηλό σταθερό κόστος (Porter, 1985). Η στρατηγική ανάλυση του ανταγωνισμού επιτρέπει την αναγνώριση σημείων σύγκρουσης και συνεργασίας μέσα στον κλάδο, καθώς και τη χάραξη στρατηγικών που μετατοπίζουν τον ανταγωνισμό προς το πλεονέκτημα της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο, η SWOT Analysis μπορεί να αξιοποιηθεί για τη χαρτογράφηση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών που επηρεάζουν τη θέση της επιχείρησης μέσα στις Πέντε Δυνάμεις.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι το υπόδειγμα του Porter έχει δεχθεί εκτενή κριτική, κυρίως επειδή θεωρεί τις δυνάμεις του ανταγωνισμού ως εξωτερικές και στατικές. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι ο ανταγωνισμός είναι δυναμικός και επηρεάζεται από τη συνεχή καινοτομία και τις στρατηγικές συνεργασίες (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Παρ' όλα αυτά, η αξία του υποδείγματος παραμένει διαχρονική, καθώς προσφέρει ένα σαφές και συστηματικό πλαίσιο για την κατανόηση του κλαδικού περιβάλλοντος.

Σε συνδυασμό με τη SWOT Analysis, οι Πέντε Δυνάμεις του Porter προσδίδουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να κατανοούν όχι μόνο πού βρίσκονται αλλά και πώς μπορούν να κινηθούν μέσα στο περιβάλλον τους.

3.4 VRIO Framework

Το VRIO Framework (Value, Rarity, Imitability, Organization) αποτελεί εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης που εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και στη διάγνωση των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θεωρητική του βάση ανάγεται στη Resource-Based View (RBV), η οποία υποστηρίζει ότι οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης αποτελούν τη θεμελιώδη πηγή της στρατηγικής επιτυχίας (Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, 1991). Σύμφωνα με το πλαίσιο VRIO, ένας πόρος μπορεί να αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν είναι πολύτιμος, σπάνιος, δύσκολα μιμητός και υποστηρίζεται από την οργανωτική δομή.

Η **αξία** (Value) αναφέρεται στο κατά πόσο ένας πόρος επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες ή να εξουδετερώνει απειλές στο περιβάλλον της. Οι πολύτιμοι

πόροι συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ή της αποδοτικότητας. Για παράδειγμα, η τεχνολογική καινοτομία της Tesla στην ηλεκτροκίνηση προσφέρει στρατηγικό πλεονέκτημα λόγω της αυξημένης ζήτησης για βιώσιμες λύσεις μετακίνησης (Grant, 2021). Η ανάλυση VRIO βοηθά στη χαρτογράφηση τέτοιων πηγών αξίας και στην εκτίμηση του στρατηγικού τους δυναμικού σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η **σπανιότητα** (Rarity) αφορά το κατά πόσο ένας πόρος είναι μοναδικός ή δύσκολο να αποκτηθεί από τους ανταγωνιστές. Όσο πιο σπάνιος είναι ένας πόρος, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα δημιουργίας προσωρινού πλεονεκτήματος. Εταιρείες όπως η Google και η Apple διαθέτουν μοναδικές βάσεις δεδομένων, τεχνολογικές πατέντες και ισχυρά brands που δύσκολα αντιγράφονται (Hill & Jones, 2024). Ωστόσο, η σπανιότητα από μόνη της δεν επαρκεί χωρίς οργανωτική υποστήριξη και ικανότητα αξιοποίησης.

Η **δυσκολία μίμησης** (Imitability) αφορά το πόσο εύκολα μπορούν οι ανταγωνιστές να αντιγράψουν έναν πόρο ή μια ικανότητα. Οι άυλοι πόροι, όπως η φήμη, η κουλτούρα και η τεχνογνωσία, είναι συνήθως δύσκολο να αντιγραφούν, επειδή αναπτύσσονται μέσα από πολύχρονη εμπειρία και οργανωσιακές διαδικασίες. Ο Barney και ο Clark υπογραμμίζουν ότι οι επιχειρήσεις που προστατεύουν τους στρατηγικούς τους πόρους μέσω μυστικότητας, κατοχύρωσης δικαιωμάτων και συνεχούς καινοτομίας, διατηρούν διατηρήσιμο πλεονέκτημα (Barney & Clark, 2007). Η VRIO Analysis βοηθά έτσι στη χαρτογράφηση των στοιχείων που παρέχουν μακροπρόθεσμη σταθερότητα.

Η τέταρτη διάσταση, η **οργάνωση** (Organization), αφορά το κατά πόσο η επιχείρηση διαθέτει τη δομή, τις διαδικασίες και τα συστήματα που της επιτρέπουν να αξιοποιήσει πλήρως τους πόρους της. Ακόμη και πολύτιμοι και σπάνιοι πόροι μπορούν να αποβούν αναποτελεσματικοί αν η επιχείρηση δεν έχει την οργανωσιακή ικανότητα να τους εκμεταλλευτεί. Για παράδειγμα, η IBM, παρά το τεράστιο τεχνολογικό της απόθεμα, έχει κατά περιόδους δυσκολευθεί να αξιοποιήσει πλήρως τις καινοτομίες της λόγω οργανωτικών περιορισμών (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Η οργανωτική επάρκεια επομένως αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη μετατροπή των πόρων σε πλεονεκτήματα.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι η χρησιμότητα του VRIO Framework έγκειται στο ότι προσφέρει ένα εσωτερικά προσανατολισμένο σύστημα στρατηγικής διάγνωσης. Ενώ τα εξωτερικά μοντέλα, όπως το PESTEL και το Porter's Five Forces, ερμηνεύουν το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς, το VRIO αποκαλύπτει το «DNA» της επιχείρησης, δηλαδή τους παράγοντες που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητά της (Grant, 2021). Όταν, λοιπόν, συνδυάζεται με τη SWOT Analysis, το VRIO επιτρέπει την ακριβή αποτύπωση

των εσωτερικών δυνατοτήτων, προσφέροντας ισχυρή βάση για τη διαμόρφωση ρεαλιστικών και βιώσιμων στρατηγικών επιλογών.

Συνολικά, το VRIO Framework ενισχύει τη στρατηγική ευφυΐα του οργανισμού, προσφέροντας ένα εργαλείο με το οποίο η διοίκηση μπορεί να αναγνωρίσει τις εσωτερικές πηγές υπεροχής και να τις αξιοποιήσει για τη δημιουργία αξίας. Στο πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομίας, όπου η γνώση και η καινοτομία είναι οι κύριοι κινητήριοι μοχλοί ανταγωνισμού, η εφαρμογή του VRIO αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wheelen & Hunger, 2018).

3.5 Balanced Scorecard

Η Balanced Scorecard (BSC) αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία στρατηγικού μάνατζμεντ και μέτρησης επίδοσης, καθώς συνδέει τη στρατηγική με τους στόχους και τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης. Εισήχθη από τους Kaplan και Norton ως μέσο υπέρβασης των περιορισμών των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών δεικτών, προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη και ισορροπημένη εικόνα της οργανωσιακής επίδοσης (Kaplan & Norton, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, 1996). Στο ίδιο πλαίσιο, η Balanced Scorecard λειτουργεί τόσο ως εργαλείο αποτύπωσης της επίδοσης όσο και ως μηχανισμός στρατηγικής μάθησης, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να αξιολογούν την πορεία τους προς την υλοποίηση του οράματός τους.

Η BSC βασίζεται σε τέσσερις κύριες διαστάσεις απόδοσης: τη χρηματοοικονομική, την προοπτική πελατών, τις εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη. Κάθε διάσταση συνδέεται με συγκεκριμένους στόχους, δείκτες επίδοσης (KPIs), στόχους-στόχους (targets) και δράσεις. Η **χρηματοοικονομική διάσταση** παραμένει σημαντική, αλλά το μοντέλο επισημαίνει ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία δεν μπορεί να εξαρτάται μόνο από οικονομικά αποτελέσματα. Η προσθήκη των μη χρηματοοικονομικών διαστάσεων προσφέρει μια πολυδιάστατη οπτική που ενισχύει τη στρατηγική συνέπεια και τη βιωσιμότητα (Kaplan & Norton, 1996).

Η **διάσταση πελατών** επικεντρώνεται στην ικανοποίηση, τη διατήρηση και την πιστότητα των πελατών. Στην εποχή της εμπειρικής οικονομίας, η αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης αποτελεί βασικό στοιχείο διαφοροποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιχειρήσεις όπως η Amazon και η Starbucks έχουν ενσωματώσει συστήματα μέτρησης εμπειρίας πελάτη (Customer Experience Metrics) στη στρατηγική τους BSC, συνδέοντας άμεσα τις επιδόσεις στην ικανοποίηση με τα αποτελέσματα πωλήσεων (Karferer, 2020). Η εστίαση στις ανάγκες των πελατών επιτρέπει τη διαμόρφωση πελατοκεντρικής στρατηγικής και ενισχύει την οργανωσιακή μάθηση.

Η **διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών** αφορά την αποδοτικότητα, την ποιότητα και την καινοτομία των λειτουργιών της επιχείρησης. Μέσα από την ανάλυση αυτής της διάστασης, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τα κρίσιμα σημεία βελτίωσης στις εσωτερικές τους διαδικασίες και επιδιώκουν τη συνεχή αναδιοργάνωση. Η Toyota, για παράδειγμα, μέσω του συστήματος Lean Production έχει καταστήσει τη συνεχή βελτίωση θεμελιώδη πυλώνα της στρατηγικής της, ενσωματώνοντας τέτοιες αρχές σε Balanced Scorecard για τη διαχείριση της ποιότητας και της αποδοτικότητας (Grant, 2021).

Η **διάσταση μάθησης και ανάπτυξης** σχετίζεται με την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας και την ανάπτυξη συστημάτων πληροφόρησης που στηρίζουν τη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Ο Nonaka και ο Takeuchi υποστηρίζουν ότι η γνώση αποτελεί τον θεμελιώδη πόρο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη οικονομία (Nonaka & Takeuchi, 1995). Στο πλαίσιο της BSC, η μάθηση και η καινοτομία θεωρούνται προϋποθέσεις για τη διαρκή επιτυχία, καθώς οι οργανισμοί που μαθαίνουν και προσαρμόζονται είναι πιο ικανοί να προβλέπουν και να διαχειρίζονται την αλλαγή.

Η Balanced Scorecard συμβάλλει επίσης στη στρατηγική ευθυγράμμιση, καθώς μεταφράζει τη στρατηγική σε συγκεκριμένες, μετρήσιμες δράσεις σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Μέσα από αυτόν τον μηχανισμό, εξασφαλίζεται ότι όλοι οι τομείς της επιχείρησης εργάζονται προς κοινούς στρατηγικούς στόχους, ενισχύοντας τη συνοχή και τη λογοδοσία (Kaplan & Norton, 2001). Η ευθυγράμμιση αυτή είναι κρίσιμη για οργανισμούς που λειτουργούν σε διεθνές περιβάλλον, καθώς μειώνει τα στρατηγικά κενά και βελτιώνει τον συντονισμό μεταξύ θυγατρικών και μητρικών εταιρειών.

Επιπλέον, η BSC έχει επεκταθεί ως σύστημα στρατηγικής διακυβέρνησης, χρησιμοποιούμενο όχι μόνο στον ιδιωτικό αλλά και στον δημόσιο τομέα. Η ευελιξία του μοντέλου επιτρέπει την προσαρμογή του σε διαφορετικά πλαίσια, από νοσοκομεία και πανεπιστήμια έως κυβερνητικούς οργανισμούς, προσφέροντας δομημένο τρόπο αξιολόγησης της στρατηγικής επίδοσης (Niven, 2008). Στον επιχειρηματικό κόσμο, η BSC ενσωματώνει συχνά δείκτες βιωσιμότητας και κοινωνικής υπευθυνότητας, ευθυγραμμίζοντας την οργανωσιακή στρατηγική με αρχές ESG (Environmental, Social, Governance).

Τέλος, η Balanced Scorecard συνδέεται διακριτικά με τη SWOT Analysis, καθώς η τελευταία προσδιορίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία που επηρεάζουν την επίδοση στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου. Ο συνδυασμός των δύο εργαλείων ενισχύει την ικανότητα των επιχειρήσεων να μετατρέπουν τη θεωρητική στρατηγική σε επιχειρησιακή

πράξη, επιτυγχάνοντας καλύτερη παρακολούθηση της επίδοσης και πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Helms & Nixon, 2010).

3.6 Συγκριτική αξιολόγηση εργαλείων και θέση της SWOT

Η στρατηγική ανάλυση βασίζεται στη συμπληρωματική χρήση πολλών εργαλείων, καθένα από τα οποία προσφέρει διαφορετική οπτική για τη λειτουργία και το περιβάλλον μιας επιχείρησης. Η PESTEL Analysis εστιάζει στο μακροοικονομικό πλαίσιο, αποκαλύπτοντας τις εξωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη στρατηγική θέση. Το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter εξετάζει τη δομή και την ένταση του ανταγωνισμού, ενώ το VRIO Framework αποκαλύπτει τις εσωτερικές πηγές αξίας και διαφοροποίησης. Η Balanced Scorecard, τέλος, μεταφράζει τη στρατηγική σε συγκεκριμένους δείκτες επίδοσης και δράσεις. Η SWOT Analysis, ωστόσο, αποτελεί το συνδυαστικό στοιχείο αυτών των προσεγγίσεων, καθώς συνθέτει τα ευρήματα όλων των παραπάνω εργαλείων σε ενιαία στρατηγική εικόνα (Gürel & Tat, 2017).

Σε θεωρητικό επίπεδο, η SWOT δεν λειτουργεί ως αυτόνομο εργαλείο διάγνωσης, αλλά ως πλαίσιο ενσωμάτωσης. Τα αποτελέσματα της PESTEL Analysis προσδιορίζουν τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ η VRIO Analysis αποκαλύπτει τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία. Η διασταύρωση αυτών των πληροφοριών δημιουργεί τον πυρήνα της SWOT Matrix, όπου αποτυπώνονται οι στρατηγικές κατευθύνσεις του οργανισμού (Hill & Westbrook, 1997). Με αυτόν τον τρόπο, η SWOT λειτουργεί ως μηχανισμός απλοποίησης και επικοινωνίας σύνθετης στρατηγικής πληροφορίας, καθιστώντας τη στρατηγική κατανοητή και εφαρμόσιμη.

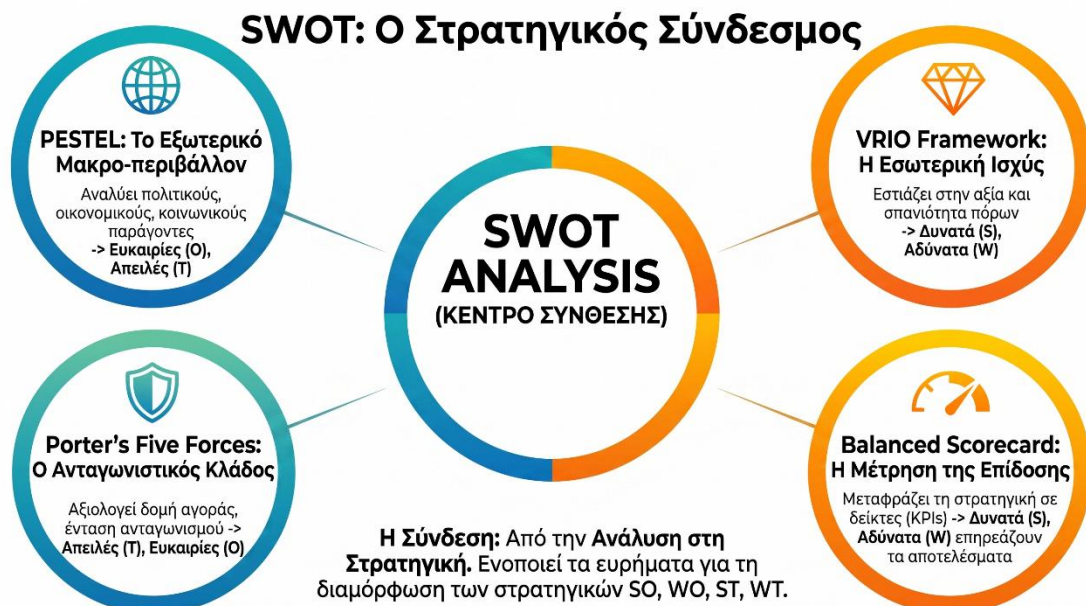
Η συγκριτική αξιολόγηση των εργαλείων δείχνει ότι κάθε ένα εξυπηρετεί διαφορετική στρατηγική λειτουργία. Το PESTEL και το Porter's Five Forces αναλύουν τις εξωτερικές πιέσεις και τις δομικές προκλήσεις, ενώ το VRIO και το Balanced Scorecard επικεντρώνονται στις εσωτερικές δυνάμεις και διαδικασίες. Η SWOT Analysis, συνεπώς, δρα συνθετικά, προσφέροντας έναν τρόπο συνολικής αποτύπωσης της στρατηγικής θέσης. Η ευκολία χρήσης της, η ευελιξία και η δυνατότητα προσαρμογής της σε διαφορετικά περιβάλλοντα την καθιστούν ιδιαίτερα δημοφιλή τόσο στην ακαδημαϊκή έρευνα όσο και στην επιχειρηματική πρακτική (Helms & Nixon, 2010).

Ωστόσο, η SWOT έχει και περιορισμούς, καθώς βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην υποκειμενική κρίση των αναλυτών και δεν ενσωματώνει ποσοτικά δεδομένα. Οι Porter και Kramer τονίζουν ότι η σύγχρονη στρατηγική ανάλυση απαιτεί δεδομένα βάσει δεικτών και μετρήσιμων αποτελεσμάτων, κάτι που καλύπτεται πιο αποτελεσματικά από εργαλεία όπως η Balanced Scorecard (Porter & Kramer, 2011). Παρ' όλα αυτά, η SWOT διατηρεί

τη χρησιμότητά της ως αρχικό βήμα στρατηγικής ερμηνείας και ως μέσο συνοχής μεταξύ θεωρίας και πράξης, ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται με τα υπόλοιπα εργαλεία.

Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, η χρήση συνδυαστικών εργαλείων στρατηγικής ανάλυσης είναι απαραίτητη. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ολοκληρωμένες μεθοδολογίες, όπου η PESTEL και το Porter's Five Forces συνδυάζονται με το VRIO και τη Balanced Scorecard, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη στρατηγική συνέπεια και ανθεκτικότητα (Grant, 2021). Η SWOT Analysis λειτουργεί ως καταληκτική σύνθεση αυτής της διαδικασίας, προσφέροντας μια σαφή εικόνα των στρατηγικών επιλογών που διαθέτει η επιχείρηση.

Συνοψίζοντας, η θέση της SWOT στην οικογένεια των εργαλείων στρατηγικής ανάλυσης είναι κεντρική αλλά όχι απομονωμένη. Ενώ άλλα μοντέλα εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες διαστάσεις του στρατηγικού περιβάλλοντος, η SWOT προσφέρει τη συνολική στρατηγική «πανοραμική εικόνα» που συνδέει εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Ο ρόλος της, επομένως, δεν είναι να αντικαταστήσει τα υπόλοιπα εργαλεία, αλλά να τα ενοποιήσει σε μια ενιαία διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (Wheelen & Hunger, 2018). Μέσα από αυτή τη λειτουργία, η SWOT αποτελεί τον συνδετικό κρίκο που μετατρέπει τη θεωρητική ανάλυση σε πρακτική στρατηγική δράση.



Διάγραμμα 3. Συγκριτική Αξιολόγηση Εργαλείων Στρατηγικής Ανάλυσης

3.7 Βιβλιογραφία

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York, NY: Oxford University Press.

David, F. R., & David, F. R. (2025). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases, Global Edition* (18th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—Where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2024). *Strategic management theory: An integrated approach* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hill, C. W., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2017). *Strategic management: Theory & cases* (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2024). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2024). *Exploring strategy: Text and cases* (14th ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Kapferer, J. N. (2020). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (6th ed.). London, UK: Kogan Page.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2025). *Marketing management* (17th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.

Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York, NY: Oxford University Press.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). New York, NY: Pearson Education.

Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66.

Κεφάλαιο 4

SWOT ANALYSIS – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

4.1 Ορισμός και ιστορική εξέλιξη της SWOT Analysis

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα και ανθεκτικά εργαλεία στρατηγικού μάνατζμεντ, χρησιμοποιούμενο για την αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του περιβάλλον. Η μέθοδος επιτρέπει την απλή, αλλά ολοκληρωμένη χαρτογράφηση των δυνατοτήτων και των περιορισμών ενός οργανισμού σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντός του. Ο David ορίζει τη SWOT ως μία διαδικασία μέσω της οποίας οι διοικήσεις εντοπίζουν τους καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση και τη στρατηγική τους συμπεριφορά, προκειμένου να διαμορφώσουν στρατηγικές που συνδέουν τις εσωτερικές ικανότητες με τις εξωτερικές ευκαιρίες (David & David, 2025).

Η ιστορική προέλευση της SWOT Analysis ανάγεται στη δεκαετία του 1960, όταν ο Albert Humphrey στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ ανέπτυξε τη μέθοδο ως μέρος ενός ευρύτερου ερευνητικού προγράμματος στρατηγικού σχεδιασμού για μεγάλες αμερικανικές επιχειρήσεις όπως η General Electric και η IBM (Humphrey, 2005). Στόχος του προγράμματος ήταν να αναπτυχθεί ένα απλό και λειτουργικό εργαλείο για τη διάγνωση των στρατηγικών προβλημάτων και τη διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων ανάπτυξης. Αν και η SWOT δημιουργήθηκε σε ένα συγκεκριμένο ιστορικό και επιχειρηματικό πλαίσιο, εξελίχθηκε σταδιακά σε καθολικό εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης που εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς -από τη βιομηχανία και τις υπηρεσίες έως τον δημόσιο και μη κερδοσκοπικό τομέα (Gürel & Tat, 2017).

Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1970–1980, η SWOT συνδέθηκε στενά με την άνοδο του στρατηγικού μάνατζμεντ ως επιστημονικού πεδίου. Στο πλαίσιο αυτό, αποτέλεσε το ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ της εξωτερικής και εσωτερικής ανάλυσης, ενσωματώνοντας τις αρχές της Resource-Based View και των θεωριών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Η συμβολή της SWOT στην εξέλιξη της στρατηγικής σκέψης έγκειται στην ικανότητά της να μετατρέπει πολύπλοκα δεδομένα σε κατανοητές κατηγορίες που διευκολύνουν τη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Η διάδοσή της σε διεθνές επίπεδο οφείλεται επίσης στη μεθοδολογική της ευελιξία και στην προσαρμοστικότητά της σε διαφορετικά πολιτισμικά και οικονομικά περιβάλλοντα.

Στη δεκαετία του 1990, η SWOT γνώρισε ανανεωμένο ενδιαφέρον λόγω της ανάγκης για απλά, αλλά αποτελεσματικά εργαλεία που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την ταχύτητα

μεταβαλλόμενη επιχειρηματική πραγματικότητα. Οι Hill και Westbrook επισήμαναν ότι, παρότι η SWOT ήταν ένα από τα πιο χρησιμοποιούμενα εργαλεία, συχνά υπέφερε από υπεραπλούστευση και έλλειψη ποσοτικών στοιχείων. Παρόλα αυτά, η ευκολία εφαρμογής της και η καθολική της λογική την καθιστούν αναντικατάστατο σημείο εκκίνησης στη διαδικασία στρατηγικής ανάλυσης (Hill & Westbrook, 1997). Σήμερα, η SWOT χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με πιο εξειδικευμένα εργαλεία, όπως η PESTEL και το VRIO Framework, λειτουργώντας ως συνολικός μηχανισμός ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων τους (Helms & Nixon, 2010).

Η εφαρμογή της SWOT έχει επεκταθεί πέρα από το επιχειρηματικό περιβάλλον, σε πεδία όπως η εκπαίδευση, η υγεία, ο τουρισμός, η πολιτική στρατηγική και η βιώσιμη ανάπτυξη. Η απλότητα του πλαισίου της επιτρέπει τη χρήση του από διαφορετικούς τύπους οργανισμών και επαγγελματιών, χωρίς την ανάγκη εξειδικευμένων γνώσεων στατιστικής ή οικονομετρίας. Επιπλέον, η SWOT έχει υιοθετηθεί ευρέως από διεθνείς οργανισμούς, όπως ο ΟΗΕ και η Παγκόσμια Τράπεζα, ως βασικό εργαλείο ανάλυσης έργων βιώσιμης ανάπτυξης και κοινωνικών προγραμμάτων (United Nations Development Programme, 2016). Αυτή η καθολικότητα αποδεικνύει ότι η SWOT δεν αποτελεί απλώς τεχνική στρατηγικής ανάλυσης, αλλά ένα ευέλικτο πλαίσιο λήψης αποφάσεων.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η SWOT συνδέεται άμεσα με τη συστημική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η χαρτογράφηση των δυνάμεων και αδυναμιών (εσωτερικό σύστημα) σε σχέση με τις ευκαιρίες και απειλές (εξωτερικό σύστημα) αντανακλά τη διαλεκτική σχέση μεταξύ επιχείρησης και περιβάλλοντος. Η SWOT, συνεπώς, λειτουργεί ως εργαλείο διασύνδεσης και δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο συστημάτων, διευκολύνοντας τη στρατηγική προσαρμογή και την οργανωσιακή μάθηση (Grant, 2021). Έτσι, η ανάλυση δεν περιορίζεται στη συλλογή δεδομένων, αλλά προάγει μια διαδικασία συνεχούς αναστοχασμού, όπου οι διοικήσεις μαθαίνουν να αναγνωρίζουν και να αναπροσαρμόζουν τις στρατηγικές τους προτεραιότητες.

Η θεωρητική ανθεκτικότητα της SWOT αποδεικνύεται από τη διαχρονική της εφαρμογή σε συνδυασμό με άλλα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης. Στη σύγχρονη εποχή των μεγάλων δεδομένων και της τεχνητής νοημοσύνης, η SWOT επαναπροσδιορίζεται ως εργαλείο στρατηγικής νοημοσύνης (strategic intelligence tool), ικανό να ενσωματώνει τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές πληροφορίες. Ο Gürel και ο Tat επισημαίνουν ότι η αξία της SWOT δεν έγκειται μόνο στην απλότητά της, αλλά στην ικανότητά της να προσφέρει ένα εννοιολογικό πλαίσιο που μπορεί να προσαρμοστεί στις νέες

τεχνολογικές και κοινωνικές συνθήκες (Gürel & Tat, 2017). Έτσι, η SWOT παραμένει όχι απλώς επίκαιρη αλλά απαραίτητη, ως βάση για κάθε στρατηγική διαδικασία.

4.2 Συστατικά στοιχεία της ανάλυσης (S, W, O, T)

Η SWOT Analysis οργανώνεται γύρω από τέσσερις θεμελιώδεις κατηγορίες: Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές).

Κάθε κατηγορία από τις παραπάνω αντιπροσωπεύει μια διαφορετική διάσταση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης και η ολοκληρωμένη τους κατανόηση επιτρέπει τον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Οι δύο πρώτες κατηγορίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον, ενώ οι δύο τελευταίες αναφέρονται στο εξωτερικό. Η διασύνδεση αυτών των τεσσάρων στοιχείων παράγει τη SWOT Matrix, η οποία χρησιμεύει ως βάση για τη χάραξη στρατηγικών αποφάσεων (Hill & Westbrook, 1997).

Οι **Δυνάμεις** (Strengths) είναι οι εσωτερικές ικανότητες και πόροι που είναι δυνατόν να παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η τεχνογνωσία, η φήμη, η χρηματοοικονομική σταθερότητα, το δίκτυο διανομής, οι σχέσεις με τους πελάτες και η καινοτομία. Οι Prahalad και Hamel περιγράφουν τις δυνάμεις ως «διακριτή υπεροχή», δηλαδή χαρακτηριστικά που είναι δύσκολο να μιμηθούν και προσφέρουν μακροπρόθεσμη στρατηγική υπεροχή (Prahalad & Hamel, 1990). Παραδείγματα αποτελούν η τεχνολογική ηγεσία της Apple, η αλυσίδα εφοδιασμού της Toyota και η βιώσιμη στρατηγική της Unilever.

Οι **Αδυναμίες** (Weaknesses) είναι οι εσωτερικοί περιορισμοί που μειώνουν την ικανότητα της επιχείρησης να επιτύχει τους στόχους της. Μπορεί να αφορούν έλλειψη πόρων, ανεπαρκή τεχνογνωσία, αναποτελεσματικές διαδικασίες ή χαμηλή εταιρική κουλτούρα. Ο Barney τονίζει ότι οι αδυναμίες δεν είναι απόλυτες αλλά σχετικές, καθώς εξαρτώνται από το συγκριτικό πλεονέκτημα των ανταγωνιστών (Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, 1991). Για παράδειγμα, η εξάρτηση μιας επιχείρησης από περιορισμένο αριθμό προμηθευτών ή η καθυστέρηση στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορεί να αποτελέσουν σημαντικά μειονεκτήματα στο διεθνές περιβάλλον.

Οι **Ευκαιρίες** (Opportunities) προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και αντιπροσωπεύουν συνθήκες που μπορούν να αξιοποιηθούν για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Μπορεί να σχετίζονται με τεχνολογικές καινοτομίες, αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, νέες αγορές ή κυβερνητικές πολιτικές. Ο Ansoff υποστηρίζει ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να εντοπίζει και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες εξαρτάται από την ευελιξία της στρατηγικής της και την ταχύτητα

λήψης αποφάσεων (Ansoff H. I., 1965). Ένα παράδειγμα αποτελεί η προσαρμογή της Amazon στις νέες τάσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, που της επέτρεψε να εδραιωθεί ως ηγετική δύναμη στην παγκόσμια αγορά.

Οι **Απειλές** (Threats), τέλος, αναφέρονται στους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να περιορίσουν ή να βλάψουν την απόδοση της επιχείρησης. Αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν τον έντονο ανταγωνισμό, τις οικονομικές κρίσεις, τις ρυθμιστικές αλλαγές ή την τεχνολογική απαξίωση. Ο Porter εξηγεί ότι οι απειλές συχνά προκύπτουν από τις ίδιες δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό και πρέπει να αντιμετωπίζονται με στρατηγικό σχεδιασμό και διαφοροποίηση (Porter, 1985). Για παράδειγμα, η ραγδαία ανάπτυξη των χαμηλού κόστους αεροπορικών εταιρειών αποτέλεσε απειλή για τις παραδοσιακές αερομεταφορές, αναγκάζοντας εταιρείες όπως η Lufthansa να αναπτύξουν νέες στρατηγικές υπηρεσιών.

Με βάση, λοιπόν, όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η αξία της ανάλυσης των τεσσάρων αυτών στοιχείων έγκειται στην ικανότητά τους να προσφέρουν ολιστική εικόνα της στρατηγικής κατάστασης μιας επιχείρησης. Μέσω της ταυτόχρονης αποτύπωσης εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, η SWOT προσφέρει σαφή κατανόηση του πώς οι δυνάμεις μπορούν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες, πώς οι αδυναμίες μπορούν να μετασχηματιστούν και πώς οι απειλές μπορούν να μετριαστούν. Η διαδικασία αυτή καθιστά τη SWOT ένα ισχυρό εργαλείο στρατηγικής μάθησης και σχεδιασμού, προσαρμόσιμο σε κάθε επιχειρησιακό και πολιτισμικό περιβάλλον (Grant, 2021).

4.3 Διαδικασία εκπόνησης SWOT

Η διαδικασία εκπόνησης μιας SWOT Analysis αποτελεί μια δομημένη και μεθοδική διαδικασία που στοχεύει στον εντοπισμό, την ταξινόμηση και την αξιολόγηση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική θέση ενός οργανισμού.

Η σωστή εφαρμογή της μεθόδου δεν περιορίζεται στη δημιουργία ενός πίνακα τεσσάρων τετραγώνων, αλλά προϋποθέτει τη συστηματική συλλογή δεδομένων, τη συμμετοχή πολλών ενδιαφερομένων μερών και την ανάλυση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Ο Wheelen και ο Hunger υποστηρίζουν ότι η SWOT πρέπει να αντιμετωπίζεται ως δυναμική διαδικασία στρατηγικής διάγνωσης και όχι ως στατικό εργαλείο αποτύπωσης (Wheelen & Hunger, 2018).

Η πρώτη φάση της διαδικασίας αφορά τη συλλογή πληροφοριών από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση αναλύει τα δεδομένα της σχετικά με την απόδοση, την οργανωσιακή δομή, τους ανθρώπινους πόρους, τις χρηματοοικονομικές δυνατότητες, τα προϊόντα, και τις τεχνολογικές της ικανότητες.

Παράλληλα, συλλέγονται πληροφορίες για το μακρο- και μικρο-περιβάλλον μέσω εργαλείων όπως η PESTEL Analysis και το Porter's Five Forces. Η ενσωμάτωση αυτών των εργαλείων εξασφαλίζει μια πιο πλήρη κατανόηση των εξωτερικών παραγόντων που διαμορφώνουν τις ευκαιρίες και τις απειλές (Yüksel, 2012). Η συστηματική συλλογή δεδομένων είναι θεμελιώδης, καθώς καθορίζει την εγκυρότητα της επόμενης ανάλυσης.

Στη συνέχεια, η δεύτερη φάση αφορά τον εντοπισμό και την κατηγοριοποίηση των στοιχείων σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες χωρίζονται σε δυνάμεις και αδυναμίες, ενώ οι εξωτερικοί σε ευκαιρίες και απειλές. Αυτή η κατηγοριοποίηση επιτρέπει την οπτική χαρτογράφηση των δεδομένων, διευκολύνοντας την κατανόηση των σχέσεων αίτιου-αποτελέσματος. Σύμφωνα με τον Johnson, τον Scholes και τον Whittington, το στάδιο αυτό απαιτεί συμμετοχική προσέγγιση, καθώς η εμπλοκή των στελεχών από διαφορετικά επίπεδα διοίκησης μειώνει την υποκειμενικότητα και αυξάνει τη στρατηγική εγκυρότητα των αποτελεσμάτων (Johnson, Scholes, & Whittington, 2024). Η συλλογική αναγνώριση των στοιχείων ενισχύει την αποδοχή των στρατηγικών αποφάσεων από όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Η τρίτη φάση αφορά τη στάθμιση και ιεράρχηση των παραγόντων που έχουν εντοπιστεί. Ενώ η βασική μορφή της SWOT δεν περιλαμβάνει ποσοτική ανάλυση, πολλές σύγχρονες εφαρμογές έχουν ενσωματώσει τεχνικές βαρύτητας (weighting) και αξιολόγησης (rating), ώστε να προσδιορίζεται η σχετική σημασία κάθε παράγοντα. Για παράδειγμα, οι Panagiotou και Dyson πρότειναν τη χρήση της *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, η οποία επιτρέπει τη μετατροπή της SWOT σε εργαλείο λήψης αποφάσεων βασισμένο σε δεδομένα (Panagiotou, 2003) (Dyson, 2004). Αυτή η μεθοδολογική εξέλιξη ενισχύει την αξιοπιστία της ανάλυσης, καθώς οι αποφάσεις δεν βασίζονται αποκλειστικά στην κρίση των αναλυτών αλλά και σε συγκριτικά στοιχεία απόδοσης.

Επιπρόσθετα, η τέταρτη φάση αφορά τη σύνθεση των δεδομένων σε μια ολοκληρωμένη SWOT Matrix. Η μήτρα αυτή δεν αποτελεί απλώς μια γραφική απεικόνιση, αλλά ένα εργαλείο στρατηγικής λογικής, όπου οι εσωτερικές και εξωτερικές διαστάσεις συσχετίζονται με στόχο τη διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών. Ο Grant επισημαίνει ότι η αξία της SWOT βρίσκεται στη σύνθεση και όχι στην ανάλυση καθαυτή, καθώς μέσω της αλληλεπίδρασης των τεσσάρων κατηγοριών δημιουργείται το υπόβαθρο για τη διαμόρφωση στρατηγικών που συνδέουν τους πόρους με τις ευκαιρίες της αγοράς (Grant, 2021). Για παράδειγμα, η χρήση μιας ισχυρής ερευνητικής ομάδας (Strength) για την αξιοποίηση της αυξανόμενης ζήτησης σε βιώσιμα προϊόντα (Opportunity) μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία στρατηγικής διαφοροποίησης.

Η πέμπτη φάση αφορά τη διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών που προκύπτουν από τη SWOT Matrix. Οι στρατηγικές αυτές συνήθως οργανώνονται σε τέσσερις κατηγορίες, SO, WO, ST και WT, ανάλογα με τον τρόπο που οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες αλληλοεπιδρούν (David & David, 2025). Το στάδιο αυτό είναι το σημείο όπου η SWOT συνδέεται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Οι οργανισμοί, μέσα από αυτή τη διαδικασία, μπορούν να επιλέξουν εναλλακτικές στρατηγικές πορείας, όπως επέκταση, διαφοροποίηση ή αναδιάρθρωση, ανάλογα με τη φύση των παραγόντων που έχουν εντοπιστεί και τη στρατηγική τους προτεραιότητα.

Η έκτη και τελική φάση αφορά την αξιολόγηση και παρακολούθηση (monitoring) των αποτελεσμάτων της SWOT. Η ανάλυση αυτή δεν αποτελεί στατικό εργαλείο, αλλά πρέπει να ανανεώνεται περιοδικά, ιδίως σε περιόδους ταχείας τεχνολογικής και οικονομικής αλλαγής. Οι Kaplan και Norton προτείνουν τη σύνδεση της SWOT με συστήματα επίδοσης όπως η Balanced Scorecard, ώστε να επιτυγχάνεται συνεχής στρατηγική παρακολούθηση και προσαρμογή (Kaplan & Norton, 1996). Με τον τρόπο αυτό, η SWOT μετατρέπεται σε ένα ζωντανό εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ, ικανό να ενσωματώνει νέες πληροφορίες και να διασφαλίζει την ευελιξία της επιχείρησης.

Οδηγός 6 Σταδίων: Από την Ανάλυση SWOT στη Στρατηγική



Διάγραμμα 4. Τα 6 στάδια της διαδικασίας εκπόνησης της SWOT Analysis

Σε αυτό το σημείο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα πρέπει να επισημανεί ότι πέραν της βασικής μεθοδολογίας, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζει δύο κύριες προσεγγίσεις SWOT: την ποιοτική και την ποσοτική.

Αναλυτικότερα, η ποιοτική προσέγγιση βασίζεται στη συλλογή και ανάλυση μη μετρήσιμων δεδομένων, όπως οι αντιλήψεις των στελεχών, η οργανωσιακή κουλτούρα

και οι στρατηγικές τάσεις της αγοράς. Η ποσοτική, από την άλλη πλευρά, επιχειρεί να προσδώσει αριθμητική αξία στους παράγοντες, ώστε να υποστηριχθεί η αντικειμενικότητα των αποφάσεων. Η ενσωμάτωση εργαλείων πολυκριτηριακής ανάλυσης (όπως η *Analytic Hierarchy Process*) έχει επιτρέψει τη μετάβαση της SWOT από ένα απλό περιγραφικό εργαλείο σε ένα δυναμικό μοντέλο στρατηγικής επιλογής (Kurttila, Pesonen, Kangas, & Kajanus, 2000). Έτσι, ο συνδυασμός των δύο προσεγγίσεων θεωρείται σήμερα βέλτιστη πρακτική, καθώς εξισορροπεί τη στρατηγική κρίση με την εμπειρική τεκμηρίωση.

Η πρακτική εφαρμογή της διαδικασίας SWOT προϋποθέτει επίσης την ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης και διαφάνειας. Ο Nonaka και ο Takeuchi επισημαίνουν ότι η δημιουργία και διάχυση γνώσης εντός της επιχείρησης είναι κρίσιμη προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε στρατηγικής ανάλυσης. Η SWOT δεν πρέπει να αποτελεί απλή τυπική διαδικασία, αλλά ένα εργαλείο συλλογικής μάθησης που βοηθά την επιχείρηση να κατανοεί το περιβάλλον της και να αναπτύσσει ικανότητες προσαρμογής (Nonaka & Takeuchi, 1995). Σε διεθνείς επιχειρήσεις, η διαδικασία αυτή αποκτά μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, καθώς απαιτεί συντονισμό πληροφοριών από διαφορετικές αγορές και πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Στο πλαίσιο της ψηφιακής εποχής, η διαδικασία εκπόνησης SWOT μετασχηματίζεται μέσα από τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης, ανάλυσης δεδομένων (data analytics) και ψηφιακών εργαλείων επιχειρηματικής ευφυΐας. Εταιρείες όπως η IBM και η Microsoft έχουν ενσωματώσει εργαλεία data mining και machine learning στη διαδικασία SWOT, ώστε να εντοπίζουν πρότυπα συμπεριφοράς πελατών και να προβλέπουν τις αγοραστικές τάσεις (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Αυτή η εξέλιξη αναβαθμίζει τη SWOT σε εργαλείο προγνωστικής στρατηγικής, επιτρέποντας πιο ευέλικτες και έγκαιρες αποφάσεις σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Συνοψίζοντας, η διαδικασία εκπόνησης της SWOT Analysis αποτελεί ένα πολυεπίπεδο και διαδραστικό σύστημα στρατηγικής σκέψης. Από τη συλλογή δεδομένων έως τη διαμόρφωση και παρακολούθηση των στρατηγικών επιλογών, κάθε στάδιο συνδέεται με τη διαρκή μάθηση και τη βελτίωση της οργανωσιακής ικανότητας. Η αξία της μεθοδολογίας δεν βρίσκεται μόνο στη διάγνωση, αλλά κυρίως στην ικανότητά της να ενεργοποιεί στρατηγική δράση. Σε ένα περιβάλλον συνεχούς αβεβαιότητας, η SWOT παραμένει ένα από τα πιο προσαρμοστικά και καθολικά εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ (Wheelen & Hunger, 2018).

4.4 Οι στρατηγικές κατηγορίες: SO, WO, ST, WT

Η αποτελεσματικότητα της SWOT Analysis κορυφώνεται στη φάση της στρατηγικής σύνθεσης, όπου τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος διασταυρώνονται για να προκύψουν συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές. Η διαδικασία αυτή οργανώνεται μέσα από τη SWOT Matrix, στην οποία διαμορφώνονται τέσσερις βασικές στρατηγικές κατηγορίες: SO (Strengths–Opportunities), WO (Weaknesses–Opportunities), ST (Strengths–Threats) και WT (Weaknesses–Threats). Κάθε κατηγορία αποτυπώνει διαφορετική στρατηγική λογική, ανάλογα με τη σχέση μεταξύ των εσωτερικών δυνατοτήτων και των εξωτερικών προκλήσεων. Σύμφωνα με τον David, ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων επιτρέπει τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου χαρτοφυλακίου στρατηγικών που ευθυγραμμίζονται με τη δυναμική του περιβάλλοντος (David & David, 2025).

Οι **SO Strategies** (Maxi–Maxi Strategies) έχουν ως στόχο τη χρήση των εσωτερικών δυνάμεων μιας επιχείρησης για την αξιοποίηση των εξωτερικών ευκαιριών. Πρόκειται για τη «στρατηγική ανάπτυξης», όπου η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα πλεονεκτήματά της για να επεκταθεί σε νέες αγορές, να εισαγάγει καινοτομίες ή να αυξήσει το μερίδιό της. Για παράδειγμα, η Apple αξιοποίησε την τεχνολογική της ικανότητα και το ισχυρό brand loyalty (Strengths) για να επωφεληθεί από την αυξανόμενη ζήτηση για έξυπνες συσκευές (Opportunity), επεκτείνοντας το οικοσύστημα προϊόντων της (Kapferer, 2020). Αντίστοιχα, η Tesla συνδύασε την τεχνολογική της υπεροχή και το όραμά της για βιώσιμη κινητικότητα με την παγκόσμια τάση για πράσινη ενέργεια, μετατρέποντας μια περιβαλλοντική ανάγκη σε επιχειρηματική ευκαιρία (Grant, 2021). Οι SO στρατηγικές αντιπροσωπεύουν τη φιλοσοφία της επιθετικής ανάπτυξης και της προδραστικής καινοτομίας.

Οι **WO Strategies** (Mini–Maxi Strategies) επικεντρώνονται στην υπέρβαση των αδυναμιών της επιχείρησης μέσω της αξιοποίησης των εξωτερικών ευκαιριών. Εδώ η επιχείρηση δεν βασίζεται αποκλειστικά στα εσωτερικά της πλεονεκτήματα, αλλά προσπαθεί να εκμεταλλευτεί θετικές αλλαγές στο περιβάλλον για να αντιμετωπίσει τους περιορισμούς της. Για παράδειγμα, μια εταιρεία με αδύναμη ψηφιακή παρουσία μπορεί να αξιοποιήσει κυβερνητικά προγράμματα ψηφιακού μετασχηματισμού ή συνεργασίες με τεχνολογικούς παρόχους για να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της. Η Unilever, αναγνωρίζοντας καθυστερήσεις στη βιωσιμότητα των εφοδιαστικών της αλυσίδων (Weakness), αξιοποίησε διεθνείς ευκαιρίες ESG συνεργασιών (Opportunity) για να μεταβεί σε πιο βιώσιμα πρότυπα παραγωγής (Wheelen & Hunger, 2018). Σύμφωνα με τον Kotler και τον Keller οι WO στρατηγικές είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές σε περιόδους

μετάβασης, όπου η αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μοχλός εσωτερικής βελτίωσης (Kotler & Keller, 2025).

Οι **ST Strategies** (Maxi–Mini Strategies) αποσκοπούν στην αξιοποίηση των δυνάμεων της επιχείρησης για την αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών. Πρόκειται για στρατηγικές άμυνας μέσω επίθεσης, όπου οι ισχυροί πόροι και οι ικανότητες χρησιμοποιούνται για να περιορίσουν τις αρνητικές επιδράσεις του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, η Toyota, αντιμετωπίζοντας έντονο ανταγωνισμό και απειλές από νέες τεχνολογίες ηλεκτροκίνησης, επένδυσε στη συνεχή βελτίωση (kaizen) και την αποδοτικότητα παραγωγής (Strengths) για να διατηρήσει την ηγετική της θέση (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2024). Ο Porter σημειώνει ότι οι ST στρατηγικές χαρακτηρίζονται από έμφαση στη διαφοροποίηση, την καινοτομία και τη διαχείριση κινδύνου, καθώς επιδιώκουν να χρησιμοποιήσουν τις υπάρχουσες ικανότητες για να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις των εξωτερικών απειλών (Porter, 1985). Αυτές οι στρατηγικές είναι ιδανικές για ώριμους κλάδους όπου η σταθερότητα και η προστασία του μεριδίου αγοράς είναι ζωτικής σημασίας.

Οι **WT Strategies** (Mini–Mini Strategies) είναι οι πιο συντηρητικές και εστιάζουν στην ελαχιστοποίηση τόσο των αδυναμιών όσο και των απειλών. Χρησιμοποιούνται κυρίως όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε δυσμενή στρατηγική θέση, χωρίς σημαντικά πλεονεκτήματα ή θετικές ευκαιρίες. Σε αυτήν την περίπτωση, ο στόχος είναι η επιβίωση μέσω συρρίκνωσης, εξορθολογισμού ή αναδιάρθρωσης. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, πολλές ευρωπαϊκές τράπεζες υιοθέτησαν στρατηγικές WT, μειώνοντας το λειτουργικό τους κόστος και επικεντρώνοντας σε βασικές αγορές (Grant, 2021). Ο Mintzberg αναφέρει ότι οι WT στρατηγικές συχνά αποτελούν απαραίτητο βήμα προτού μια επιχείρηση μπορέσει να επαναπροσδιορίσει τη θέση της και να κινηθεί προς πιο δυναμικές επιλογές. Αν και φαινομενικά αμυντικές, μπορούν να αποτελέσουν το θεμέλιο για μελλοντική ανάκαμψη (Mintzberg, 1994).

Η αποτελεσματική ανάπτυξη αυτών των στρατηγικών απαιτεί αναλυτική συνέπεια και στρατηγική ευθυγράμμιση. Η επιλογή μεταξύ SO, WO, ST και WT στρατηγικών δεν είναι απόλυτη αλλά εξαρτάται από το περιβάλλον και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Ο Barney μάλιστα επισημαίνει ότι οι στρατηγικές πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους μοναδικούς πόρους και ικανότητες του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια λανθασμένη αντιστοίχιση μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πόρων και σε στρατηγική ασυνέπεια (Barney, 1991). Για παράδειγμα, η επιλογή μιας επιθετικής στρατηγικής SO από μια επιχείρηση χωρίς επαρκείς εσωτερικούς πόρους μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία.

Η SWOT Matrix δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μηχανικό εργαλείο, αλλά ως εννοιολογικό πλαίσιο για τη δημιουργία στρατηγικής σκέψης. Οι Kaplan και Norton υποστηρίζουν ότι η επιτυχία της SWOT εξαρτάται από την ικανότητα της διοίκησης να μεταφράζει τα ευρήματα σε συγκεκριμένες δράσεις που παρακολουθούνται και αξιολογούνται διαρκώς (Kaplan & Norton, 2001). Ο συνδυασμός της SWOT με τη Balanced Scorecard επιτρέπει τη συνεχή ανατροφοδότηση και την προσαρμογή των στρατηγικών σε πραγματικό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο, η SWOT παύει να είναι ένα στατικό εργαλείο και εξελίσσεται σε ένα σύστημα στρατηγικής μάθησης.



Διάγραμμα 5. Η Μήτρα Στρατηγικών Επιλογών (TOWS Matrix)

Η θεωρητική βάση των τεσσάρων στρατηγικών κατηγοριών αντικατοπτρίζει τη διαλεκτική σχέση μεταξύ σταθερότητας και αλλαγής. Οι SO και ST στρατηγικές συνδέονται με επιθετικές και προδραστικές προσεγγίσεις, ενώ οι WO και WT εστιάζουν στη βελτίωση και στην προσαρμογή. Η ισορροπία ανάμεσά τους καθορίζει τη στρατηγική ωριμότητα

ενός οργανισμού. Οι επιχειρήσεις που μπορούν να μετακινούνται ευέλικτα ανάμεσα στις κατηγορίες αυτές, ανάλογα με τις συνθήκες, αποκτούν ανθεκτικότητα και δυναμική προσαρμοστικότητα (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Αυτή η ικανότητα είναι κρίσιμη στη σημερινή εποχή της αβεβαιότητας, όπου οι στρατηγικές πρέπει να είναι ταυτόχρονα σταθερές στις αξίες τους και ευέλικτες στις εφαρμογές τους.

Η πρακτική εφαρμογή των τεσσάρων στρατηγικών κατηγοριών αποδεικνύει ότι η SWOT μπορεί να προσαρμοστεί σε κάθε κλάδο και επιχειρηματικό μέγεθος. Η IKEA, για παράδειγμα, έχει χρησιμοποιήσει SO στρατηγικές για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες παγκοσμιοποίησης και βιωσιμότητας, αξιοποιώντας την ισχυρή της εφοδιαστική αλυσίδα και τη φήμη της (Strengths) για να επεκτείνει τις πράσινες σειρές προϊόντων της (Opportunities). Αντίθετα, η Body Shop έχει υιοθετήσει ST στρατηγικές, αξιοποιώντας το ηθικό της brand και τη βιώσιμη ταυτότητά της για να αντιμετωπίσει τις απειλές των μεγάλων πολυεθνικών (Threats) που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά (Cosmetics Business, 2023). Αυτά τα παραδείγματα αναδεικνύουν πώς η θεωρητική δομή της SWOT μπορεί να μετουσιωθεί σε πρακτικές αποφάσεις με μετρήσιμα αποτελέσματα.

Συνοψίζοντας, οι τέσσερις στρατηγικές κατηγορίες δεν αποτελούν ανεξάρτητα πλαίσια, αλλά αλληλεξαρτώμενα στάδια ενός συνεχούς κύκλου στρατηγικής μάθησης. Καθώς το περιβάλλον μεταβάλλεται, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπροσαρμόζουν τη θέση τους στη μήτρα. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που αρχικά εφαρμόζει WT στρατηγική επιβίωσης μπορεί, μέσω βελτίωσης των εσωτερικών της δυνατοτήτων, να μεταβεί σταδιακά σε WO και στη συνέχεια σε SO στρατηγική ανάπτυξης. Ο Hill και ο Jones αναφέρουν ότι αυτή η μετατόπιση αντιπροσωπεύει τη φυσική εξέλιξη μιας επιχείρησης που μαθαίνει, αναδιοργανώνεται και επανατοποθετείται μέσα στο στρατηγικό της περιβάλλον (Hill & Jones, 2024). Συνεπώς, η SWOT δεν είναι απλώς εργαλείο ανάλυσης, αλλά μηχανισμός στρατηγικής εξέλιξης και δυναμικής προσαρμογής.

4.5 Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της SWOT Analysis

Η SWOT Analysis, όπως έχουμε ήδη δει και προηγουμένως, έχει καταξιωθεί ως ένα από τα πλέον ευέλικτα και δημοφιλή εργαλεία στρατηγικού μάντζμεντ, χάρη στην απλότητα, την καθολικότητα και την ικανότητά της να προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ανάλυσης.

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η ευκολία κατανόησης και εφαρμογής της. Δεν απαιτεί εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις ή στατιστικά εργαλεία, γεγονός που την καθιστά προσβάσιμη σε επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και κλάδων. Ο Hill και ο Westbrook επισημαίνουν ότι η διαχρονική αξία της SWOT έγκειται ακριβώς

στη διαφάνειά της: επιτρέπει τη συμμετοχή στελεχών από διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας και την ενίσχυση της συνεργασίας στη διαδικασία στρατηγικής ανάλυσης (Hill & Westbrook, 1997).

Ένα δεύτερο πλεονέκτημα είναι η ολοκληρωμένη θεώρηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε αντίθεση με άλλα εργαλεία που επικεντρώνονται αποκλειστικά στη μία διάσταση, η SWOT συνδυάζει και τις δύο, επιτρέποντας τη σύνθεση πληροφορίας και τη δημιουργία στρατηγικών προτεραιοτήτων. Ο David τονίζει ότι η αξία της μεθόδου δεν περιορίζεται στην ανάλυση, αλλά στη σύνδεση -λειτουργεί δηλαδή ως «γέφυρα» που ενώνει την εσωτερική δυναμική ενός οργανισμού με το περιβάλλον του (David & David, 2025). Αυτή η συνθετική λειτουργία τη καθιστά θεμελιώδη στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής κατεύθυνσης.

Επιπλέον, η SWOT προάγει τη συμμετοχικότητα και τη στρατηγική επικοινωνία. Η διαδικασία κατασκευής της απαιτεί τη συμμετοχή διαφορετικών λειτουργικών τομέων, γεγονός που διευκολύνει τη δημιουργία κοινής κατανόησης για τη στρατηγική κατάσταση της επιχείρησης. Ο Johnson και οι συνεργάτες του επισημαίνουν ότι η χρήση της SWOT σε εργαστήρια στρατηγικής (strategy workshops) ενισχύει τη διαφάνεια, τη συλλογική μάθηση και τη δέσμευση των εργαζομένων στις μελλοντικές αποφάσεις (Johnson, Scholes, & Whittington, 2024). Η μέθοδος δεν είναι μόνο εργαλείο ανάλυσης, αλλά και πλαίσιο διαλόγου και ομαδικής σκέψης.

Ένα ακόμη βασικό πλεονέκτημα είναι η ευελιξία εφαρμογής της. Η SWOT μπορεί να προσαρμοστεί σε οποιονδήποτε οργανισμό ή πλαίσιο, για παράδειγμα από μικρές επιχειρήσεις έως πολυεθνικούς ομίλους, καθώς και σε μη κερδοσκοπικούς φορείς, δημόσιες υπηρεσίες ή εκπαιδευτικά ιδρύματα. Σύμφωνα με τους Helms και Nixon, η μέθοδος λειτουργεί εξίσου αποτελεσματικά σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο, καθώς μπορεί να εστιάσει είτε στην ευρύτερη εταιρική στρατηγική είτε σε συγκεκριμένα τμήματα, προϊόντα ή έργα. Αυτή η προσαρμοστικότητα εξηγεί τη μακροβιότητα της μεθόδου σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς (Helms & Nixon, 2010).

Ωστόσο, η SWOT Analysis δεν στερείται περιορισμών, οι οποίοι έχουν αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης ακαδημαϊκής κριτικής. Ο σημαντικότερος περιορισμός είναι η υποκειμενικότητα των αποτελεσμάτων. Επειδή ακριβώς η ανάλυση βασίζεται σε κρίσεις και αντιλήψεις των συμμετεχόντων, μπορεί να επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, ελλιπή πληροφόρηση ή στρατηγικές σκοπιμότητες. Ο Hill και ο Westbrook επισημαίνουν ότι η υπερβολική απλοποίηση πολύπλοκων ζητημάτων οδηγεί σε ανακριβείς εκτιμήσεις και επιφανειακές στρατηγικές (Hill & Westbrook, 1997). Για να

αντιμετωπιστεί αυτή η αδυναμία, απαιτείται συνδυασμός της SWOT με ποσοτικά εργαλεία, όπως η QSPM ή η Balanced Scorecard.

Ένας δεύτερος περιορισμός είναι η έλλειψη χρονικής διάστασης. Η SWOT αποτυπώνει μια στατική εικόνα της επιχείρησης σε μια δεδομένη στιγμή, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τη δυναμική των αγορών και την ταχύτητα των αλλαγών. Ο Teece υποστηρίζει ότι στις σύγχρονες συνθήκες «δυναμικών ικανοτήτων» (dynamic capabilities), η στρατηγική ανάλυση πρέπει να είναι συνεχής και προσαρμοστική (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Η SWOT, αν παραμείνει ανελαστική, κινδυνεύει να αποτυγχάνει στην πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων και στην ενσωμάτωση καινοτομιών.

Ένας τρίτος περιορισμός αφορά την έλλειψη προτεραιοποίησης. Η SWOT δεν παρέχει σαφή μεθοδολογία για τη στάθμιση των παραγόντων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ασάφεια ως προς το ποιες στρατηγικές είναι πιο κρίσιμες. Οι Panagiotou και Dyson προτείνουν ότι η ενσωμάτωση στατιστικών ή πολυκριτηριακών μεθόδων μπορεί να ενισχύσει την αξιοπιστία της ανάλυσης, επιτρέποντας τη βαθμολόγηση και ιεράρχηση των στοιχείων (Panagiotou, 2003) (Dyson, 2004). Χωρίς αυτή τη στάθμιση, η SWOT μπορεί να παραμένει περιγραφική, χωρίς να υποστηρίζει ουσιαστικά τη λήψη αποφάσεων.

Τέλος, η SWOT ενδέχεται να αγνοεί τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων. Οι Helms και Nixon σημειώνουν ότι οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές δεν λειτουργούν ανεξάρτητα, αλλά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, διαμορφώνοντας ένα σύνθετο δίκτυο επιρροών (Helms & Nixon, 2010). Η παραδοσιακή προσέγγιση της SWOT δεν αποτυπώνει αυτές τις σχέσεις, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητά της να προβλέπει πολύπλοκες στρατηγικές συνέπειες. Παρ' όλα αυτά, η ενσωμάτωση συστημικών μοντέλων, όπως το PESTEL ή το VRIO, μπορεί να ενισχύσει τη διασύνδεση των παραγόντων, μετατρέποντας τη SWOT σε πιο δυναμικό και προγνωστικό εργαλείο.

Με βάση όλα τα παραπάνω, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι, η SWOT παραμένει εξαιρετικά χρήσιμη, αρκεί να εφαρμόζεται κριτικά και συμπληρωματικά. Η αξία της έγκειται όχι στην πληρότητα, αλλά στην ικανότητά της να δομεί στρατηγική σκέψη, να προκαλεί συζήτηση και να ενεργοποιεί στρατηγικές διεργασίες. Όπως παρατηρεί ο Grant, η SWOT λειτουργεί ως σημείο εκκίνησης, όχι ως κατάληξη, στη στρατηγική ανάλυση, ένα πλαίσιο για ερωτήσεις, όχι απαντήσεις (Grant, 2021). Αυτή η μεθοδολογική φιλοσοφία εξηγεί γιατί, παρά τους περιορισμούς της, η SWOT εξακολουθεί να αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής διοίκησης.

4.6 Παραδείγματα εφαρμογής της SWOT Analysis σε επιχειρήσεις

Η εφαρμογή της SWOT Analysis στον επιχειρηματικό κόσμο αποδεικνύει τη διαχρονική της αξία ως εργαλείο προσαρμογής, καινοτομίας και στρατηγικής αναδιάρθρωσης.

Η Apple Inc., για παράδειγμα, αξιοποίησε τη SWOT για να αναγνωρίσει τη δύναμή της στον σχεδιασμό προϊόντων και στο branding (Strengths) και να την αντιστοιχίσει με τις τεχνολογικές ευκαιρίες της αγοράς (Opportunities), οδηγώντας στη δημιουργία ενός οικοσυστήματος καινοτομίας με προϊόντα όπως το iPhone και το iPad (Kapferer, 2020). Παράλληλα, η εταιρεία αναγνώρισε απειλές όπως η εξάρτηση από συγκεκριμένους προμηθευτές και η αυξανόμενη ρύθμιση δεδομένων, γεγονός που οδήγησε σε στρατηγικές διαφοροποίησης μέσω επενδύσεων σε ιδιωτικότητα και ασφάλεια (Grant, 2021).

Η Toyota Motor Corporation αποτελεί κλασικό παράδειγμα επιχείρησης που αξιοποίησε τη SWOT για τη συνεχή βελτίωση (kaizen) και την ανάπτυξη μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας. Μέσα από την ανάλυση των εσωτερικών της δυνάμεων, όπως η αποδοτικότητα παραγωγής και η κουλτούρα ποιότητας, η Toyota κατανόησε πώς να αντιδρά στις απειλές των μεταβαλλόμενων καταναλωτικών προτιμήσεων και της κλιματικής νομοθεσίας (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2024). Το αποτέλεσμα ήταν η στρατηγική της στροφή προς την ηλεκτροκίνηση και τα υβριδικά οχήματα, που ενίσχυσαν την εταιρική της ανθεκτικότητα.

Η Unilever αξιοποίησε τη SWOT για να ενσωματώσει τη βιωσιμότητα στον πυρήνα της επιχειρηματικής στρατηγικής της. Αναγνωρίζοντας ως αδυναμία τη δυσκολία ελέγχου μιας τεράστιας εφοδιαστικής αλυσίδας και ως ευκαιρία την αυξανόμενη ζήτηση για οικολογικά προϊόντα, η Unilever δημιούργησε το πρόγραμμα *Sustainable Living Plan*, συνδέοντας τη στρατηγική εταιρικής ευθύνης με τα επιχειρηματικά της μοντέλα (Wheelen & Hunger, 2018). Η εφαρμογή αυτή της SWOT δείχνει πώς η μέθοδος μπορεί να υποστηρίξει μετασχηματισμό σε επίπεδο επιχειρησιακής κουλτούρας και κοινωνικής επίδρασης.

Η IKEA έχει χρησιμοποιήσει τη SWOT ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού σε συνδυασμό με το PESTEL. Εντόπισε την εσωτερική της δύναμη στο χαμηλό κόστος και την αποδοτική εφοδιαστική αλυσίδα, καθώς και εξωτερικές ευκαιρίες στην πράσινη οικονομία και στη βιώσιμη κατανάλωση. Αυτή η συνδυαστική προσέγγιση οδήγησε στη δημιουργία της πρωτοβουλίας *People & Planet Positive*, που ενίσχυσε την εταιρική της ταυτότητα ως υπεύθυνου και καινοτόμου οργανισμού (Grant, 2021). Η SWOT, στην

περίπτωση αυτή, χρησιμοποιήθηκε ως οδηγός για βιώσιμη διαφοροποίηση και στρατηγική επικοινωνία.

Αντίστοιχα, η Body Shop, ήδη από την ίδρυσή της, εφάρμοσε SWOT Analysis για να εντοπίσει πώς η δέσμευσή της σε ηθικές πρακτικές και βιώσιμα προϊόντα (Strengths) μπορούσε να αξιοποιηθεί σε περιβάλλον αυξανόμενου ενδιαφέροντος για κοινωνική ευθύνη (Opportunities), αλλά και πώς να αντιμετωπίσει τις απειλές των πολυεθνικών κολοσσών (Threats) (Jones, Comfort, & Hillier, 2005). Αυτή η στρατηγική ανάλυση καθιέρωσε τη Body Shop ως πρωτοπόρο του *ethical marketing* και απέδειξε ότι η SWOT μπορεί να υποστηρίξει στρατηγική διαφοροποίηση με αξιακό προσανατολισμό.

Η Starbucks επίσης χρησιμοποιεί συστηματικά τη SWOT στο στρατηγικό της μάνατζμεντ. Αναγνωρίζοντας τις δυνάμεις της σε ποιότητα προϊόντων και εμπειρία πελάτη, η εταιρεία ενσωμάτωσε ευκαιρίες όπως η ανάπτυξη αγορών αναδυόμενων οικονομιών και οι τεχνολογικές εφαρμογές ψηφιακών παραγγελιών (Karferer, 2020). Μέσα από αυτή τη στρατηγική, κατόρθωσε να προσαρμοστεί στις παγκόσμιες τάσεις κατανάλωσης και να επεκτείνει τη διαφοροποίησή της σε νέες αγορές, όπως η Ασία και η Λατινική Αμερική.

Τα παραδείγματα αυτά αποδεικνύουν ότι η SWOT Analysis δεν αποτελεί απλώς ένα αναλυτικό εργαλείο, αλλά ένα πλαίσιο στρατηγικής σκέψης που μπορεί να καθοδηγήσει πραγματικές επιχειρηματικές αποφάσεις. Η αξία της έγκειται στην ικανότητά της να ενσωματώνει δεδομένα, εμπειρίες και αξίες, δημιουργώντας ένα συνεκτικό πλαίσιο για δράση. Όπως υπογραμμίζουν οι Gürel και Tat, η SWOT δεν είναι ένα εργαλείο του παρελθόντος, αλλά μια δυναμική γλώσσα στρατηγικής που παραμένει θεμελιώδης ακόμη και στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης και των ψηφιακών μετασχηματισμών (Gürel & Tat, 2017).

4.7 Βιβλιογραφία

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Cosmetics Business. (2023). *Natura & Co revenues rise despite weak performance from The Body Shop*. Retrieved from <https://www.cosmeticsbusiness.com/>

David, F. R., & David, F. R. (2025). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases, Global Edition* (18th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—Where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2024). *Strategic management theory: An integrated approach* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2024). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Humphrey, A. (2005). *SWOT analysis for management consulting*. SRI Alumni Newsletter. Retrieved from <https://www.sri.com>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2024). *Exploring strategy: Text and cases* (14th ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Jones, M. T., Comfort, D., & Hillier, D. (2005). Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(12), 882–892.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kapferer, J. N. (2020). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (6th ed.). London, UK: Kogan Page.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2025). *Marketing management* (17th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.

Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 1(1), 41–52.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*, 14(2), 8–10.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York, NY: Oxford University Press.

United Nations Development Programme. (2016). *Human development report 2016: Human development for everyone*. New York, NY: UNDP.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). New York, NY: Pearson Education.

Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66.

Κεφάλαιο 5

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΜΟΡΦΙΑΣ

5.1 Εισαγωγή στον παγκόσμιο κλάδο καλλυντικών

Ο κλάδος των καλλυντικών και της ομορφιάς αποτελεί έναν από τους πλέον δυναμικούς και ανθεκτικούς τομείς της παγκόσμιας οικονομίας. Παρά τις διακυμάνσεις που παρατηρούνται σε περιόδους κρίσεων, η ζήτηση για προϊόντα ομορφιάς και προσωπικής φροντίδας διατηρείται σταθερά υψηλή, υποδεικνύοντας ότι η φροντίδα της εξωτερικής εμφάνισης συνδέεται στενά με κοινωνικές, πολιτισμικές και ψυχολογικές ανάγκες των καταναλωτών (Kapferer, 2020).

Ο ορισμός του κλάδου περιλαμβάνει προϊόντα περιποίησης δέρματος, μαλλιών, αρωμάτων, μακιγιάζ, στοματικής υγιεινής, αντηλιακών, καθώς και συναφείς υπηρεσίες αισθητικής και ευεξίας. Με βάση εκτιμήσεις της Statista, η παγκόσμια αγορά καλλυντικών ανήλθε το 2024 σε περίπου 645 δισ. δολάρια, με προβλεπόμενη αύξηση στα 780 δισ. δολάρια έως το 2028, καταγράφοντας μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 4,8% (Statista, 2025). Αυτή η σταθερή ανοδική πορεία αποδίδεται σε παράγοντες, όπως η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, η άνοδος της μεσαίας τάξης σε αναδυόμενες οικονομίες και η ενίσχυση της ζήτησης για βιώσιμα και φυσικά προϊόντα (McKinsey & Company, 2023).

Η γεωγραφική κατανομή της αγοράς δείχνει ότι η Ασία-Ειρηνικός κυριαρχεί, αντιπροσωπεύοντας πάνω από το 40% της παγκόσμιας κατανάλωσης, με βασικές χώρες-παίκτες την Κίνα, την Ιαπωνία και τη Νότια Κορέα. Η Ευρώπη και η Βόρεια Αμερική ακολουθούν, με ανεπτυγμένες αγορές υψηλής αξίας ανά καταναλωτή. Αντίθετα, η Λατινική Αμερική και η Μέση Ανατολή παρουσιάζουν αυξανόμενη δυναμική λόγω της δημογραφικής ανάπτυξης και της πολιτισμικής στροφής προς την προσωπική φροντίδα (Euromonitor International, Global beauty and personal care market report 2024, 2024). Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου έχει ενισχύσει τη διασύνδεση των αγορών, καθιστώντας τους μεγάλους πολυεθνικούς ομίλους, όπως L'Oréal, Estée Lauder, Procter & Gamble, Shiseido και Unilever, ηγετικές δυνάμεις στη διαμόρφωση τάσεων, προτύπων και καινοτομιών (Grant, 2021).

Η δομή της παγκόσμιας αγοράς χαρακτηρίζεται από έντονη συγκέντρωση ισχύος, καθώς λίγοι όμιλοι ελέγχουν σημαντικό ποσοστό της συνολικής παραγωγής, αλλά και διανομής. Ωστόσο, η άνοδος των νέων brands ανεξάρτητης ταυτότητας και η ανάπτυξη των ψηφιακών πλατφορμών έχουν μεταβάλει ριζικά το τοπίο, επιτρέποντας σε μικρότερες

επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν μέσω διαφοροποίησης και στοχευμένου μάρκετινγκ (Deloitte, 2024). Σε αυτό το πλαίσιο, στην εποχή των κοινωνικών δικτύων, η επιρροή των influencers και των beauty bloggers έχει μετατοπίσει τη δύναμη του brand building από τις εταιρείες προς τους ίδιους τους καταναλωτές. Έτσι, ο κλάδος έχει μετατραπεί σε ένα υβριδικό οικοσύστημα, όπου συνυπάρχουν πολυεθνικές και νεοφυείς επιχειρήσεις, καθεμία με διαφορετική στρατηγική διαφοροποίησης.

Η τεχνολογική πρόοδος αποτελεί κινητήριο δύναμη του κλάδου, επηρεάζοντας τόσο την παραγωγή όσο και την κατανάλωση. Καινοτομίες, όπως η προσωποποιημένη φροντίδα, η τεχνητή νοημοσύνη στη διάγνωση δέρματος και οι ψηφιακές εμπειρίες ομορφιάς (virtual try-on) αναδιαμορφώνουν τις σχέσεις καταναλωτή-μάρκας (Forbes, 2024). Οι εταιρείες που υιοθετούν αυτές τις τεχνολογίες κατορθώνουν να ενισχύσουν την εμπειρία του πελάτη και να αυξήσουν την πιστότητά του μέσω εξατομικευμένων λύσεων. Ειδικότερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός του κλάδου έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη του e-commerce, που αντιπροσωπεύει πλέον πάνω από το 25% των συνολικών πωλήσεων καλλυντικών διεθνώς, ενώ το 2028 αναμένεται να ξεπεράσει το 35% (Statista, 2025).

Παράλληλα, η βιωσιμότητα και η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχουν μετατραπεί σε θεμελιώδεις αξίες της βιομηχανίας. Οι καταναλωτές, ιδίως οι νεότερες γενιές (Millennials και Gen Z), επιζητούν προϊόντα που είναι cruelty-free, vegan, βιοδιασπώμενα και παραγόμενα με ηθικό τρόπο (Euromonitor International, 2024). Οι επιχειρήσεις, με τη σειρά τους, αναπτύσσουν πράσινες στρατηγικές και διαφανείς αλυσίδες εφοδιασμού, επιδιώκοντας όχι μόνο την οικονομική, αλλά και την περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα. Εδώ εντάσσεται και η Body Shop, η οποία αποτέλεσε πρωτοπόρο του “ethical beauty movement” ήδη από τη δεκαετία του 1980, θέτοντας πρότυπα υπεύθυνης επιχειρηματικής πρακτικής (Jones, Comfort, & Hillier, 2005).

Συνολικά, ο κλάδος των καλλυντικών συνιστά παγκόσμιο σύστημα αξίας, στο οποίο η καινοτομία, η βιωσιμότητα και η διαφοροποίηση αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η κατανόηση των οικονομικών και κοινωνικών δυνάμεων που τον επηρεάζουν είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαμόρφωση στρατηγικών σε επίπεδο εταιρικής πολιτικής και ανταγωνιστικής θέσης (Kotler & Keller, 2025). Η ανάλυση της ευρωπαϊκής αγοράς, που ακολουθεί, φωτίζει περαιτέρω τις περιφερειακές διαφοροποιήσεις και τις στρατηγικές προτεραιότητες των επιχειρήσεων στον χώρο της ομορφιάς.

5.2 Ανάλυση της αγοράς καλλυντικών στην Ευρώπη

Η ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών είναι μία από τις πλέον ώριμες και απαιτητικές διεθνώς, με υψηλά πρότυπα ποιότητας, κανονιστικής συμμόρφωσης και καταναλωτικής

συνείδησης. Σύμφωνα με την Cosmetics Europe, ο κύκλος εργασιών του κλάδου στην Ευρώπη ανήλθε σε περίπου 97 δισ. ευρώ το 2023, σημειώνοντας αύξηση 6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία, η Ισπανία και το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελούν τις πέντε μεγαλύτερες αγορές, αντιπροσωπεύοντας πάνω από το 70% της συνολικής κατανάλωσης (Cosmetics Europe, 2024). Η Γαλλία, ειδικότερα, διατηρεί τον ρόλο του «παγκόσμιου κέντρου» αρωματοποιίας και πολυτελών καλλυντικών, με brands όπως Dior, Chanel και L'Oréal να κυριαρχούν στις εξαγωγές.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει διαμορφώσει ένα αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο μέσω του Κανονισμού (ΕΚ) 1223/2009, το οποίο διασφαλίζει την ασφάλεια των προϊόντων, την προστασία του καταναλωτή και τη διαφάνεια στη σύνθεση. Αυτό το θεσμικό πλαίσιο λειτουργεί ως παράγοντας ποιότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, καθώς ενισχύει την αξιοπιστία και τη φήμη τους διεθνώς (European Commission, 2024). Παράλληλα, το υψηλό επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης, σε συνδυασμό με την πολιτισμική έμφαση στην αισθητική και την αυτοέκφραση, καθιστά την Ευρώπη ηγέτη στην παραγωγή καινοτόμων και premium προϊόντων.

Η δομή της ευρωπαϊκής αγοράς διαφοροποιείται μεταξύ των χωρών, με ισχυρή παρουσία τόσο πολυεθνικών ομίλων όσο και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που εξειδικεύονται σε φυσικά ή παραδοσιακά προϊόντα. Οι χώρες της Νότιας Ευρώπης (Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία) έχουν αναπτύξει ιδιαίτερη δυναμική στον τομέα των φυτικών καλλυντικών, αξιοποιώντας την τοπική βιοποικιλότητα και τη μεσογειακή διατροφή ως πηγή έμπνευσης και διαφοροποίησης (OECD, 2024). Ενδεικτικά, η ελληνική εταιρεία Arivita και η γαλλική Yves Rocher αποτελούν παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων που συνδυάζουν το φυσικό προϊόν με το brand ethos της βιωσιμότητας.

Η κατανάλωση στην Ευρώπη χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ωριμότητας και διαφοροποίησης. Οι καταναλωτές εμφανίζουν αυξημένη ευαισθησία σε ζητήματα υγείας, ασφάλειας και περιβάλλοντος, γεγονός που οδηγεί σε στροφή προς προϊόντα με καθαρή σύνθεση (clean beauty), χωρίς parabens και τεχνητά αρώματα (Deloitte, 2024). Παράλληλα, οι τάσεις της προσωποποίησης και της τεχνολογικής καινοτομίας ενισχύουν την ανάπτυξη προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες των καταναλωτών. Οι ευρωπαϊκές εταιρείες επενδύουν πλέον στην τεχνητή νοημοσύνη και στην ανάλυση δεδομένων για να προβλέπουν τις αγοραστικές συμπεριφορές και να σχεδιάζουν προσαρμοσμένες εμπειρίες κατανάλωσης (McKinsey & Company, 2023).

Η βιωσιμότητα αποτελεί καθοριστικό στρατηγικό άξονα για τον ευρωπαϊκό κλάδο. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν ολοένα και περισσότερο το πλαίσιο ESG (Environmental, Social, Governance), ενσωματώνοντας στόχους μείωσης εκπομπών, ανακύκλωσης

συσκευασιών και υπεύθυνης προμήθειας πρώτων υλών. Η L'Oréal, για παράδειγμα, εφαρμόζει από το 2020 το πρόγραμμα L'Oréal for the Future, δεσμευόμενη για κλιματική ουδετερότητα έως το 2030, ενώ η Unilever εστιάζει σε προϊόντα με μειωμένο περιβαλλοντικό αποτύπωμα (L'Oréal Group, 2024). Αυτή η μετατόπιση προς τη βιώσιμη ανάπτυξη δεν αντανακλά μόνο εταιρική ευθύνη αλλά και στρατηγική αναγκαιότητα, καθώς οι καταναλωτές ανταμείβουν τα brands που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους.

Τέλος, η ευρωπαϊκή αγορά χαρακτηρίζεται από αυξανόμενο ανταγωνισμό και συνεχή συγκέντρωση ισχύος, καθώς οι μεγάλες εταιρείες εξαγοράζουν μικρότερες καινοτόμες επιχειρήσεις για να εμπλουτίσουν το χαρτοφυλάκιό τους. Η εξαγορά της Body Shop από τη Natura & Co το 2017 και μεταγενέστερα από την Aurelius το 2023 αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της στρατηγικής αυτής τάσης (Forbes, 2023). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η κατανόηση των περιφερειακών αγορών καθίσταται κρίσιμη για την ανάλυση των στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη, όπως θα παρουσιαστεί στις επόμενες ενότητες.



Διάγραμμα 6. Η θέση της ελληνικής αγοράς καλλυντικών στο ευρωπαϊκό και παγκόσμιο στερέωμα (Πηγή : Προσαρμογή από Statista & ICAP Group)

5.3 Η ελληνική αγορά καλλυντικών

Η ελληνική αγορά καλλυντικών παρουσιάζει ιδιαιτερότητες που αντανακλούν τόσο τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες της χώρας όσο και τις πολιτισμικές της αξίες. Αν και μικρότερη σε μέγεθος σε σχέση με τις ώριμες αγορές της Δυτικής Ευρώπης,

χαρακτηρίζεται από υψηλή καταναλωτική ευαισθησία, έντονο ανταγωνισμό και αυξανόμενο προσανατολισμό προς τα φυσικά προϊόντα. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP, η ελληνική αγορά καλλυντικών εκτιμάται ότι ανήλθε σε 1,35 δισ. ευρώ το 2023, σημειώνοντας αύξηση 7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ η προβλεπόμενη ετήσια ανάπτυξη έως το 2028 ανέρχεται σε περίπου 4,5%. Αυτή η ανάκαμψη οφείλεται στην άνοδο του τουρισμού, στην αυξημένη παρουσία διεθνών brands και στην ενίσχυση των εξαγωγών ελληνικών εταιρειών φυσικών καλλυντικών (ICAP Group, 2024).

Η δομή του ελληνικού κλάδου χαρακτηρίζεται από τη συνύπαρξη πολυεθνικών εταιρειών και ισχυρών ελληνικών brands που έχουν αποκτήσει διεθνή παρουσία. Οι πολυεθνικές εταιρείες, όπως οι L'Oréal, Procter & Gamble και Estée Lauder, κατέχουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς, κυρίως στα προϊόντα μαζικής κατανάλωσης και πολυτελείας. Παράλληλα, ελληνικές επιχειρήσεις όπως η Aripita, η Korres, η Frezyderm και η Youth Lab έχουν καταφέρει να συνδυάσουν την τοπική παραγωγή με την εξωστρέφεια, αξιοποιώντας φυσικά συστατικά και τη μεσογειακή παράδοση για να δημιουργήσουν διαφοροποιημένες στρατηγικές ταυτότητας (OECD, 2024). Αυτή η διττή παρουσία ενισχύει τον ανταγωνισμό, αλλά και την καινοτομία του κλάδου.

Η καταναλωτική συμπεριφορά των Ελλήνων δείχνει αυξανόμενη ευαισθητοποίηση σε ζητήματα ποιότητας, φυσικής προέλευσης και ηθικής παραγωγής. Έρευνες της NielsenIQ (2023) καταδεικνύουν ότι το 68% των καταναλωτών προτιμούν προϊόντα με φυσικά συστατικά, ενώ το 54% δηλώνουν διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για brands που εφαρμόζουν πρακτικές βιωσιμότητας. Η στροφή αυτή προς το «συνειδητό καταναλωτισμό» (conscious consumerism) έχει οδηγήσει τις εταιρείες σε επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών τους, με έμφαση στην περιβαλλοντική διαφάνεια, τη χρήση τοπικών πρώτων υλών και την κοινωνική ευθύνη. Το φαινόμενο αυτό συνδέεται άμεσα με την άνοδο του ethical marketing και τη νέα επιχειρηματική λογική που βλέπει τον καταναλωτή ως ενεργό συμμετέχο σε ζητήματα αξιών (Kapferer, 2020).

Σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης αποτελεί επίσης η ψηφιακή καινοτομία. Το ηλεκτρονικό εμπόριο καλλυντικών στην Ελλάδα κατέγραψε ρυθμό αύξησης άνω του 25% το 2023, με πρωταγωνιστές τόσο διεθνείς πλατφόρμες (όπως το Sephora.gr και το Notino.gr) όσο και ελληνικά e-shops (Deloitte, 2024). Η τάση αυτή ενισχύθηκε μετά την πανδημία, καθώς οι καταναλωτές υιοθέτησαν μόνιμα την πρακτική των online αγορών, γεγονός που ώθησε τις επιχειρήσεις να επενδύσουν σε ψηφιακές εμπειρίες, εικονική δοκιμή προϊόντων και εξατομικευμένες προτάσεις αγοράς. Ο συνδυασμός φυσικών και ψηφιακών καναλιών (omnichannel strategy) καθίσταται πλέον αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής των επιχειρήσεων του κλάδου.

Συνολικά, η ελληνική αγορά παρουσιάζει προοπτικές ανάπτυξης, ιδίως σε τομείς όπως τα φυτικά καλλυντικά, τα ανδρικά προϊόντα περιποίησης και τα premium brands. Ωστόσο, εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με τη μικρή εσωτερική αγορά, το αυξημένο κόστος πρώτων υλών και την ανάγκη για ενίσχυση της καινοτομίας και της εξωστρέφειας. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση των τάσεων που διαμορφώνουν τον παγκόσμιο κλάδο, όπως η βιωσιμότητα, το ethical marketing και η τεχνολογία, αποκτά ιδιαίτερη σημασία και για την ελληνική αγορά.

Η Άνοδος του «Συνειδητού Καταναλωτισμού» στην Ελλάδα



68%

προτιμούν προϊόντα με φυσικά συστατικά.

Η φυσική σύνθεση αποτελεί πλέον την κορυφαία προτεραιότητα για την πλειονότητα των καταναλωτών στην Ελλάδα.



54%

πληρώνουν παραπάνω για τη βιωσιμότητα.

Οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν περισσότερο σε brands που εφαρμόζουν υπεύθυνες περιβαλλοντικές πρακτικές.



7% αύξηση της αγοράς το 2023.

Η αγορά αγγίζει τα **1,35 δισ. ευρώ**, ωθούμενη από τη στροφή προς το ethical marketing και τα φυσικά προϊόντα.



Ψηφιακή στροφή και Ηθική Ταυτότητα.

Με το e-commerce να αναπτύσσεται **άνω του 25%**, η διαφάνεια και η αυθεντικότητα γίνονται απαραίτητα στοιχεία επιτυχίας.

Διάγραμμα 7. Τάσεις αγοραστικής συμπεριφοράς στην Ελλάδα προς τα ethical brands (NielsenQ, 2023)

5.4 Τάσεις και προκλήσεις στον κλάδο

5.4.1 Η βιωσιμότητα και τα «πράσινα» καλλυντικά

Η έννοια της βιωσιμότητας έχει εξελιχθεί από μια συμπληρωματική επιχειρηματική πρακτική σε στρατηγικό πυρήνα του κλάδου των καλλυντικών. Οι καταναλωτές σήμερα δεν αξιολογούν μόνο την αποτελεσματικότητα ενός προϊόντος, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτό παράγεται, διακινείται και ανακυκλώνεται. Ο όρος «πράσινα καλλυντικά» (green cosmetics) αναφέρεται σε προϊόντα που παρασκευάζονται από φυσικά

συστατικά, χωρίς χημικά πρόσθετα ή δοκιμές σε ζώα, με περιβαλλοντικά υπεύθυνη συσκευασία. Σύμφωνα με τη Cosmetics Europe, ο ευρωπαϊκός υποκλάδος των φυσικών και βιολογικών καλλυντικών αντιπροσωπεύει πλέον το 18% της συνολικής αγοράς, με προβλεπόμενη αύξηση στο 25% έως το 2030 (Cosmetics Europe, 2024).

Οι επιχειρήσεις του κλάδου αναγνωρίζουν ότι η περιβαλλοντική υπευθυνότητα αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι απλώς ηθική υποχρέωση. Ο Porter και ο Kramer (2011) εισήγαγαν την έννοια της «shared value», υποστηρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργούν ταυτόχρονα κοινωνική και οικονομική αξία μέσω υπεύθυνων πρακτικών. Εταιρείες όπως η L'Oréal, η Unilever και η The Body Shop αποτελούν ηγετικά παραδείγματα αυτής της προσέγγισης, καθώς έχουν ενσωματώσει βιώσιμους στόχους σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας τους (L'Oréal Group, 2024). Η Body Shop, ειδικότερα, υπήρξε από τις πρώτες εταιρείες που θεμελίωσαν τη στρατηγική τους πάνω στην περιβαλλοντική και κοινωνική ηθική, καθιερώνοντας ένα μοντέλο που σήμερα αποτελεί σημείο αναφοράς για τον κλάδο (Jones, Comfort, & Hillier, 2005).

Ωστόσο, η μετάβαση στη βιωσιμότητα δεν είναι απαλλαγμένη από προκλήσεις. Το υψηλό κόστος των φυσικών πρώτων υλών, οι αυστηρές ρυθμίσεις και η ανάγκη για επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη αποτελούν σημαντικά εμπόδια, ειδικά για μικρές επιχειρήσεις (OECD, 2024). Επιπλέον, η αύξηση των ισχυρισμών περί «πράσινων» προϊόντων (green claims) έχει οδηγήσει σε φαινόμενα greenwashing, δηλαδή παραπλανητικής επικοινωνίας χωρίς ουσιαστική περιβαλλοντική δέσμευση. Ως εκ τούτου, η αξιοπιστία και η διαφάνεια καθίστανται θεμελιώδη στοιχεία στρατηγικής διαφοροποίησης.

5.4.2 Ο ρόλος του ethical marketing

Το ethical marketing έχει αναδειχθεί ως κρίσιμη τάση και στρατηγική κατεύθυνση στον χώρο των καλλυντικών. Πρόκειται για μια προσέγγιση που συνδέει τη διαφήμιση και την προώθηση προϊόντων με αξίες κοινωνικής υπευθυνότητας, ισότητας και περιβαλλοντικής ευαισθησίας (Crane & Matten, 2019). Στον κλάδο των καλλυντικών, το ethical marketing εκφράζεται μέσα από την προβολή θεμάτων όπως η αποδοχή της διαφορετικότητας, η ενδυνάμωση των γυναικών, η αποφυγή στερεοτύπων ομορφιάς και η προώθηση της έννοιας της αυθεντικότητας. Η Body Shop υπήρξε πρωτοπόρος αυτής της φιλοσοφίας, ενσωματώνοντας από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της καμπάνιες κοινωνικού χαρακτήρα όπως “Against Animal Testing” και “Self-Esteem Campaign” (Kapferer, 2020).

Η επιτυχία του ethical marketing έγκειται στη συναισθηματική σύνδεση που επιτυγχάνει με τον καταναλωτή. Οι Millennial και Gen Z αγοραστές, ιδίως, δείχνουν αυξημένη προτίμηση σε brands που εκφράζουν κοινωνικές αξίες και συμβάλλουν σε θετικές

αλλαγές (Deloitte, 2024). Σύμφωνα με μελέτη της McKinsey, πάνω από το 70% των Ευρωπαίων καταναλωτών δηλώνουν ότι προτιμούν εταιρείες που επικοινωνούν με ειλικρίνεια τις κοινωνικές τους δεσμεύσεις (McKinsey & Company, 2023). Αυτή η μετατόπιση από το «τι αγοράζω» στο «από ποιον αγοράζω» έχει αλλάξει ριζικά το μοντέλο επικοινωνίας των επιχειρήσεων ομορφιάς.

Το Μέλλον της Ομορφιάς: Ψηφιακό & Πράσινο



Διάγραμμα 8. Βασικές προβλέψεις ανάπτυξης για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο και τα Πράσινα Καλλυντικά

Ωστόσο, η εφαρμογή του ethical marketing απαιτεί συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν κοινωνικά θέματα μόνο για λόγους προβολής, χωρίς αντίστοιχη πρακτική δέσμευση, κινδυνεύουν να χάσουν την εμπιστοσύνη του κοινού. Ο Kotler και ο Lee επισημαίνουν ότι η αυθεντικότητα αποτελεί το κεντρικό στοιχείο επιτυχίας των ηθικών καμπανιών (Kotler & Lee, 2008). Η Body Shop, η Dove (μέσω της καμπάνιας “Real Beauty”) και η Fenty Beauty (με την προώθηση της πολυπολιτισμικότητας) αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρειών που μετέτρεψαν την ηθική επικοινωνία σε στρατηγικό πλεονέκτημα.

5.4.3 Η τεχνολογία και η καινοτομία στα καλλυντικά

Η τεχνολογία αποτελεί καταλύτη μετασχηματισμού για τον κλάδο των καλλυντικών, επηρεάζοντας τόσο τις διαδικασίες παραγωγής όσο και τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι εξελίξεις στην τεχνητή νοημοσύνη (AI), στη βιοτεχνολογία και στα big data έχουν δημιουργήσει νέες δυνατότητες για προσωποποιημένα προϊόντα και εμπειρίες. Η L’Oréal, για παράδειγμα, ανέπτυξε το σύστημα “Perso”, μια συσκευή που παράγει εξατομικευμένα καλλυντικά στο σπίτι βάσει ανάλυσης δέρματος και περιβαλλοντικών συνθηκών (L’Oréal Group, 2024). Αντίστοιχα, η Shiseido και η Estée

Lauder αξιοποιούν τεχνολογίες αναγνώρισης προσώπου και machine learning για την ανάπτυξη νέων προϊόντων (Forbes , 2024).

Η καινοτομία δεν περιορίζεται στην παραγωγή, αλλά εκτείνεται και στο μάρκετινγκ και τη διανομή. Το social commerce, η χρήση εικονικής πραγματικότητας (AR) για δοκιμή προϊόντων και η ενσωμάτωση φωνητικών βοηθών (voice commerce) αναδιαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αγοράζουν καλλυντικά (Statista, 2025). Οι εταιρείες που επενδύουν σε τεχνολογία αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα, καθώς μπορούν να προσφέρουν εμπειρίες υψηλής εξατομίκευσης, μειώνοντας παράλληλα το λειτουργικό τους κόστος.

Επιπλέον, η τεχνολογία συμβάλλει στην ενίσχυση της βιωσιμότητας. Οι σύγχρονες εταιρείες αξιοποιούν συστήματα ιχνηλασιμότητας και blockchain για την παρακολούθηση της προέλευσης των πρώτων υλών, ενώ η 3D εκτύπωση επιτρέπει την ανάπτυξη καινοτόμων συσκευασιών που μειώνουν τα απόβλητα (OECD, 2024). Αυτές οι τεχνολογικές εξελίξεις αποδεικνύουν ότι ο κλάδος των καλλυντικών κινείται προς ένα μοντέλο έξυπνης και υπεύθυνης ανάπτυξης, όπου η καινοτομία και η ηθική συνυπάρχουν ως στρατηγικοί πυλώνες.

5.5 Κύριοι παίκτες και ανταγωνιστικό περιβάλλον

Ο παγκόσμιος κλάδος των καλλυντικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και έντονη ανταγωνιστικότητα, με μερικές δεκάδες πολυεθνικών ομίλων να ελέγχουν πάνω από το 75% των συνολικών πωλήσεων. Οι ηγέτιδες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν τεράστια οικονομική ισχύ, επενδύουν σε έρευνα, καινοτομία και branding, και διαμορφώνουν τις καταναλωτικές τάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο (Grant, 2021). Μεταξύ αυτών, οι L'Oréal, Unilever, Estée Lauder Companies, Procter & Gamble, Shiseido, και Beiersdorf αποτελούν τους κυριότερους «παίκτες», ανταγωνιζόμενοι σε πολλαπλά επίπεδα προϊόντων, τιμολόγησης και στρατηγικής διαφοροποίησης (Statista, 2025). Οι εταιρείες αυτές δεν περιορίζονται πλέον σε ένα προϊόν ή κατηγορία, αλλά λειτουργούν μέσω σύνθετων χαρτοφυλακίων που καλύπτουν ευρύ φάσμα αναγκών, από τα πολυτελή brands έως τα προϊόντα μαζικής αγοράς, ώστε να εξασφαλίζουν οικονομίες κλίμακας και διαφοροποίηση κινδύνου.

Η L'Oréal, ο μεγαλύτερος όμιλος παγκοσμίως, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης πολυεπίπεδης στρατηγικής. Με παρουσία σε πάνω από 150 χώρες και περισσότερα από 30 brands στο χαρτοφυλάκιό της (Lancôme, Garnier, Maybelline, Kiehl's κ.ά.), η εταιρεία βασίζει την επιτυχία της στην έρευνα, την καινοτομία και τη συνεχή προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του καταναλωτή (L'Oréal Group, 2024). Επενδύει άνω του 3% του ετήσιου τζίρου της σε R&D και ηγείται παγκοσμίως στις

βιώσιμες πρωτοβουλίες, όπως η στρατηγική “L’Oréal for the Future” για ουδετερότητα άνθρακα έως το 2030. Η πολυμορφία του χαρτοφυλακίου της επιτρέπει την αποτελεσματική κάλυψη διαφορετικών δημογραφικών ομάδων, ενώ η ψηφιακή της στρατηγική την καθιστά πρωτοπόρο στην αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης για εξατομικευμένες εμπειρίες ομορφιάς (Forbes , 2024).

Η Unilever αντιπροσωπεύει έναν διαφορετικό στρατηγικό προσανατολισμό, καθώς εστιάζει στη βιωσιμότητα και την εταιρική ευθύνη ως θεμέλια του επιχειρηματικού της μοντέλου. Μέσω της πρωτοβουλίας “Sustainable Living Plan”, η Unilever έχει θέσει στόχους για μείωση εκπομπών, βιώσιμες πρώτες ύλες και προώθηση της κοινωνικής ισότητας (Unilever, 2024). Τα brands της, όπως Dove, Vaseline, Simple και Love Beauty & Planet, απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς, προβάλλοντας μηνύματα αυθεντικότητας και θετικής αυτοεικόνας. Η Unilever αποτελεί βασικό παράδειγμα εταιρείας που έχει μετατρέψει το ethical marketing και τη βιωσιμότητα σε μοχλούς διαφοροποίησης, επηρεάζοντας ολόκληρο τον κλάδο (Crane & Matten , 2019).

Η Estée Lauder Companies αποτελεί ηγετική δύναμη στον χώρο των πολυτελών καλλυντικών, διαθέτοντας ισχυρή παρουσία στην κατηγορία της επιλεκτικής διανομής και σημαντική επιρροή στην πολυτελή εικόνα του κλάδου. Το χαρτοφυλάκιό της περιλαμβάνει κορυφαία brands όπως Estée Lauder, Clinique, MAC, La Mer και Jo Malone London. Η στρατηγική της βασίζεται στη διαχείριση ισχυρών premium brands, τη συνεχή καινοτομία προϊόντων και τη στενή σχέση με τον καταναλωτή μέσω εμπειριών υψηλής αξίας (Grant, 2021). Παράλληλα, η Estée Lauder ενσωματώνει προγράμματα βιώσιμης ανάπτυξης και ισότητας, διασφαλίζοντας τη διαχρονικότητα της φήμης της στον ανταγωνιστικό χώρο των luxury cosmetics (McKinsey & Company, 2023).

Στην Ασία, η Shiseido και η Amorepacific διαμορφώνουν τις εξελίξεις, συνδυάζοντας την παράδοση με την τεχνολογία. Η Shiseido, με έδρα την Ιαπωνία, επενδύει στην έρευνα για τη βιοτεχνολογία και τη φυσιολογία του δέρματος, ενώ η Amorepacific από τη Νότια Κορέα προωθεί την καινοτομία μέσω της K-beauty φιλοσοφίας, η οποία έχει αποκτήσει διεθνή επιρροή (Euromonitor International, 2024). Οι ασιατικές εταιρείες, υιοθετώντας στρατηγικές διαφοροποίησης και ψηφιακού μάρκετινγκ, έχουν ενισχύσει τη θέση τους στην παγκόσμια αγορά, ανταγωνιζόμενες πλέον επί ίσοις όροις τις ευρωπαϊκές και αμερικανικές πολυεθνικές.

Παράλληλα, το επιχειρηματικό τοπίο εμπλουτίζεται από ανεξάρτητα brands (indie brands), τα οποία εισέρχονται στην αγορά με ευελιξία και εστίαση στην αυθεντικότητα. Εταιρείες όπως η Glossier, η The Ordinary (Deciem), η Fenty Beauty και η Rare Beauty έχουν ανατρέψει το παραδοσιακό μοντέλο του κλάδου, προσφέροντας προϊόντα υψηλής

ποιότητας σε προσιτές τιμές και προωθώντας κοινωνικά μηνύματα αποδοχής και ποικιλομορφίας (Deloitte, 2024). Αυτά τα brands, αξιοποιώντας τη δύναμη των social media, καταφέρνουν να δημιουργούν κοινότητες καταναλωτών και να ανταγωνίζονται ακόμη και τις καθιερωμένες πολυεθνικές μέσω συναισθηματικού δεσμού και καινοτομίας.



Διάγραμμα 9. Συγκέντρωση μεριδίων αγοράς στον παγκόσμιο κλάδο καλλυντικών

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο μπορεί να αναλυθεί αποτελεσματικά μέσα από το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter, το οποίο αποκαλύπτει ότι η ένταση του ανταγωνισμού προέρχεται κυρίως από:

- τον υψηλό βαθμό διαφοροποίησης προϊόντων,
- το χαμηλό κόστος μετακίνησης καταναλωτή σε άλλα brands,
- τη συνεχή είσοδο νέων παικτών με καινοτόμες ιδέες,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των λιανοπωλητών και e-commerce πλατφορμών, και
- την ευαισθησία του καταναλωτή στην τιμή και στις αξίες (Porter, 1980) (Hill & Jones, 2024).

Η αγορά των καλλυντικών είναι, επομένως, πολυδιάστατα ανταγωνιστική, καθώς οι παράγοντες διαφοροποίησης δεν περιορίζονται στο προϊόν, αλλά εκτείνονται στη σχέση εμπιστοσύνης, στην εικόνα του brand και στην εμπειρία του πελάτη (Kapferer, 2020).

Η Body Shop εντάσσεται σε αυτό το ιδιαίτερα απαιτητικό ανταγωνιστικό πλαίσιο, με σαφή διαφοροποίηση στη βάση της ηθικής ταυτότητας και της περιβαλλοντικής συνείδησης. Αν και σε μικρότερη κλίμακα από τους ηγετικούς ομίλους, η εταιρεία έχει καταφέρει να διατηρήσει μια ισχυρή συναισθηματική σύνδεση με τους καταναλωτές, στηριζόμενη στην αυθεντικότητα, τη βιωσιμότητα και τη διαφάνεια. Το γεγονός ότι συνεχίζει να αποτελεί αντικείμενο εξαγορών και στρατηγικού αναπροσανατολισμού υποδεικνύει την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητά της σε ένα περιβάλλον ταχέων αλλαγών (Forbes, 2023).

Συνολικά, το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου των καλλυντικών χαρακτηρίζεται από συνύπαρξη κολοσσών και καινοτόμων νεοεισερχομένων, όπου η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα προσαρμογής στις νέες αξίες της αγοράς: βιωσιμότητα, τεχνολογία, αυθεντικότητα και κοινωνική ευθύνη. Αυτοί οι άξονες συνθέτουν το νέο στρατηγικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο η SWOT Analysis, το οποίο θα αναπτυχθεί στο επόμενο κεφάλαιο, μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο αποτύπωσης και αξιοποίησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5.6 Βιβλιογραφία

Cosmetics Europe. (2024). *Annual report 2024: The European cosmetics industry overview*. Brussels, Belgium: Cosmetics Europe.

Crane, A., & Matten, D. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Deloitte. (2024). *The future of beauty: Innovation, personalization, and sustainability*. London, UK: Deloitte.

Euromonitor International. (2024). *Global beauty and personal care market report 2024*. London, UK: Euromonitor International.

European Commission. (2024). *Cosmetics – Product safety and regulation in the European Union*. Brussels, Belgium: European Union. Retrieved from https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/product-safety-and-requirements/cosmetics_en

Faithfull, M. (2023, October 4). *All change again as investors circle ethical pioneer The Body Shop*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/>

Forbes. (2024). *Beauty tech: How AI is revolutionizing the cosmetics industry*. New York, NY: Forbes.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2024). *Strategic management theory: An integrated approach* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

ICAP Group. (2024). *Ετήσια έκθεση για τον κλάδο των καλλυντικών στην Ελλάδα 2024*. Athens, Greece: ICAP Group.

Jones, M. T., Comfort, D., & Hillier, D. (2005). Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(12), 882–892.

Kapferer, J. N. (2020). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (6th ed.). London, UK: Kogan Page.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2025). *Marketing management* (17th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.

Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: Wiley.

L'Oréal Group. (2024). *L'Oréal for the Future: Sustainability and performance report 2024*. Paris, France: L'Oréal Group.

McKinsey & Company. (2023). *Beauty and Personal Care 2023: Global insights and emerging trends*. New York, NY: McKinsey & Company.

NielsenIQ. (2023). *Consumer insights on natural and sustainable cosmetic products in Greece*. NielsenIQ.

OECD. (2024). *Sustainability and innovation in the cosmetics industry*. OECD Policy Paper No. 59. Paris, France: OECD.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Statista. (2025). *Cosmetics and personal care – Worldwide market data 2025*. Retrieved from <https://www.statista.com/>

Unilever. (2024). *Annual report and accounts 2024*. London, UK: Unilever.

Κεφάλαιο 6

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ THE BODY SHOP ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΚΛΑΔΟ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ

6.1 Ιστορική αναδρομή και ίδρυση της Body Shop

Η ίδρυση της The Body Shop το 1976 από τη Dame Anita Roddick στο Μπράιτον του Ηνωμένου Βασιλείου σηματοδότησε μια ριζοσπαστική στροφή στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονταν η παγκόσμια αγορά την έννοια της ομορφιάς και της εταιρικής ευθύνης.

Σε μια εποχή που η βιομηχανία καλλυντικών κυριαρχούνταν από μεγάλες πολυεθνικές και ένα πρότυπο ομορφιάς που συνδεόταν με την επιφάνεια και τον καταναλωτισμό, η Roddick δημιούργησε ένα brand το οποίο αντλούσε έμπνευση από την ηθική, τη βιωσιμότητα και τη φυσικότητα. Η Body Shop ξεκίνησε με μόλις 25 προϊόντα, παρασκευασμένα από φυσικά συστατικά και πωλημένα σε απλές, ανακυκλώσιμες συσκευασίες, ενώ εφάρμοσε από την πρώτη ημέρα την αρχή «ενάντια στα πειράματα σε ζώα» (Jones, Comfort, & Hillier, 2005). Αυτή η επιλογή διαφοροποίησε ριζικά την εταιρεία, προσδίδοντάς της μια πρωτοφανή κοινωνική ταυτότητα που ξεπερνούσε το πλαίσιο του επιχειρείν.

Η Roddick δεν δημιούργησε απλώς μια επιχείρηση καλλυντικών, αλλά ένα κίνημα ηθικού καπιταλισμού, όπου η κερδοφορία συνδυαζόταν με κοινωνική αλλαγή. Το μοντέλο λειτουργίας της Body Shop στηρίχθηκε στη διαφάνεια, την κοινωνική ευθύνη και τη συμμετοχική διοίκηση, αξίες που αργότερα εντάχθηκαν στον θεωρητικό πυρήνα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR). Σύμφωνα με την ίδια, οι επιχειρήσεις όφειλαν να λειτουργούν ως φορείς προόδου και όχι απλώς ως μηχανισμοί πλούτου· μια θέση που προηγήθηκε χρονικά της θεσμικής καθιέρωσης των ESG κριτηρίων (Roddick, 2001). Η Body Shop αποτέλεσε, έτσι, ένα ζωντανό παράδειγμα εφαρμογής των αρχών του shared value, της δημιουργίας δηλαδή κοινής αξίας μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας, όπως αυτή διατυπώθηκε αργότερα από τους Porter και Kramer (Porter & Kramer, 2011).

Κατά τη δεκαετία του 1980, η Body Shop γνώρισε εκρηκτική ανάπτυξη, αξιοποιώντας ένα από τα πιο επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα της εποχής: το franchise. Το 1984, η εταιρεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου και μέσα σε λίγα χρόνια μετέτρεψε την ηθική της φιλοσοφία σε εμπορικό πλεονέκτημα. Μέχρι το 1990, διέθετε περισσότερα από 700 καταστήματα σε 50 χώρες, ενώ ο κύκλος εργασιών της αυξανόταν κατά 50% ετησίως (Grant, 2021). Αυτή η διεθνοποίηση δεν οφειλόταν μόνο στην ποιότητα των προϊόντων,

αλλά στην αφήγηση της μάρκας, στη μοναδική της ικανότητα να ενσωματώνει αξίες, όπως η ισότητα, η φροντίδα και ο σεβασμός στο περιβάλλον στο ίδιο το brand identity (Kapferer, 2020).

Στο κοινωνικοπολιτικό επίπεδο, η Body Shop διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα περιβαλλοντικής και κοινωνικής δικαιοσύνης. Μέσω συνεργασιών με οργανισμούς όπως οι Greenpeace, Amnesty International και WWF, η εταιρεία προώθησε καμπάνιες ενάντια στις δοκιμές σε ζώα, στη φτώχεια και στις ανισότητες (Crane & Matten, 2019). Οι καμπάνιες αυτές, αν και είχαν ανθρωπιστικό χαρακτήρα, συνδέονταν στρατηγικά με τη φιλοσοφία του brand, καθιστώντας τη Body Shop πρωτοπόρο του cause-related marketing, δηλαδή της πρακτικής όπου τα κοινωνικά ζητήματα ενσωματώνονται στην εμπορική ταυτότητα μιας επιχείρησης.

Η εξαγορά της Body Shop από τη L'Oréal το 2006, έναντι 652 εκατομμυρίων λιρών, αποτέλεσε σημείο καμπής στην ιστορία της εταιρείας. Αν και προσέφερε νέες ευκαιρίες ανάπτυξης μέσω πρόσβασης σε τεχνολογία, διεθνή δίκτυα και κεφάλαια, προκάλεσε εσωτερική κρίση ταυτότητας. Η Roddick και οι υποστηρικτές της αντιμετώπισαν επικρίσεις ότι η συνεργασία με μια πολυεθνική που συνδεόταν με δοκιμές σε ζώα αντιστρατευόταν τις αρχές της Body Shop (Faithfull, 2023). Παρ' όλα αυτά, η κίνηση αυτή ενίσχυσε τη λειτουργική ικανότητα της εταιρείας και της επέτρεψε να επεκταθεί σε νέες αγορές, ειδικά στην Ασία και στη Λατινική Αμερική, αξιοποιώντας την οικονομία κλίμακας της L'Oréal (Grant, 2021).

Η δεύτερη μεγάλη αλλαγή ιδιοκτησίας ήρθε το 2017, όταν η L'Oréal πώλησε τη Body Shop στον όμιλο Natura & Co, έναν οργανισμό με ισχυρή δέσμευση στη βιωσιμότητα και την κοινωνική ισότητα. Η κίνηση αυτή θεωρήθηκε περισσότερο «φυσική» συμμαχία, καθώς οι αξίες των δύο οργανισμών ευθυγραμμίζονταν πλήρως, ιδίως στην περιβαλλοντική υπευθυνότητα και την προώθηση του δίκαιου εμπορίου (Natura & Co., 2023). Ωστόσο, παρά την αρχική αισιοδοξία, η Body Shop συνέχισε να αντιμετωπίζει πιέσεις στην κερδοφορία, καθώς η αγορά καλλυντικών γινόταν ολοένα πιο ανταγωνιστική με την άνοδο νέων brands που εστίαζαν στη βιωσιμότητα και στην ψηφιακή εμπειρία καταναλωτή (Cosmetics Business, 2023).

Το 2023, η πώληση της Body Shop στο επενδυτικό fund Aurelius Group έναντι μειωμένου τιμήματος αντανάκλασε την ανάγκη για εκτεταμένο στρατηγικό ανασχεδιασμό (Reuters, 2024). Η εταιρεία εισήλθε σε φάση αναδιοργάνωσης, μειώνοντας καταστήματα και επανεξετάζοντας τη στρατηγική της τοποθέτηση. Η διαδικασία αυτή κορυφώθηκε το 2024 με την έναρξη προγράμματος "Back to Roots", το οποίο αποσκοπεί στην επαναφορά των αυθεντικών αξιών της μάρκας και στην ενίσχυση της βιωσιμότητας και της διαφάνειας

(PR Newswire, 2024). Έτσι, η Body Shop επιχειρεί να συνδυάσει την κληρονομιά της με τις σύγχρονες απαιτήσεις ενός κλάδου που καθορίζεται πλέον από τις αξίες και όχι απλώς από τα προϊόντα.

Η πορεία, λοιπόν, της Body Shop αποδεικνύει τη σημασία του στρατηγικού μάντζμεντ με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό. Από ένα τοπικό κατάστημα στο Μπράιτον έως μια παγκόσμια αλυσίδα, η εταιρεία απέδειξε ότι το brand μπορεί να λειτουργήσει ως φορέας κοινωνικής συνείδησης και ως εργαλείο αλλαγής νοοτροπίας των καταναλωτών (Hill & Jones, 2024). Η δύναμή της δεν βρίσκεται μόνο στην εμπορική της επιτυχία, αλλά στην ικανότητά της να επαναπροσδιορίζει διαχρονικά την έννοια της εταιρικής ηθικής, καθιστώντας την ένα από τα πιο εμβληματικά παραδείγματα βιώσιμης επιχειρηματικότητας του 20^{ου} και 21^{ου} αιώνα.



Διάγραμμα 10. Ανάλυση PESTEL για το στρατηγικό μακρο-περιβάλλον της The Body Shop

6.2 Όραμα, αποστολή και αξίες της εταιρείας

Η αποστολή της Body Shop ανέκαθεν ξεπερνούσε τα όρια της παραδοσιακής επιχειρηματικότητας. Η εταιρεία θεμελιώθηκε στην ιδέα ότι η ομορφιά και η ηθική δεν είναι έννοιες ασύμβατες, αλλά αλληλένδετες. Η ιδρύτρια Anita Roddick πίστευε βαθιά ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν ως πράκτορες κοινωνικής αλλαγής, αναλαμβάνοντας ενεργό ρόλο στην προώθηση της δικαιοσύνης, της ισότητας και της περιβαλλοντικής ευθύνης (Roddick, 2001). Η φράση της "Business as a force for good" συνοψίζει τη φιλοσοφία της Body Shop, μιας εταιρείας που αντιλαμβάνεται την κερδοφορία ως μέσο και όχι ως αυτοσκοπό.

Οι πέντε πυρηνικές αξίες της Body Shop, ενίσχυση της αυτοεκτίμησης, προστασία του πλανήτη, υποστήριξη του δίκαιου εμπορίου, υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και αντίθεση στις δοκιμές σε ζώα, αποτελούν το θεμέλιο της ταυτότητάς της (The Body Shop International, 2024). Αυτές οι αξίες δεν είναι διακοσμητικές, αλλά ενσωματωμένες στις στρατηγικές αποφάσεις, στα προϊόντα και στην επικοινωνία της εταιρείας.

Οι 5 Θεμελιώδεις Αξίες της The Body Shop



Διάγραμμα 11. Οι 5 θεμελιώδεις αξίες της The Body Shop

Χαρακτηριστικά, η Body Shop ήταν η πρώτη εταιρεία στον κόσμο που λάνσαρε το πρόγραμμα Community Fair Trade, μέσω του οποίου προμηθεύεται πρώτες ύλες από μικρούς παραγωγούς, εξασφαλίζοντας δίκαιη αποζημίωση και βιώσιμες συνθήκες παραγωγής (Jones, Comfort, & Hillier, 2005). Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία κατάφερε να μετατρέψει την κοινωνική ευθύνη σε επιχειρηματικό πλεονέκτημα, κάτι που συνάδει με τη θεωρία του resource-based view για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αξιακών πόρων (Barney, 1991).

Η περιβαλλοντική στρατηγική της Body Shop είναι εξίσου ουσιαστική. Η εταιρεία έχει δεσμευτεί για ουδετερότητα άνθρακα έως το 2030, υιοθετώντας πολιτικές ανακύκλωσης, μείωσης πλαστικού και χρήσης 100% φυσικών συστατικών. Παράλληλα, εφαρμόζει το πρόγραμμα Return, Recycle, Repeat, ενθαρρύνοντας τους καταναλωτές να επιστρέφουν τις συσκευασίες των προϊόντων για επαναχρησιμοποίηση (Natura & Co., 2023). Οι δράσεις αυτές αντικατοπτρίζουν το μοντέλο της κυκλικής οικονομίας, όπου οι επιχειρήσεις μειώνουν τα απόβλητα και αυξάνουν την αποδοτικότητα των πόρων (OECD, 2024).

Η περιβαλλοντική φιλοσοφία της Body Shop δεν αποτελεί επικοινωνιακή τακτική, αλλά συνειδητή επιλογή στρατηγικής ταυτότητας. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, η εταιρεία συνδύασε το επιχειρηματικό της μοντέλο με ένα οικολογικό όραμα που προωθούσε τη βιωσιμότητα ως θεμελιώδη αρχή λειτουργίας. Η Roddick είχε επισημάνει ότι «καμία επιχείρηση δεν μπορεί να ευημερεί σε έναν πλανήτη που υποφέρει», μια δήλωση που σήμερα θεωρείται προδρομική των εννοιών ESG και βιώσιμης ανάπτυξης (Roddick, 2001). Η Body Shop εισήγαγε πρωτοποριακές πρακτικές, όπως η χρήση ανακυκλωμένων υλικών στις συσκευασίες, η μείωση πλαστικών απορριμμάτων και η ενσωμάτωση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στην παραγωγή της. Μέσα από τέτοιες πρακτικές, κατάφερε να ενσωματώσει τη βιωσιμότητα όχι ως περιφερειακό στοιχείο, αλλά ως πυρήνα στρατηγικού μάνατζμεντ (Grant, 2021).

Παράλληλα, η Body Shop ανέπτυξε ένα πολυδιάστατο πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR) που εκτείνεται πέρα από τις κλασικές μορφές φιλανθρωπίας. Η εταιρεία υποστηρίζει κοινωνικές καμπάνιες για τα ανθρώπινα δικαιώματα, την προστασία των μειονοτήτων και την ισότητα των φύλων. Η συνεργασία της με οργανισμούς, όπως οι Amnesty International, Cruelty Free International και WWF ενισχύει τη στρατηγική της αξιοπιστία και το κοινωνικό της κεφάλαιο, καθιστώντας την αναγνωρίσιμη ως πρότυπο επιχειρηματικής ηθικής (Crane & Matten, 2019). Μέσα από αυτές τις πρωτοβουλίες, η Body Shop έχει συμβάλει στη διαμόρφωση του ethical branding, ενός μοντέλου μάρκετινγκ που συνδέει την εμπορική εικόνα με τις κοινωνικές αξίες και τη διαφάνεια.

Η φιλοσοφία του ethical marketing βρίσκεται στον πυρήνα της στρατηγικής της εταιρείας. Από την εποχή της Roddick έως σήμερα, η Body Shop αρνείται να χρησιμοποιεί ρετουσαρισμένες εικόνες ή μη ρεαλιστικά πρότυπα ομορφιάς στις διαφημίσεις της, δίνοντας έμφαση στη φυσικότητα και την αποδοχή. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη σχέση εμπιστοσύνης με το κοινό και καλλιεργεί μια συναισθηματική ταύτιση με τις αξίες της εταιρείας. Σύμφωνα με τον Kapferer, τα brands που βασίζονται σε αξίες και όχι αποκλειστικά σε προϊόντα επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα πιστότητας πελατών και

διαφοροποίησης (Kapferer, 2020). Η Body Shop, υιοθετώντας μια ειλικρινή και συνεπή επικοινωνιακή στρατηγική, έχει κατορθώσει να δημιουργήσει ένα ισχυρό brand community, όπου οι καταναλωτές δεν είναι απλοί αγοραστές, αλλά συμμετοχοί σε μια κοινή ηθική αποστολή.

Στο πλαίσιο της κοινωνικής ισότητας, η Body Shop έχει αναπτύξει σειρά προγραμμάτων για την ενδυνάμωση των γυναικών και των τοπικών κοινοτήτων. Μέσα από το δίκτυο Community Fair Trade, συνεργάζεται με περισσότερους από 20.000 μικροπαραγωγούς παγκοσμίως, προσφέροντάς τους σταθερό εισόδημα, εκπαίδευση και πρόσβαση σε δίκαιες αγορές (The Body Shop International, 2024). Οι πρωτοβουλίες αυτές ευθυγραμμίζονται με τη θεωρία του inclusive growth, σύμφωνα με την οποία η επιχειρηματική ανάπτυξη πρέπει να ενσωματώνει κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται στο περιθώριο (OECD, 2024). Η Body Shop, μέσω της δράσης αυτής, αποδεικνύει ότι ο σεβασμός προς τους ανθρώπους μπορεί να συνυπάρχει με την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα.

Η οικονομική και κοινωνική αποστολή της εταιρείας συνδέεται άμεσα με τη θεωρία του shared value των Porter και Kramer (Porter & Kramer, 2011), σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργούν ταυτόχρονα οικονομική και κοινωνική αξία. Η Body Shop εφαρμόζει αυτή την προσέγγιση σε πολλαπλά επίπεδα από την επιλογή προμηθευτών έως την καταναλωτική εμπειρία. Η στρατηγική αυτή την έχει καταστήσει υπόδειγμα για το πώς η βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο πλαίσιο του στρατηγικού μάντζμεντ, η δημιουργία αξίας μέσω της κοινωνικής ευθύνης αποτελεί βασικό παράγοντα για τη διαφοροποίηση και τη διατήρηση πελατειακής πιστότητας (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2024).

Η Body Shop επιδιώκει επίσης να ενισχύσει τον διάλογο με τους καταναλωτές και να τους καταστήσει συμμετόχους στη διαδικασία αλλαγής. Μέσα από καμπάνιες όπως “Forever Against Animal Testing” και “Self Love Movement”, η εταιρεία προωθεί μηνύματα αυτοαποδοχής και ενσυναίσθησης, επιχειρώντας να επηρεάσει θετικά τον κοινωνικό λόγο γύρω από την ομορφιά (Forbes, 2024). Αυτές οι ενέργειες αντικατοπτρίζουν την εξέλιξη του ρόλου των επιχειρήσεων ως κοινωνικών θεσμών, που διαμορφώνουν αξίες και συνειδήσεις πέρα από την αγορά (Kotler & Lee, 2008).

Η πολιτισμική διάσταση της στρατηγικής της Body Shop ενισχύει την αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να λειτουργούν με βάση ένα ευρύτερο κοινωνικό συμβόλαιο. Η εταιρεία έχει μετατραπεί σε σημείο αναφοράς για τη μελέτη του ηθικού καπιταλισμού, καθώς συνδυάζει τις αξίες της αλληλεγγύης και της υπευθυνότητας με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα (Crane & Matten, 2019). Η αποστολή της δεν περιορίζεται στην

παραγωγή καλλυντικών, αλλά επεκτείνεται στη διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας κατανάλωσης που εστιάζει στην αυθεντικότητα, τη διαφάνεια και τον σεβασμό προς το περιβάλλον.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η Body Shop προσπαθεί να επαναφέρει τον εαυτό της υπό τη διοίκηση του ομίλου Aurelius Group. Το νέο στρατηγικό πλάνο εστιάζει στην επανενεργοποίηση των αρχικών αξιών της εταιρείας, προωθώντας τη βιωσιμότητα, την καινοτομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό χωρίς να αλλοιώνει την ηθική της βάση (Reuters, 2024). Η πρόκληση που αντιμετωπίζει σήμερα η Body Shop είναι η διατήρηση της αυθεντικότητας και της κοινωνικής εμπιστοσύνης σε μια εποχή όπου η βιωσιμότητα έχει μετατραπεί σε εμπορικό αφήγημα για πολλές εταιρείες (Deloitte, 2024). Η επιτυχία της θα εξαρτηθεί από την ικανότητά της να μεταφράσει τις αξίες της σε μετρήσιμα αποτελέσματα, να συνδυάσει το συναίσθημα με τη στρατηγική και να ανακτήσει τη θέση της ως πρωτοπόρου του ηθικού επιχειρείν.

Η ανάλυση του οράματος και των αξιών της Body Shop δείχνει ότι η επιχείρηση αποτελεί παγκόσμιο υπόδειγμα στρατηγικής ταυτότητας που βασίζεται στις αξίες. Η συνέπεια ανάμεσα στη φιλοσοφία, στη συμπεριφορά και στα προϊόντα της ενισχύει τη μακροχρόνια βιωσιμότητά της και καθιστά σαφή τη σύνδεση μεταξύ ηθικής, στρατηγικής και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Karpferer, 2020). Η εταιρεία, μέσα από τις πράξεις της, έχει αποδείξει ότι η στρατηγική επιτυχία δεν πηγάζει μόνο από την αποδοτικότητα, αλλά από την ικανότητα να υπηρετεί κανείς ένα όραμα που εμπνέει κοινωνική εμπιστοσύνη και συλλογική ταύτιση.

6.3 Εξέλιξη και διεθνοποίηση της Body Shop

Η πορεία διεθνοποίησης της Body Shop συνιστά ένα από τα πλέον ενδιαφέροντα παραδείγματα στρατηγικής ανάπτυξης που συνδυάζει κοινωνική αποστολή και παγκόσμια εμπορική εξάπλωση. Από τα πρώτα της βήματα, η εταιρεία επέλεξε ένα μοντέλο ανάπτυξης βασισμένο στο franchising, το οποίο της επέτρεψε να επεκταθεί ταχύτερα από οποιοδήποτε άλλο brand ομορφιάς της εποχής. Η Anita Roddick επέλεξε αυτή τη στρατηγική όχι μόνο για λόγους οικονομικής αποδοτικότητας, αλλά κυρίως επειδή θεωρούσε ότι το franchise αποτελούσε έναν τρόπο κοινωνικής δικτύωσης, μέσω του οποίου το μήνυμα της εταιρείας θα μπορούσε να μεταδοθεί σε παγκόσμια κλίμακα με τοπική ευαισθησία (Grant, 2021). Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980, η Body Shop είχε εδραιώσει παρουσία σε Ευρώπη, Βόρεια Αμερική και Ασία, αποδεικνύοντας ότι ένα brand με ηθική ταυτότητα μπορεί να ανταγωνιστεί τις πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου.

Η παγκόσμια επέκταση της Body Shop δεν ακολούθησε την παραδοσιακή λογική της στρατηγικής διεθνοποίησης, όπου οι εταιρείες προσαρμόζονται πλήρως στις τοπικές

συνθήκες. Αντιθέτως, η Roddick υιοθέτησε το μοντέλο του glocalization, δηλαδή της παγκοσμιοποίησης με σεβασμό στην τοπική κουλτούρα, επιδιώκοντας με αυτό τον τρόπο να διατηρήσει τη μοναδική ηθική ταυτότητα της εταιρείας, ενώ προσαρμοζόταν στις τοπικές ανάγκες (Kotler & Keller, 2025). Κάθε κατάσταση λειτουργούσε με βάση τις ίδιες αρχές βιωσιμότητας και δίκαιου εμπορίου, αλλά είχε τη δυνατότητα να ενσωματώνει τοπικά στοιχεία, όπως προϊόντα, συστατικά ή σχεδιασμό βιτρίνας. Αυτή η προσέγγιση συνέβαλε στη διατήρηση της συνέπειας της μάρκας σε παγκόσμια κλίμακα, ενώ παράλληλα ενίσχυσε την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στις τοπικές αγορές.

Η περίοδος μεταξύ 1990 και 2005 θεωρείται η χρυσή εποχή της Body Shop. Η εταιρεία κατόρθωσε να εδραιώσει παρουσία σε περισσότερες από 50 χώρες, λειτουργώντας πάνω από 2.000 καταστήματα και αναπτύσσοντας ισχυρή εταιρική φήμη. Το brand έγινε συνώνυμο της αυθεντικότητας και της περιβαλλοντικής συνείδησης, δημιουργώντας μια ισχυρή συναισθηματική σύνδεση με τους καταναλωτές (Karpferer, 2020). Πιο συγκεκριμένα, η Roddick αντιμετώπιζε τη διεθνοποίηση όχι μόνο ως επιχειρηματική διαδικασία, αλλά ως πολιτισμική αποστολή, θεωρώντας ότι κάθε νέα αγορά αποτελούσε μια ευκαιρία να διαδοθούν οι αξίες της ηθικής επιχειρηματικότητας. Αυτή η φιλοσοφία εντάσσεται θεωρητικά στην έννοια της πολιτισμικής στρατηγικής, όπου οι εταιρείες χρησιμοποιούν το brand ως φορέα κοινωνικών ιδεών (Holt, 2004).

Ωστόσο, η ταχεία εξάπλωση συνοδεύτηκε από νέες προκλήσεις. Καθώς η Body Shop γινόταν πολυεθνική, δυσκολεύτηκε να διατηρήσει την εσωτερική συνοχή και τον κοινωνικό της χαρακτήρα. Η ανάγκη για αυστηρότερες δομές διοίκησης και η πίεση για αύξηση της κερδοφορίας οδήγησαν σε εντάσεις μεταξύ των αρχικών αξιών και της εταιρικής πραγματικότητας (Hill & Jones, 2024). Η Roddick συχνά δήλωνε ότι «η ανάπτυξη δεν πρέπει να θυσιάζει την ψυχή της επιχείρησης», αναγνωρίζοντας έτσι τη δυσκολία ισορροπίας μεταξύ κοινωνικού οράματος και οικονομικής απόδοσης. Η Body Shop αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης σε πλήθος ακαδημαϊκών έργων για το πώς μια εταιρεία με ηθική αποστολή μπορεί να διατηρήσει την αυθεντικότητά της μέσα σε ένα πλαίσιο παγκοσμιοποίησης (Crane & Matten, 2019).

Η εξαγορά από τη L'Oréal το 2006 σηματοδότησε το τέλος της «πρώτης εποχής» της Body Shop. Η συμφωνία, αν και οικονομικά επωφελής, θεωρήθηκε από πολλούς «ιδεολογικά προδοτική», καθώς η L'Oréal τότε κατηγορούνταν για πρακτικές που αντιβαίνουν στην πολιτική κατά των πειραμάτων σε ζώα (Forbes, 2023). Παρ' όλα αυτά, η νέα ιδιοκτησία πρόσφερε στην Body Shop τη δυνατότητα να ενισχύσει τη λειτουργική της υποδομή, να εκσυγχρονίσει τα κανάλια διανομής και να διευρύνει την παρουσία της στην Ασία και στη Μέση Ανατολή. Η στρατηγική διεθνοποίησης, ωστόσο, απέκτησε

πλέον εταιρικό χαρακτήρα, με έμφαση στην τυποποίηση και στη βελτιστοποίηση, παρά στη διαφοροποίηση μέσω αξιών.

Η εξαγορά από τον βραζιλιάνικο όμιλο Natura & Co το 2017 σήμανε μια νέα φάση «ηθικής αναγέννησης». Η Natura, γνωστή για την περιβαλλοντική της υπευθυνότητα, ενσωμάτωσε τη Body Shop σε ένα χαρτοφυλάκιο brands με κοινό προσανατολισμό στη βιωσιμότητα και στη φυσική ομορφιά (Natura & Co., 2023). Η διεθνής ανάπτυξη εστίασε πλέον σε ποιοτική αναδιάρθρωση: λιγότερα καταστήματα, αλλά ισχυρότερη ψηφιακή παρουσία, επενδύσεις σε e-commerce και διαφοροποιημένες στρατηγικές ανά αγορά. Αυτή η μετάβαση αντιστοιχεί στη θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities), καθώς η Body Shop προσαρμόστηκε στις αλλαγές του περιβάλλοντος μέσα από οργανωσιακή μάθηση και καινοτομία (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018).

Η ψηφιακή διεθνοποίηση αποτέλεσε το νέο στάδιο ανάπτυξης. Η εταιρεία ανέπτυξε ηλεκτρονικά καταστήματα σε περισσότερες από 50 χώρες, ενώ οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου αυξήθηκαν κατά 40% μεταξύ 2020 και 2022, ειδικά κατά την περίοδο της πανδημίας (Statista, 2025). Η Body Shop εφάρμοσε στρατηγικές omnichannel marketing, συνδυάζοντας φυσικά και ψηφιακά κανάλια, ώστε να προσφέρει μια ενιαία εμπειρία πελάτη. Η στροφή αυτή αντικατοπτρίζει την ευρύτερη μεταβολή στη βιομηχανία καλλυντικών, όπου η τεχνολογία λειτουργεί πλέον ως καταλύτης για την εδραίωση των σχέσεων εμπιστοσύνης με τον καταναλωτή (McKinsey & Company, 2023).

Ωστόσο, η διεθνοποίηση της Body Shop δεν ήταν ανέφελη. Η αυξανόμενη πίεση από νέους ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται στην αγορά των φυσικών και «καθαρών» καλλυντικών, όπως η Lush, η Rituals και η The Ordinary, προκάλεσε σημαντικές απώλειες μεριδίου αγοράς (Deloitte, 2024). Παράλληλα, η Body Shop αντιμετώπισε προβλήματα προσαρμογής στις διαφορετικές νομοθεσίες και κουλτούρες των αγορών, γεγονός που κατέδειξε τις αντιφάσεις της παγκοσμιοποίησης μεταξύ ενιαίας εταιρικής ταυτότητας και τοπικής προσαρμογής (Hill, Hoskisson, & Ireland, 2017). Παρ' όλα αυτά, η διεθνής της παρουσία παραμένει αξιοσημείωτη, καθώς το brand εξακολουθεί να δραστηριοποιείται σε πάνω από 70 χώρες με περισσότερα από 3.000 σημεία πώλησης (The Body Shop International, 2024).

Η πρόσφατη εξαγορά από την Aurelius Group το 2023 επανέφερε στο προσκήνιο την ανάγκη για στρατηγικό αναπροσανατολισμό και ενίσχυση της κερδοφορίας. Το νέο επιχειρηματικό σχέδιο επικεντρώνεται στην αναδιοργάνωση της διεθνούς παρουσίας, με έμφαση στις αγορές υψηλής ανάπτυξης και στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας (Reuters, 2024). Η Body Shop φαίνεται να επαναπροσδιορίζει το

αποτύπωμά της, επιδιώκοντας να επανέλθει στις ρίζες της, σε μια παγκόσμια δηλαδή εταιρεία με τοπική ψυχή και καθολικές αξίες.

Με βάση τη μελέτη της διεθνοποίησης της Body Shop αποδεικνύεται ότι η επιτυχία στη σύγχρονη αγορά εξαρτάται όχι μόνο από τη στρατηγική επέκταση, αλλά και από την ικανότητα διατήρησης ενός συνεκτικού αξιακού αφηγήματος. Η εταιρεία υπήρξε και παραμένει μια χαρακτηριστική περίπτωση όπου η εταιρική ηθική λειτουργεί ως εργαλείο παγκόσμιας διαφοροποίησης, επιβεβαιώνοντας την αρχή ότι η κοινωνική αποστολή μπορεί να συνυπάρχει με την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα (Porter & Kramer, 2011).

6.4 Στρατηγική και επιχειρηματικό μοντέλο της Body Shop

Η στρατηγική της Body Shop έχει διαμορφωθεί μέσα από μία δυναμική ισορροπία μεταξύ ηθικών αξιών και επιχειρηματικής αποδοτικότητας, συνδυάζοντας τις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ με μία ανθρωποκεντρική προσέγγιση που προτάσσει τη βιωσιμότητα ως βασικό στρατηγικό άξονα. Από τα πρώτα της χρόνια, η εταιρεία οικοδόμησε τη στρατηγική της γύρω από ένα distinctive value proposition: φυσικά προϊόντα, κοινωνική ευαισθησία και ενεργός αντίσταση στις βιομηχανικές πρακτικές εκμετάλλευσης. Αυτή η διαφοροποίηση δημιούργησε ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που βασίστηκε περισσότερο σε αξίες παρά σε υλικούς πόρους, μια φιλοσοφία που προσιδιάζει στο Resource-Based View (RBV), σύμφωνα με την οποία τα άυλα στοιχεία, όπως η φήμη, η κουλτούρα και η εταιρική ταυτότητα, συνιστούν στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία (Barney, 1991).

Η επιχειρηματική στρατηγική της Body Shop βασίζεται σε τέσσερις κεντρικούς πυλώνες: ηθική προμήθεια, βιώσιμη καινοτομία, κοινωνική δράση και διαφοροποίηση μέσω αξιών.

Ο πρώτος πυλώνας, η **ηθική προμήθεια** (ethical sourcing), αφορά τη δέσμευση της εταιρείας για δίκαιες εμπορικές πρακτικές μέσω του προγράμματος Community Fair Trade, το οποίο εφαρμόζεται από τη δεκαετία του 1980. Η Body Shop συνεργάζεται με περισσότερους από 25 συνεταιρισμούς σε 20 χώρες, εξασφαλίζοντας δίκαιη αμοιβή, βιώσιμες πρακτικές καλλιέργειας και ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης (The Body Shop International, 2024). Η προσέγγιση αυτή αντικατοπτρίζει τη στρατηγική ενσωμάτωση της κοινωνικής ευθύνης στη δημιουργία αξίας, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα μέσω ηθικής διαφοροποίησης (Porter & Kramer, 2011).

Η **βιώσιμη καινοτομία προϊόντων** αποτελεί τον δεύτερο στρατηγικό πυλώνα. Η Body Shop έχει επενδύσει συστηματικά στην ανάπτυξη φυσικών και βιολογικών συνθέσεων, αποφεύγοντας τη χρήση παραβενών και θειικών αλάτων, αλλά και άλλων επιβλαβών συστατικών. Παράλληλα, εφαρμόζει το μοντέλο eco-design, όπου κάθε προϊόν

σχεδιάζεται λαμβάνοντας υπόψη τον πλήρη κύκλο ζωής του -από την προμήθεια πρώτων υλών έως την ανακύκλωση της συσκευασίας (OECD, 2024). Αυτή η στρατηγική υποστηρίζεται από τη θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities), καθώς η εταιρεία επιδεικνύει την ικανότητα να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές και καταναλωτικές μεταβολές, αξιοποιώντας την καινοτομία ως μηχανισμό ανανέωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018).

Η **κοινωνική δράση** συνιστά τον τρίτο πυλώνα της στρατηγικής. Η Body Shop διαχρονικά αξιοποιεί το brand της ως πλατφόρμα κοινωνικής ευαισθητοποίησης, αναδεικνύοντας θέματα όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα, η ισότητα των φύλων και η προστασία του περιβάλλοντος. Καμπάνιες όπως “Forever Against Animal Testing” και “Self Love Movement” αποτυπώνουν την επιδίωξή της να επηρεάσει θετικά τον κοινωνικό διάλογο, μετατρέποντας το μάρκετινγκ σε εργαλείο κοινωνικού ακτιβισμού (Crane & Matten , 2019). Αυτή η προσέγγιση συνδέεται με την έννοια του cause-related marketing, όπου η υποστήριξη κοινωνικών σκοπών συνιστά ουσιώδες στοιχείο του brand identity και όχι εργαλείο προώθησης. Η Body Shop έχει καταφέρει να συνδυάσει την επικοινωνία με την ηθική, δημιουργώντας brand trust και customer loyalty που βασίζονται στην αυθεντικότητα και όχι στην επιθετική διαφήμιση (Kapferer, 2020).

Η **διαφοροποίηση μέσω αξιών** αποτελεί το τέταρτο και πιο καθοριστικό στοιχείο της στρατηγικής της Body Shop. Η εταιρεία έχει υιοθετήσει μία μορφή value-based strategy, όπου η επιτυχία δεν μετρείται μόνο σε χρηματοοικονομικά μεγέθη, αλλά και σε κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο (Deloitte, 2024). Αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο ευθυγραμμίζεται με την έννοια του triple bottom line, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να αποδίδουν ταυτόχρονα σε τρία επίπεδα: οικονομικό (profit), κοινωνικό (people) και περιβαλλοντικό (planet). Η Body Shop, εφαρμόζοντας αυτό το τρίπτυχο, διαφοροποιείται ουσιαστικά από τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι επικεντρώνονται κυρίως στην κερδοφορία.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Body Shop μπορεί να περιγραφεί ως υβριδικό, καθώς συνδυάζει στοιχεία παραδοσιακής επιχειρηματικής πρακτικής με κοινωνική αποστολή. Από στρατηγική σκοπιά, ενσωματώνει χαρακτηριστικά τόσο του Porterian differentiation όσο και της social enterprise. Ο Michael Porter υποστήριξε ότι η διαφοροποίηση πρέπει να βασίζεται σε μοναδικά χαρακτηριστικά που είναι δύσκολο να αντιγραφούν. Η Body Shop ακολουθεί αυτή τη λογική, καθώς η ηθική της φήμη και η μακροχρόνια αξιοπιστία της αποτελούν μη απτά, αλλά ισχυρά στοιχεία διαφοροποίησης (Porter, 1985). Παράλληλα, η λειτουργία της ως κοινωνικής επιχείρησης αντικατοπτρίζει τις αρχές του

social entrepreneurship, όπου το κέρδος λειτουργεί ως μέσο για τη χρηματοδότηση κοινωνικών σκοπών.

Η εταιρεία έχει επίσης αναπτύξει μια στρατηγική πολυκαναλικής διανομής (omnichannel strategy), συνδυάζοντας φυσικά καταστήματα, ηλεκτρονικό εμπόριο και συνεργασίες με τρίτους λιανοπωλητές. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη διαφάνεια και την προσβασιμότητα, προσφέροντας στον καταναλωτή μια συνεκτική εμπειρία ανεξάρτητα από το κανάλι πώλησης (McKinsey & Company, 2023). Το επιχειρηματικό αυτό μοντέλο υποστηρίζεται από σύγχρονες τεχνολογικές υποδομές, που επιτρέπουν την παρακολούθηση των προτιμήσεων των πελατών και τη δημιουργία εξατομικευμένων προτάσεων προϊόντων, ενισχύοντας τη μακροχρόνια αξία πελάτη (L'Oréal Group, 2024).

Η πολιτική τιμολόγησης της Body Shop ευθυγραμμίζεται με την αποστολή της: διατήρηση προσιτών τιμών χωρίς συμβιβασμούς στην ποιότητα ή στην ηθική παραγωγής. Αυτή η επιλογή συνάδει με το μοντέλο της αειφόρου διαφοροποίησης, όπου η αξία του προϊόντος προκύπτει από την κοινωνική του σημασία και όχι μόνο από την αισθητική ή τη χρηστική του αξία (Grant, 2021). Η στρατηγική αυτή επιτρέπει στην εταιρεία να απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό που αναζητά προϊόντα ποιότητας, αλλά και κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις.

Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί θεμέλιο λίθο της στρατηγικής της Body Shop. Ο οργανισμός προωθεί ένα εργασιακό περιβάλλον που στηρίζεται στη διαφορετικότητα, τη συνεργασία και τη διαφάνεια, υιοθετώντας πρακτικές inclusive management (Crane & Matten, 2019). Αυτή η κουλτούρα ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση και συνδέει το προσωπικό με το όραμα της εταιρείας, γεγονός που αυξάνει την εσωτερική συνοχή και τη στρατηγική ανθεκτικότητα, έναν παράγοντα που θεωρείται κρίσιμος στη θεωρία των σημείων υπεροχής (core competencies) (Hill, Hoskisson, & Ireland, 2017).

Η εταιρική διακυβέρνηση της Body Shop έχει εξελιχθεί, ώστε να αντικατοπτρίζει την αυξημένη πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Υπό την ιδιοκτησία της Aurelius Group, η εταιρεία επιδιώκει να ισορροπήσει την κερδοφορία με τη βιωσιμότητα, εστιάζοντας στην αποδοτική διαχείριση πόρων και στην ενίσχυση της οργανωτικής καινοτομίας (Reuters, 2024). Η στρατηγική αυτή προϋποθέτει την υιοθέτηση δεικτών ESG και την τακτική δημοσίευση εκθέσεων βιωσιμότητας, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και την κοινωνική λογοδοσία.

Στο ευρύτερο πλαίσιο του στρατηγικού μάντζμεντ, η Body Shop αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση επιχείρησης που εφαρμόζει ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό με βάση τις αρχές της εταιρικής ηθικής, της βιωσιμότητας και της διαφοροποίησης. Η στρατηγική της συνδέεται άμεσα με τη SWOT Analysis, καθώς οι

εσωτερικές της δυνάμεις (όπως η φήμη, η αυθεντικότητα και οι αξίες) και οι εξωτερικές προκλήσεις (όπως ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και οι μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συνήθειες) αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες διαμόρφωσης στρατηγικών επιλογών. Έτσι, η Body Shop δεν είναι απλώς μια εταιρεία καλλυντικών, αλλά ένας ζωντανός οργανισμός στρατηγικής εξέλιξης, που αποδεικνύει στην πράξη ότι η ηθική και η καινοτομία μπορούν να συνυπάρξουν ως συνιστώσες μακροχρόνιας επιτυχίας (Karpferer, 2020).



Διάγραμμα 12. Οι 4 πυλώνες της επιχειρηματικής στρατηγικής της The Body Shop

6.5 Θέση της Body Shop στον παγκόσμιο κλάδο καλλυντικών

6.5.1 Η παγκόσμια αγορά καλλυντικών : Δομή, μεγέθη και τάσεις

Η παγκόσμια βιομηχανία καλλυντικών συγκαταλέγεται μεταξύ των πιο δυναμικών και ανθεκτικών κλάδων της διεθνούς οικονομίας, με συνολική αξία που εκτιμάται ότι υπερβαίνει τα USD 570 δισεκατομμύρια το 2024 και προβλεπόμενη ετήσια αύξηση (CAGR) περίπου 5% έως το 2030 (Statista, 2025). Ο κλάδος περιλαμβάνει πέντε κύριες κατηγορίες προϊόντων, την περιποίηση δέρματος, την περιποίηση μαλλιών, αρώματα, μακιγιάζ και προσωπική υγιεινή με την πρώτη να κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο, αγγίζοντας το 35% της παγκόσμιας αγοράς. Η σταθερότητα της ζήτησης αποδίδεται στην πολιτισμική και κοινωνική σημασία της ομορφιάς, καθώς και στην ενίσχυση του διαθέσιμου εισοδήματος και της αυτοεικόνας ως στοιχείου προσωπικής ταυτότητας (Kotler & Keller, 2025). Η βιομηχανία χαρακτηρίζεται από συνεχή καινοτομία, διαφοροποίηση προϊόντων και έντονη επένδυση στη βιωσιμότητα και την τεχνολογία.

Σε γεωγραφικό επίπεδο, η αγορά των καλλυντικών εμφανίζει ανισομερή κατανομή. Η Ασία-Ειρηνικός αποτελεί την ταχύτερα αναπτυσσόμενη περιφέρεια, με την Κίνα, την Ινδία και τη Νότια Κορέα να αποτελούν τους κύριους οδηγούς ανάπτυξης λόγω της αύξησης της μεσαίας τάξης και της ταχείας αστικοποίησης (McKinsey & Company, 2023). Η Ευρώπη παραμένει ώριμη αγορά με έμφαση στην ποιότητα, την πιστοποίηση και τα φυσικά προϊόντα, ενώ η Βόρεια Αμερική εξακολουθεί να πρωτοπορεί στην καινοτομία και στο luxury segment. Οι αναδυόμενες αγορές της Λατινικής Αμερικής και της Αφρικής αναπτύσσονται με ταχείς ρυθμούς, υποστηριζόμενες από το δημογραφικό πλεονέκτημα και την αυξανόμενη πρόσβαση σε τεχνολογίες λιανικής και e-commerce (Deloitte, 2024).

Η δομή της αγοράς χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, με πέντε πολυεθνικούς ομίλους να ελέγχουν πάνω από το 60% των συνολικών πωλήσεων. Οι μεγαλύτεροι εξ αυτών είναι η L'Oréal, η Unilever, η Estée Lauder Companies, η Procter & Gamble, και η Shiseido (Forbes, 2024). Παράλληλα, η τελευταία δεκαετία σηματοδεύτηκε από την είσοδο εκατοντάδων ανεξάρτητων brands που διαφοροποιούνται μέσω niche marketing, φυσικών συστατικών και κοινωνικά υπεύθυνης ταυτότητας κατηγορία στην οποία ανήκει και η Body Shop. Οι ανεξάρτητες εταιρείες αυτές έχουν αλλάξει τις ισορροπίες, πιέζοντας τις πολυεθνικές να ενσωματώσουν στοιχεία βιωσιμότητας και διαφάνειας στη στρατηγική τους (Crane & Matten, 2019).

Η ψηφιοποίηση έχει ανατρέψει τα παραδοσιακά μοντέλα διανομής και επικοινωνίας. Το e-commerce αντιπροσωπεύει πλέον άνω του 25% των συνολικών πωλήσεων καλλυντικών παγκοσμίως, ενώ οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης λειτουργούν ως κύρια μέσα προώθησης και επιρροής αγοραστικών αποφάσεων (McKinsey & Company, 2023). Τα brands επενδύουν σε τεχνητή νοημοσύνη, προσωποποιημένες εμπειρίες και εικονική δοκιμή προϊόντων, με στόχο να δημιουργήσουν συναισθηματική σύνδεση και πιστότητα καταναλωτή. Αυτή η στροφή προς το digital έχει επιτρέψει σε μικρότερες εταιρείες, όπως η Body Shop να ενισχύσουν την παγκόσμια παρουσία τους χωρίς τεράστια διαφημιστικά κόστη, αξιοποιώντας το περιεχόμενο και τη διαδραστικότητα ως στρατηγικό εργαλείο.

Μία από τις πιο καθοριστικές τάσεις της δεκαετίας είναι η βιωσιμότητα και η ηθική κατανάλωση (ethical consumerism). Οι σύγχρονοι καταναλωτές δίνουν αυξανόμενη βαρύτητα σε ζητήματα όπως οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η προέλευση των πρώτων υλών και η μεταχείριση των ζώων. Έρευνες δείχνουν ότι πάνω από το 60% των καταναλωτών δηλώνουν πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για προϊόντα που θεωρούνται βιώσιμα ή cruelty-free (OECD, 2024). Αυτή η μεταστροφή έχει ωθήσει πολλές εταιρείες να αναπτύξουν «πράσινες» σειρές προϊόντων, να μειώσουν το

ανθρακικό τους αποτύπωμα και να δημοσιεύουν εκθέσεις βιωσιμότητας, υιοθετώντας το τρίπτυχο People–Planet–Profit του triple bottom line (Elkington , 2018).

Επιπλέον, η παγκόσμια βιομηχανία ομορφιάς εισέρχεται σε μια εποχή αυθεντικότητας και διαφάνειας, όπου τα brands δεν αξιολογούνται μόνο από τα προϊόντα τους, αλλά και από τις αξίες και τη συμπεριφορά τους. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR), η ποικιλομορφία, η συμπερίληψη και ο σεβασμός στις τοπικές κοινότητες αποτελούν πλέον αναπόσπαστα στοιχεία στρατηγικής. Οι εταιρείες που αποτυγχάνουν να ευθυγραμμιστούν με αυτές τις αρχές αντιμετωπίζουν απώλεια αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης, με συνέπειες στην κερδοφορία και στη φήμη τους (Hitt, Ireland , & Hoskisson, 2024). Στο πλαίσιο αυτό, η Body Shop διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα, καθώς ενσωμάτωσε αυτές τις αξίες δεκαετίες πριν αποτελέσουν ευρύτερη βιομηχανική τάση.

Τέλος, η τεχνολογική πρόοδος και η καινοτομία στη βιώσιμη παραγωγή αλλάζουν το πρόσωπο της αγοράς. Η χρήση βιοτεχνολογικών συστατικών, η ανάπτυξη βιοδιασπώμενων συσκευασιών και η μετάβαση στην κυκλική οικονομία μετασχηματίζουν τις επιχειρηματικές αλυσίδες αξίας (OECD, 2024). Οι εταιρείες που επενδύουν στην πράσινη καινοτομία διαμορφώνουν νέα πρότυπα ανταγωνιστικότητας, συνδέοντας τη βιωσιμότητα με τη στρατηγική αποδοτικότητα. Σε αυτό το περιβάλλον, η Body Shop, με τη μακρόχρονη δέσμευσή της σε πρακτικές δίκαιου εμπορίου και περιβαλλοντικής προστασίας, τοποθετείται στρατηγικά ως brand με ισχυρή ηθική ταυτότητα και ιστορική αξιοπιστία, έτοιμο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της νέας εποχής του «συνειδητού καταναλωτισμού».

6.5.2 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον και η θέση της Body Shop

Ο παγκόσμιος κλάδος καλλυντικών χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα και υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς η αγορά κυριαρχείται από πολυεθνικούς ομίλους με σημαντική οικονομική ισχύ, ευρύ δίκτυο διανομής και τεράστιους προϋπολογισμούς μάρκετινγκ. Οι εταιρείες L'Oréal, Estée Lauder, Unilever, Procter & Gamble και Shiseido ελέγχουν πάνω από το 60% της παγκόσμιας αγοράς, καθιστώντας το πεδίο ιδιαίτερα απαιτητικό για μικρότερους ή μεσαίου μεγέθους οργανισμούς όπως η Body Shop (Forbes , 2024). Αυτή η συγκέντρωση δημιουργεί ένα περιβάλλον ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού, όπου η διαφοροποίηση προϊόντων, η καινοτομία και η βιωσιμότητα λειτουργούν ως βασικά εργαλεία στρατηγικής επιβίωσης.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter, η ανταγωνιστική ένταση στον κλάδο καλλυντικών είναι ιδιαίτερα υψηλή, καθώς οι μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν σε τεχνολογική καινοτομία, R&D και branding για να ελέγξουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς

(Porter, 1985). Η απειλή νέων εισόδων έχει επίσης αυξηθεί, κυρίως λόγω των χαμηλότερων εμποδίων στην ψηφιακή είσοδο· νέες επιχειρήσεις όπως η The Ordinary, η Rituals και η Lush έχουν εκμεταλλευτεί το e-commerce για να εισέλθουν στην αγορά χωρίς την ανάγκη φυσικών υποδομών (Deloitte, 2024). Παράλληλα, η απειλή υποκατάστατων προέρχεται από τις ανεξάρτητες μάρκες καλλυντικών και από τη στροφή των καταναλωτών προς «καθαρές» (clean beauty) λύσεις και DIY προϊόντα.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μέτρια, καθώς οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν εκτεταμένα δίκτυα προμηθειών και ασκούν ισχυρή πίεση τιμών. Ωστόσο, η Body Shop έχει διαφοροποιηθεί μέσω του προγράμματος Community Fair Trade, που προωθεί δίκαιες εμπορικές σχέσεις με μικρούς παραγωγούς και ενισχύει την κοινωνική υπευθυνότητα (The Body Shop International, 2024). Αυτή η επιλογή ενισχύει τη φήμη και τη διαφάνεια του brand, προσφέροντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οι μεγάλες πολυεθνικές δύσκολα μπορούν να αναπαράγουν χωρίς να θίξουν την εταιρική τους δομή.

Από την άλλη πλευρά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έχει αυξηθεί σημαντικά την τελευταία δεκαετία. Οι πελάτες είναι πλέον πιο ενημερωμένοι, με πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών και εναλλακτικών επιλογών. Η Body Shop αξιοποιεί αυτή τη δυναμική μέσα από τη στρατηγική value-driven engagement, επικοινωνώντας άμεσα με τους καταναλωτές και προωθώντας τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές καμπάνιες. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη συναισθηματική δέσμευση και αυξάνει την αφοσίωση πελατών, προσδίδοντας άυλο κεφάλαιο εμπιστοσύνης (Karferer, 2020).

Συγκριτικά με τους βασικούς ανταγωνιστές της, η Body Shop καταλαμβάνει μία ιδιαίτερη θέση μεταξύ των παραδοσιακών πολυτελών και των αναδυόμενων «πράσινων» brands. Η L'Oréal και η Estée Lauder επενδύουν σε στρατηγική διαφοροποίηση μέσω καινοτομίας, επιστημονικής τεκμηρίωσης και premium τοποθέτησης, στοχεύοντας κυρίως στις αγορές υψηλού εισοδήματος. Η Unilever, μέσω της Dove και άλλων brands, επικεντρώνεται σε προϊόντα μαζικής κατανάλωσης και marketing βασισμένο στην αποδοχή και την αυτοεκτίμηση. Αντίθετα, η Lush και η Rituals εκπροσωπούν τον ανερχόμενο τομέα των βιώσιμων, χειροποίητων και εμπειρικών καλλυντικών. Η Body Shop τοποθετείται στρατηγικά στο ενδιάμεσο, συνδυάζοντας το κοινωνικό μήνυμα με την προσιτή τιμή και την παγκόσμια αναγνωρισιμότητα (Grant, 2021).

Η Lush, για παράδειγμα, προωθεί τη βιωσιμότητα μέσα από την πλήρη απουσία συσκευασίας και τη χρήση φυσικών συστατικών, αλλά δεν διαθέτει το ίδιο επίπεδο διεθνούς υποδομής και brand heritage με τη Body Shop (Deloitte, 2024). Αντίστοιχα, η The Ordinary διαφοροποιείται μέσω της επιστημονικής διαφάνειας και των χαμηλών

τιμών, στοχεύοντας σε ένα νεότερο και πιο τεχνολογικά ευαισθητοποιημένο κοινό. Η Body Shop, ωστόσο, διαθέτει ένα ιστορικά θεμελιωμένο brand με κοινωνικό υπόβαθρο, το οποίο εξακολουθεί να την καθιστά σημείο αναφοράς για τη βιωσιμότητα και την εταιρική ηθική.

Η Body Shop έχει επίσης πλεονέκτημα στη συναισθηματική αξία του brand. Οι πελάτες της ταυτίζονται με τις αξίες της και αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος μιας κοινότητας με κοινό όραμα, γεγονός που ενισχύει τη διαχρονική πιστότητα πελατών (Jones, Comfort, & Hillier, 2005). Αυτή η συναισθηματική διαφοροποίηση είναι ιδιαίτερα σημαντική σε έναν κλάδο όπου οι αποφάσεις αγοράς είναι συχνά υποκειμενικές και βασίζονται στην ταυτότητα του brand περισσότερο παρά στην αντικειμενική ποιότητα του προϊόντος.

Η εταιρική φήμη της Body Shop λειτουργεί ως στρατηγικό πλεονέκτημα, αλλά και ως παράγοντας κινδύνου. Οποιαδήποτε απόκλιση από τις αξίες που τη διέπουν μπορεί να πλήξει άμεσα την αξιοπιστία της. Η εξαγορά της από τη L'Oréal το 2006 είχε προκαλέσει σκεπτικισμό, καθώς θεωρήθηκε ότι αντιστρατευόταν την αρχική της φιλοσοφία (Forbes, 2023). Ωστόσο, η μετέπειτα ένταξη στον όμιλο Natura & Co το 2017 επανέφερε την εταιρεία στην τροχιά της βιωσιμότητας, αποκαθιστώντας τη θετική της εικόνα. Αυτή η ευελιξία στη διαχείριση ταυτότητας αποδεικνύει τη δυναμική προσαρμοστικότητα του brand -μια από τις βασικές αρχές των δυναμικών ικανοτήτων (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018).

Η θέση της Body Shop μπορεί να περιγραφεί ως «παγκόσμια αλλά ηθικά τοπική». Ενώ λειτουργεί σε περισσότερες από 70 χώρες, διατηρεί την εικόνα μιας επιχείρησης που ενεργεί με κοινωνική υπευθυνότητα και τοπική συνείδηση. Αυτή η «glocal» στρατηγική της επιτρέπει να προσαρμόζει την παρουσία της στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς, χωρίς να χάνει τη συνοχή της εταιρικής της ταυτότητας (Kotler & Keller, 2025). Η επιτυχία της στηρίζεται στο γεγονός ότι κατάφερε να ενσωματώσει την ηθική στο εμπορικό DNA της, δημιουργώντας μια κατηγορία από μόνη της στον χώρο του ethical beauty.

Τελικά, η ανταγωνιστική θέση της Body Shop δεν μπορεί να αποτιμηθεί μόνο βάσει οικονομικών αποτελεσμάτων, αλλά κυρίως μέσω του συμβολικού της κεφαλαίου. Η εταιρεία ενσαρκώνει έναν διαφορετικό τύπο επιτυχίας, όπου η κερδοφορία συνυπάρχει με την κοινωνική αξία. Αυτή η στρατηγική διαφοροποίησης, στηριγμένη στις αξίες και στη συνέπεια, αποδεικνύει ότι η Body Shop λειτουργεί ως πρότυπο για τις βιώσιμες επιχειρήσεις του μέλλοντος, επιβεβαιώνοντας την άποψη ότι το brand μπορεί να αποτελεί φορέα κοινωνικής αλλαγής και ταυτόχρονα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter & Kramer, 2011).

6.5.3 Ηθική διαφοροποίηση, ESG και βιώσιμη καινοτομία

Η έννοια της ηθικής διαφοροποίησης έχει καταστεί κεντρική στο σύγχρονο στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η κοινωνική εμπιστοσύνη και η βιωσιμότητα μπορούν να λειτουργήσουν ως πηγές μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η Body Shop αποτέλεσε έναν από τους πρώτους οργανισμούς που οικοδόμησαν την εταιρική τους ταυτότητα πάνω σε αυτό το μοντέλο, πολύ πριν η έννοια των ESG (Environmental, Social & Governance) κριτηρίων εισαχθεί στον επιχειρηματικό λόγο (Crane & Matten , 2019). Η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται στη δημιουργία αξίας όχι μόνο για τους μετόχους, αλλά για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), επιδιώκοντας την ισορροπία μεταξύ οικονομικής επιτυχίας, κοινωνικής συνεισφοράς και περιβαλλοντικής ευθύνης. Αυτή η τριπλή δέσμευση αντικατοπτρίζει το μοντέλο του triple bottom line, το οποίο έχει υιοθετηθεί πλέον από πλήθος διεθνών οργανισμών ως πλαίσιο βιώσιμης ανάπτυξης (Elkington , 2018).

Η Body Shop έχει μετατρέψει τη βιωσιμότητα από επικοινωνιακό εργαλείο σε στρατηγική πρακτική. Μέσω προγραμμάτων όπως το Community Fair Trade, η εταιρεία δημιουργεί κοινωνική αξία σε τοπικές κοινότητες, προωθώντας τη δίκαιη αμοιβή και την ενδυνάμωση των γυναικών στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτή η πολιτική εντάσσεται στην προσέγγιση του shared value των Porter και Kramer (2011), σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους συμβάλλοντας παράλληλα στην επίλυση κοινωνικών ζητημάτων. Η Body Shop αποδεικνύει στην πράξη ότι η κοινωνική υπευθυνότητα δεν είναι εμπόδιο για την κερδοφορία, αλλά στρατηγικός μοχλός για τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας.

Η ενσωμάτωση των ESG αρχών στην εταιρική στρατηγική της Body Shop είναι καθολική. Σε περιβαλλοντικό επίπεδο (E), η εταιρεία έχει δεσμευτεί για ουδετερότητα άνθρακα έως το 2030, επενδύοντας σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και μειώνοντας δραστικά τη χρήση πλαστικού. Σε κοινωνικό επίπεδο (S), προωθεί δράσεις ισότητας, ένταξης και δικαιωμάτων των εργαζομένων, ενώ στον άξονα της διακυβέρνησης (G) εφαρμόζει πρακτικές διαφάνειας και δημοσιοποίησης των αποτελεσμάτων της, σύμφωνα με τα πρότυπα του Global Reporting Initiative (GRI) (SEC, 2024). Αυτή η συστηματική ευθυγράμμιση με τα ESG πρότυπα ενισχύει την εταιρική λογοδοσία και ενδυναμώνει τη φήμη της Body Shop ως οργανισμού που προωθεί την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η βιώσιμη καινοτομία αποτελεί επίσης πυρήνα της στρατηγικής της Body Shop. Η εταιρεία αξιοποιεί τη βιοτεχνολογία και τη φυσική χημεία για την ανάπτυξη νέων συνθέσεων προϊόντων που είναι φιλικές προς το περιβάλλον και το δέρμα,

διασφαλίζοντας παράλληλα υψηλά επίπεδα ασφάλειας και αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, επενδύει σε κυκλικές διαδικασίες παραγωγής που μειώνουν τα απόβλητα, όπως η επαναχρησιμοποίηση υλικών συσκευασίας και η χρήση ανακυκλωμένων πρώτων υλών (OECD, 2024). Αυτές οι πρωτοβουλίες όχι μόνο περιορίζουν το οικολογικό αποτύπωμα της εταιρείας, αλλά λειτουργούν και ως στρατηγικά σημεία διαφοροποίησης, ενισχύοντας τη φήμη της μεταξύ των περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένων καταναλωτών.

Η καινοτομία στη βιωσιμότητα δεν περιορίζεται στις διαδικασίες παραγωγής, αλλά επεκτείνεται και στην εταιρική επικοινωνία. Μέσα από καμπάνιες όπως “Return, Recycle, Repeat” και “Forever Against Animal Testing”, η Body Shop έχει καταφέρει να μετατρέψει τη βιωσιμότητα σε εμπειρία συμμετοχής, ενθαρρύνοντας τους καταναλωτές να συνεισφέρουν ενεργά στους στόχους της (Forbes , 2024). Αυτή η στρατηγική «συν-δημιουργίας αξίας» (co-creation) ενισχύει την αφοσίωση των πελατών και καλλιεργεί μια αίσθηση συλλογικής ταυτότητας, μετατρέποντας τη σχέση brand–καταναλωτή σε σχέση ηθικής συνέργειας (Karferer, 2020). Η Body Shop, έτσι, δεν περιορίζεται στο να προσφέρει προϊόντα, αλλά δημιουργεί ένα οικοσύστημα εμπειριών γύρω από τη βιωσιμότητα.

Η διαφάνεια αποτελεί ένα ακόμη στρατηγικό στοιχείο της ηθικής διαφοροποίησης της Body Shop. Η εταιρεία δημοσιεύει τακτικά εκθέσεις βιωσιμότητας, παρουσιάζοντας δημόσια τους στόχους, τις επιδόσεις και τις προκλήσεις της, προσδίδοντας αξιοπιστία στις δεσμεύσεις της (Natura & Co., 2023). Αυτή η πρακτική εντάσσεται στην έννοια του ethical accountability, όπου οι επιχειρήσεις δεσμεύονται σε διαρκή αυτοαξιολόγηση και κοινωνικό έλεγχο. Στο πλαίσιο αυτό, η Body Shop λειτουργεί ως πρότυπο εταιρικής διακυβέρνησης, συνδυάζοντας χρηστή διοίκηση και στρατηγική διαφάνεια με στόχο τη μακροχρόνια εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών.

Η ανθρώπινη διάσταση της στρατηγικής της Body Shop είναι εξίσου κρίσιμη. Η εταιρεία εφαρμόζει πολιτικές ισότητας των φύλων, δίκαιης μεταχείρισης και διαφορετικότητας, όχι μόνο στις προμήθειες αλλά και στην εσωτερική της λειτουργία. Το 65% των διευθυντικών θέσεων κατέχονται από γυναίκες, ενώ οι πρωτοβουλίες κοινωνικής ένταξης και κατάρτισης αποτελούν μέρος της εταιρικής κουλτούρας (Natura & Co., 2023). Αυτή η ανθρωποκεντρική προσέγγιση ευθυγραμμίζεται με τη θεωρία των core competencies, όπου η οργανωσιακή κουλτούρα και το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελούν πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hitt, Ireland , & Hoskisson, 2024).

Η στρατηγική της Body Shop ανταποκρίνεται επίσης στις απαιτήσεις της κυκλικής οικονομίας, η οποία επιδιώκει τον περιορισμό της σπατάλης και τη μεγιστοποίηση της

χρήσης των πόρων. Μέσω πρωτοβουλιών όπως η συλλογή άδειων συσκευασιών στα καταστήματα και η χρήση φυτικών εναλλακτικών αντί για ζωικά συστατικά, η εταιρεία συμβάλλει ενεργά στη μετάβαση προς πιο υπεύθυνα παραγωγικά πρότυπα (OECD, 2024). Αυτή η κατεύθυνση εναρμονίζεται με τις ευρωπαϊκές πολιτικές για το Green Deal και με τη διεθνή ατζέντα βιώσιμης ανάπτυξης (United Nations, 2015).

Τέλος, η ηθική διαφοροποίηση της Body Shop δεν αποτελεί στατική στρατηγική, αλλά ένα εξελισσόμενο δυναμικό πλεονέκτημα. Σε έναν κλάδο όπου οι έννοιες «φυσικό» και «βιώσιμο» χρησιμοποιούνται συχνά ως marketing clichés, η Body Shop διατηρεί την αυθεντικότητά της μέσα από τη διαρκή συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων. Αυτή η συνέπεια είναι το θεμέλιο της εταιρικής αξιοπιστίας, η οποία, σύμφωνα με τον Grant, συνιστά το πιο ανθεκτικό είδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ώριμες αγορές (Grant, 2021). Έτσι, η εταιρεία αναδεικνύεται σε πρότυπο βιώσιμης στρατηγικής και κοινωνικής καινοτομίας, αποδεικνύοντας ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν στις αξίες μπορούν να επιτύχουν εμπορική επιτυχία χωρίς να θυσιάζουν την ηθική τους ταυτότητα.

6.5.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις της στρατηγικής θέσης της Body Shop

Η στρατηγική θέση της Body Shop δεν μπορεί να ερμηνευτεί αποκομμένα από τα θεμελιώδη θεωρητικά μοντέλα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η επιτυχία της εταιρείας οφείλεται σε έναν συνδυασμό εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής δυναμικής, ο οποίος αντανάκλα τις αρχές της στρατηγικής διαφοροποίησης του Porter, της ανάλυσης πόρων και ικανοτήτων (Resource-Based View), και των δυναμικών ικανοτήτων που επιτρέπουν τη συνεχή προσαρμογή της σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Αυτή η πολυπαραγοντική προσέγγιση εξηγεί γιατί η Body Shop έχει επιτύχει να διατηρήσει τη μοναδική της θέση στον παγκόσμιο κλάδο, παρά τις εκτεταμένες αλλαγές ιδιοκτησίας και τις προκλήσεις του ανταγωνισμού.

Η θεωρία του Michael Porter υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω τριών βασικών στρατηγικών: ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης (Porter, 1985). Η Body Shop έχει υιοθετήσει μια καθαρή στρατηγική διαφοροποίησης, στηριζόμενη όχι σε τεχνολογική ή τιμολογιακή υπεροχή, αλλά στην ηθική της ταυτότητα και στη βιωσιμότητα των πρακτικών της. Μέσω αυτής της στρατηγικής, η εταιρεία απέκτησε έναν μοναδικό χώρο στην αντιληπτική αγορά, όπου οι καταναλωτές επιλέγουν με βάση τις αξίες τους και όχι αποκλειστικά τη χρηστική αξία των προϊόντων (Porter, 1985). Αυτή η μορφή διαφοροποίησης, η «value-based differentiation», αποτελεί τον πυρήνα της ανταγωνιστικής της δύναμης.

Η Body Shop, σε αντίθεση με τους περισσότερους ανταγωνιστές της, έχει χτίσει ένα brand με κοινωνική αποστολή, καθιστώντας τη στρατηγική της εναρμονισμένη με το πλαίσιο της κοινωνικά υπεύθυνης διαφοροποίησης. Ενώ οι παραδοσιακοί ανταγωνιστές επενδύουν στην καινοτομία και την πολυτέλεια, η Body Shop επικεντρώνεται στην ηθική αυθεντικότητα και στην οικολογική ακεραιότητα. Αυτή η διαφοροποίηση είναι δύσκολο να αντιγραφεί, καθώς δεν στηρίζεται απλώς σε χαρακτηριστικά προϊόντων, αλλά σε οργανωσιακές αξίες και εταιρική κουλτούρα που έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά (Hill & Jones, 2024). Κατά συνέπεια, η στρατηγική της Body Shop αντιπροσωπεύει ένα υβρίδιο μεταξύ εμπορικής διαφοροποίησης και αξιακού branding.

Η θεωρητική προσέγγιση της Resource-Based View (RBV), όπως διαμορφώθηκε από τον Barney, παρέχει το δεύτερο θεμέλιο για την κατανόηση της θέσης της Body Shop (Barney, 1991). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από σπάνιους, πολύτιμους, δύσκολα απομιμήσιμους και μη υποκαταστάσιμους πόρους. Για την Body Shop, οι πόροι αυτοί δεν περιορίζονται στα φυσικά περιουσιακά στοιχεία ή στα προϊόντα της, αλλά επεκτείνονται στην εταιρική φήμη, στην εμπιστοσύνη των καταναλωτών, και στη μακροχρόνια δέσμευση στις αξίες της βιωσιμότητας και της ηθικής (Grant, 2021). Η εταιρεία έχει καταφέρει να κεφαλαιοποιήσει αυτούς τους άυλους πόρους, μετατρέποντάς τους σε βασικούς πυλώνες διαφοροποίησης και πελατειακής αφοσίωσης.

Η εταιρική κουλτούρα της Body Shop αποτελεί, βάσει της RBV, κρίσιμο στοιχείο του στρατηγικού της κεφαλαίου. Η ισχυρή κουλτούρα που ενισχύει την κοινωνική δράση και τη βιωσιμότητα λειτουργεί ως εσωτερικός μηχανισμός ευθυγράμμισης, εξασφαλίζοντας τη συνοχή μεταξύ της αποστολής, των στόχων και των ενεργειών της (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2024). Παράλληλα, η Body Shop αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της όχι μόνο ως εκτελεστικό μέσο, αλλά ως φορέα αξιών, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή και τη δημιουργικότητα σε όλα τα επίπεδα. Έτσι, ο ανθρώπινος παράγοντας μετατρέπεται σε πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με τις αρχές της RBV.

Η θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων (Teece, Pisano, & Shuen, Dynamic capabilities and strategic management, 1997) συμπληρώνει την ερμηνεία, εξηγώντας την ικανότητα της Body Shop να επιβιώνει και να εξελίσσεται μέσα σε περιβάλλοντα έντονης μεταβλητότητας. Οι δυναμικές ικανότητες αναφέρονται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να ανιχνεύει αλλαγές στο περιβάλλον, να αδράχνει ευκαιρίες και να ανασυνθέτει τους εσωτερικούς της πόρους ώστε να διατηρεί τη στρατηγική της συνάφεια (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Η Body Shop έχει επιδείξει εξαιρετική προσαρμοστικότητα, ιδιαίτερα στις κρίσιμες φάσεις

μετάβασης, όπως η εξαγορά από τη L'Oréal το 2006 και η επανένταξη στον όμιλο Natura & Co το 2017. Σε κάθε φάση, η εταιρεία κατάφερε να επαναπροσδιορίσει την ταυτότητά της, διατηρώντας αναλλοίωτες τις θεμελιώδεις αξίες της.

Η ικανότητα στρατηγικής ανανέωσης (strategic renewal) αποτελεί χαρακτηριστικό δείγμα δυναμικής ικανότητας. Μεταξύ 2020 και 2023, η Body Shop εφάρμοσε ένα πρόγραμμα ψηφιακού μετασχηματισμού και αναδιοργάνωσης, επαναπροσδιορίζοντας τα κανάλια διανομής και επενδύοντας σε βιώσιμες τεχνολογίες παραγωγής (Natura & Co., 2023). Αυτές οι κινήσεις δεν στόχευαν μόνο στην αύξηση της αποδοτικότητας, αλλά κυρίως στη διατήρηση της ηθικής αυθεντικότητας του brand μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο. Το γεγονός ότι η εταιρεία κατάφερε να επιβιώσει σε μια περίοδο εντεινόμενου ανταγωνισμού αποδεικνύει την οργανωσιακή της ικανότητα να μαθαίνει και να προσαρμόζεται διαρκώς.

Από στρατηγική σκοπιά, η Body Shop αποτελεί σπάνιο παράδειγμα σύζευξης των τριών θεωριών, Porter, RBV και Dynamic Capabilities, σε ένα συνεκτικό μοντέλο. Η διαφοροποίησή της (Porter) στηρίζεται σε άυλους πόρους (RBV), όπως η φήμη και η ηθική αξιοπιστία, ενώ η διαχρονική της προσαρμοστικότητα (Dynamic Capabilities) εξασφαλίζει τη μακροχρόνια βιωσιμότητά της. Αυτή η θεωρητική διασύνδεση ενισχύει το επιχείρημα ότι η επιτυχία της Body Shop δεν αποτελεί συγκυριακό φαινόμενο, αλλά αποτέλεσμα στρατηγικής συνοχής και οργανωσιακής συνέπειας.

Η υιοθέτηση τέτοιων πολυδιάστατων στρατηγικών μοντέλων αποδεικνύει ότι η Body Shop λειτουργεί ως πρότυπο βιώσιμης επιχειρηματικότητας για τον 21^ο αιώνα, όπου η οικονομική ανάπτυξη και η κοινωνική ευθύνη δεν αποτελούν αντιφατικούς στόχους, αλλά αλληλοενισχυόμενες επιδιώξεις. Αυτή η σύνθεση θεωρίας και πράξης καταδεικνύει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ, όταν συνδυάζεται με αξιακή ηγεσία, μπορεί να αποτελέσει κινητήριο μοχλό θετικής κοινωνικής αλλαγής (David & David, 2025).

6.5.5 Συγκριτική αποτίμηση

Η συγκριτική αποτίμηση της Body Shop στον παγκόσμιο κλάδο καλλυντικών αποκαλύπτει ένα ιδιαίτερο παράδειγμα ηθικού επιχειρηματικού μοντέλου που παραμένει ανταγωνιστικό παρά τις ραγδαίες μεταβολές του περιβάλλοντος. Σε έναν κλάδο που κυριαρχείται από πολυεθνικούς ομίλους με τεράστιους οικονομικούς πόρους και παγκόσμια εμβέλεια, η Body Shop έχει επιλέξει μια διαφορετική στρατηγική πορεία, εστιάζοντας στις αξίες, την αυθεντικότητα και τη βιωσιμότητα ως κύρια θεμέλια διαφοροποίησης (Grant, 2021). Αυτή η προσέγγιση την έχει καταστήσει όχι απλώς εμπορικό brand, αλλά σύμβολο κοινωνικής ευθύνης και προάσπισης της ηθικής στον επιχειρηματικό κόσμο.

Σε σύγκριση με τις L'Oréal και Estée Lauder, οι οποίες επιδιώκουν την ανάπτυξη μέσω τεχνολογικής καινοτομίας και πολυτελούς positioning, η Body Shop επιλέγει να παραμείνει στο πεδίο της προσιπής ηθικής ομορφιάς, προωθώντας προϊόντα που απευθύνονται σε ευρύ κοινό χωρίς να θυσιάζουν την ποιότητα ή τις αξίες τους (Karferer, 2020). Αυτή η στρατηγική επιλογή δημιουργεί ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: η Body Shop δεν προσπαθεί να ανταγωνιστεί τους ηγέτες σε τεχνολογία ή τιμή, αλλά διαφοροποιείται με βάση την κοινωνική συνείδηση και τη συναισθηματική δέσμευση των πελατών της. Οι έρευνες δείχνουν ότι τα brands που επιδεικνύουν κοινωνική ευθύνη εμφανίζουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους κρίσης και υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης καταναλωτών (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2024).

Η Body Shop διαφοροποιείται επίσης έναντι των νέων βιώσιμων brands, όπως η Lush, η The Ordinary και η Rituals, που βασίζονται κυρίως σε digital-first στρατηγικές και σε εξειδικευμένα κοινά. Ενώ αυτές οι εταιρείες αξιοποιούν τον παράγοντα καινοτομίας για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, η Body Shop διαθέτει ένα ισχυρό ιστορικό κύρος και διεθνή υποδομή, στοιχεία που της προσδίδουν σταθερότητα και αξιοπιστία (Forbes, 2024). Παράλληλα, η μακροχρόνια παρουσία της στην αγορά προσφέρει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα εμπειρίας και σχέσεων εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές και τους καταναλωτές της -παράγοντες που συνδέονται με τη θεωρία της Resource-Based View, καθώς δύσκολα αντιγράφονται ή υποκαθίστανται (Barney, 1991).

Η ένταξη της Body Shop στον όμιλο Natura & Co το 2017 ενίσχυσε περαιτέρω την παγκόσμια της θέση, παρέχοντας πρόσβαση σε νέα κεφάλαια, τεχνογνωσία και αγορές στη Λατινική Αμερική και την Ασία. Ο όμιλος λειτουργεί ως πλαίσιο συνεργειών, όπου η βιωσιμότητα και η εταιρική ευθύνη αποτελούν κοινή στρατηγική βάση. Σύμφωνα με την RBV, οι συνέργειες αυτές ενισχύουν τη συνολική δεξαμενή πόρων της εταιρείας, αυξάνοντας την οργανωσιακή της ευελιξία και τη δυνατότητα καινοτομίας (Natura & Co., 2023). Επιπλέον, η παρουσία σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές λειτουργεί ως μηχανισμός διαφοροποίησης κινδύνου, προστατεύοντας την εταιρεία από τις διακυμάνσεις των ώριμων αγορών της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής.

Η ψηφιακή μετάβαση της Body Shop τα τελευταία χρόνια ενίσχυσε περαιτέρω τη θέση της στον διεθνή ανταγωνισμό. Η πανδημία COVID-19 αποκάλυψε την ανάγκη προσαρμογής των παραδοσιακών λιανεμπορικών μοντέλων, και η Body Shop αντέδρασε με επενδύσεις σε e-commerce, social commerce και ψηφιακό branding (GCI Magazine, 2023). Αυτή η στρατηγική επιλογή επιβεβαιώνει την ύπαρξη δυναμικών ικανοτήτων, καθώς η εταιρεία αξιοποίησε την τεχνολογία για να ανασυνθέσει το επιχειρηματικό της μοντέλο χωρίς να αλλοιώσει την αξιακή της ταυτότητα (Teece,

Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Η προσαρμοστικότητα αυτή είναι δείγμα οργανωσιακής ωριμότητας και στρατηγικής διορατικότητας, βασικών χαρακτηριστικών για τη βιωσιμότητα στον 21^ο αιώνα.

Παρά τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα, η Body Shop αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις που επηρεάζουν τη μελλοντική της ανταγωνιστικότητα. Η αυξανόμενη ένταση στον χώρο των βιώσιμων brands, η συνεχής πίεση κόστους και η ανάγκη για τεχνολογική καινοτομία δημιουργούν συνθήκες περιορισμού των περιθωρίων κέρδους. Επιπλέον, η εταιρεία οφείλει να διαχειριστεί προσεκτικά τη σχέση μεταξύ αυθεντικότητας και εμπορικής επέκτασης, προκειμένου να αποφύγει τον κίνδυνο “mission drift”, δηλαδή την απομάκρυνση από τις θεμελιώδεις της αξίες στο όνομα της ανάπτυξης (Crane & Matten, 2019). Η ισορροπία ανάμεσα στη βιωσιμότητα και την κερδοφορία αποτελεί τη μεγαλύτερη στρατηγική πρόκληση των επόμενων ετών.

Η στρατηγική θέση της Body Shop αποδεικνύει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να έχει αξιακό χαρακτήρα. Ενώ οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου επιδιώκουν το πλεονέκτημα μέσω της τεχνολογίας ή της κλίμακας, η Body Shop το επιτυγχάνει μέσω της συνέπειας, της διαφάνειας και της κοινωνικής ευαισθησίας. Αυτοί οι παράγοντες, σύμφωνα με τον David, αποτελούν στοιχεία στρατηγικής βιωσιμότητας, καθώς ευθυγραμμίζονται με τις μακροπρόθεσμες τάσεις της κοινωνίας και της αγοράς (David & David, 2025). Το γεγονός ότι η Body Shop εξακολουθεί να αναγνωρίζεται διεθνώς ως brand με θετική κοινωνική επιρροή, τέσσερις δεκαετίες μετά την ίδρυσή της, αποδεικνύει τη δύναμη της αξιακής συνέπειας ως πηγής διαχρονικού πλεονεκτήματος.

Συνολικά, η στρατηγική αποτίμηση της Body Shop στον παγκόσμιο κλάδο καλλυντικών αναδεικνύει μια επιχείρηση που έχει κατορθώσει να συνδυάσει την επιχειρηματική επιτυχία με την κοινωνική αποστολή. Η εταιρεία ενσαρκώνει τις αρχές του βιώσιμου στρατηγικού μάνατζμεντ, αποδεικνύοντας ότι η εταιρική ευθύνη και η οικονομική αποτελεσματικότητα δεν είναι αλληλοαποκλειόμενες έννοιες, αλλά αλληλοτροφοδοτούμενες. Η Body Shop καταφέρνει να λειτουργεί ως πρότυπο μετασχηματιστικής επιχειρηματικότητας, προσφέροντας ένα εναλλακτικό υπόδειγμα για τις εταιρείες που επιδιώκουν να επιβιώσουν σε ένα παγκοσμιοποιημένο, ευαίσθητο και ηθικά απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Helms & Nixon, 2010).

Η ανάλυση αυτή επιβεβαιώνει ότι η θέση της Body Shop στη διεθνή αγορά δεν εξαρτάται μόνο από οικονομικά μεγέθη, αλλά κυρίως από την ικανότητά της να δημιουργεί αξία μέσα από την εμπιστοσύνη, την καινοτομία και την κοινωνική προσφορά. Καθώς ο κλάδος των καλλυντικών εξελίσσεται προς ένα μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης, η Body

Shop βρίσκεται σε στρατηγικό πλεονέκτημα: διαθέτει το ιστορικό υπόβαθρο, τη θεσμική αξιοπιστία και την οργανωσιακή εμπειρία να αποτελέσει ηγέτιδα δύναμη στη νέα εποχή του ethical beauty.

6.6 Βιβλιογραφία

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Cosmetics Business. (2023). *Natura & Co revenues rise despite weak performance from The Body Shop*. Retrieved from <https://www.cosmeticsbusiness.com/>

Crane, A., & Matten, D. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

David, F. R., & David, F. R. (2025). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases, Global Edition* (18th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Deloitte. (2024). *The future of beauty: Innovation, personalization, and sustainability*. London, UK: Deloitte.

Elkington, J. (2018). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (20th anniversary ed.). Oxford, UK: Capstone Publishing.

Faithfull, M. (2023, October 4). *All change again as investors circle ethical pioneer The Body Shop*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/>

Forbes. (2023). *Why SWOT analysis still matters in modern business strategy*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/>

Forbes. (2024). *Beauty tech: How AI is revolutionizing the cosmetics industry*. New York, NY: Forbes.

GCI Magazine. (2023). *Natura & Co Q2 2023 results: The Body Shop's performance declines*. GCI Magazine. Retrieved from <https://www.gcimagazine.com/>

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—Where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2024). *Strategic management theory: An integrated approach* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hill, C. W., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2017). *Strategic management: Theory & cases* (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2024). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Jones, M. T., Comfort, D., & Hillier, D. (2005). Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(12), 882–892.

Kapferer, J. N. (2020). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (6th ed.). London, UK: Kogan Page.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2025). *Marketing management* (17th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.

Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: Wiley.

L'Oréal Group. (2024). *L'Oréal for the Future: Sustainability and performance report 2024*. Paris, France: L'Oréal Group.

McKinsey & Company. (2023). *Beauty and Personal Care 2023: Global insights and emerging trends*. New York, NY: McKinsey & Company.

Natura & Co. (2023). *Annual report 2023: Our group performance*. São Paulo, Brazil: Natura & Co.

OECD. (2024). *Sustainability and innovation in the cosmetics industry*. OECD Policy Paper No. 59. Paris, France: OECD.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

PR Newswire. (2024). *PR Newswire's 2024 State of the Press Release Report provides unparalleled insights for the PR and comms industry*. PR Newswire.

Reuters. (2024, November 14). *Brazil's Natura sells The Body Shop to Aurelius in \$254 mln deal*. Reuters.

Roddick, A. (2001). *Business as unusual: My entrepreneurial journey*. London, UK: Thorsons.

SEC. (2024). *Natura & Co Holding S.A. annual report/Form 20-F*. Washington, DC: U.S. Securities and Exchange Commission.

Statista. (2025). *Cosmetics and personal care – Worldwide market data 2025*. Retrieved from <https://www.statista.com/>

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York, NY: Oxford University Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

The Body Shop International. (2024). *Sustainability performance update 2024: Driving positive change*. London, UK: The Body Shop.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York, NY: United Nations.

Κεφάλαιο 7

CASE STUDY: THE BODY SHOP

(ΜΕΡΟΣ Β: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ)

7.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της Body Shop

7.1.1 PESTEL Analysis

Η ανάλυση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος μέσω του πλαισίου PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) επιτρέπει την κατανόηση των εξωτερικών δυνάμεων που επηρεάζουν τη στρατηγική και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση της Body Shop, το PESTEL αποτελεί καθοριστικό εργαλείο, καθώς η εταιρεία δραστηριοποιείται σε έναν δυναμικό και παγκοσμιοποιημένο κλάδο που επηρεάζεται άμεσα από τις διεθνείς πολιτικές εξελίξεις, την οικονομική συγκυρία, τις κοινωνικές αξίες, τις τεχνολογικές αλλαγές, τη βιωσιμότητα και τις νομικές ρυθμίσεις (Grant, 2021). Μέσα από αυτή την ανάλυση, μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα το πλαίσιο στο οποίο η Body Shop σχεδιάζει και εφαρμόζει τη στρατηγική της, επιδιώκοντας τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Οι πολιτικοί παράγοντες αποτελούν κρίσιμη μεταβλητή για την εταιρεία, ιδίως λόγω της ισχυρής ρυθμιστικής παρέμβασης που χαρακτηρίζει τη βιομηχανία καλλυντικών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, για παράδειγμα, έχει θεσπίσει αυστηρούς κανόνες για τη βιωσιμότητα των προϊόντων και την απαγόρευση δοκιμών σε ζώα (EU Regulation No. 1223/2009). Παράλληλα, η υιοθέτηση του European Green Deal και των στόχων για μηδενικές εκπομπές έως το 2050 ασκεί πίεση στους παραγωγούς καλλυντικών να ενσωματώνουν βιώσιμες πρακτικές σε όλο τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους (OECD, 2024). Η Body Shop, ως εταιρεία με έντονο περιβαλλοντικό και κοινωνικό προσανατολισμό, ευνοείται από αυτές τις πολιτικές τάσεις, καθώς η στρατηγική της ευθυγραμμίζεται με τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη δίκαιη παραγωγή. Ωστόσο, η εταιρεία πρέπει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της αυξανόμενης γραφειοκρατίας, των διαφορετικών ρυθμιστικών πλαισίων στις χώρες όπου δραστηριοποιείται, καθώς και των εμπορικών περιορισμών που επηρεάζουν τις αλυσίδες εφοδιασμού της (Deloitte, 2024).

Στο οικονομικό επίπεδο, η παγκόσμια αγορά καλλυντικών εκτιμάται ότι ξεπερνά τα 580 δισ. δολάρια το 2025, παρουσιάζοντας σταθερή ανοδική τάση με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης περίπου 5% (Statista, 2025). Ωστόσο, η αγορά αυτή χαρακτηρίζεται από έντονη αστάθεια λόγω πληθωριστικών πιέσεων, ενεργειακής κρίσης και διακυμάνσεων

στις τιμές των πρώτων υλών. Η αύξηση του κόστους παραγωγής επηρεάζει σημαντικά εταιρείες που βασίζονται σε φυσικά και ηθικά προμηθευόμενα υλικά, όπως η Body Shop. Παράλληλα, η ανατίμηση των logistics μετά την πανδημία οδήγησε σε υψηλότερες τιμές τελικών προϊόντων, προκαλώντας πιέσεις στα περιθώρια κέρδους. Παρ' όλα αυτά, η αυξανόμενη ζήτηση για ethical brands και προϊόντα βιώσιμης προέλευσης έχει επιτρέψει στην Body Shop να διατηρήσει το μερίδιό της σε μια αγορά που μετασχηματίζεται προς πιο υπεύθυνες πρακτικές (McKinsey & Company, 2023). Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία επιδιώκει να ενισχύσει την κερδοφορία της μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων, της επέκτασης σε αναδυόμενες αγορές και της αξιοποίησης της πράσινης επιχειρηματικότητας.

Οι κοινωνικοί παράγοντες ασκούν ίσως τη μεγαλύτερη επιρροή στη στρατηγική της Body Shop. Η αυξανόμενη κοινωνική ευαισθητοποίηση για την περιβαλλοντική κρίση, τα δικαιώματα των ζώων και την ηθική κατανάλωση έχει δημιουργήσει ένα νέο καταναλωτικό προφίλ που ευνοεί τις εταιρείες με αξιακό προσανατολισμό. Οι νέες γενιές, ιδιαίτερα οι Millennials και Gen Z, αποδίδουν μεγάλη σημασία στη διαφάνεια, τη βιωσιμότητα και τη γνησιότητα των επιχειρήσεων (Kotler & Keller, 2025). Αυτή η μεταστροφή ενισχύει την απήχηση του brand της Body Shop, το οποίο από τη δεκαετία του 1980 έχει ταυτιστεί με την έννοια της ηθικής ομορφιάς. Παράλληλα, η αυξημένη τάση για self-care και προσωπική ευεξία μετά την πανδημία ενίσχυσε περαιτέρω τη ζήτηση για φυσικά και cruelty-free προϊόντα. Ωστόσο, η εταιρεία πρέπει να αντιμετωπίσει την πρόκληση της "green fatigue", δηλαδή του κορεσμού της αγοράς από μάρκες που αυτοπροσδιορίζονται ως "πράσινες", γεγονός που καθιστά δυσκολότερη τη διατήρηση της διαφοροποίησης (Jones, Comfort, & Hillier, 2005).

Στον τεχνολογικό άξονα, η Body Shop δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ταχεία ψηφιοποίηση και μετάβαση προς το omnichannel retailing. Οι εξελίξεις στο e-commerce, στα big data, στην τεχνητή νοημοσύνη και στα analytics έχουν μετασχηματίσει ριζικά τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων καλλυντικών. Η Body Shop έχει επενδύσει στην ανάπτυξη ψηφιακών πλατφορμών, στη βελτιστοποίηση της εμπειρίας πελάτη (customer journey) και στην αξιοποίηση δεδομένων για την εξατομίκευση προσφορών (Forbes, 2024). Επίσης, υιοθετεί τεχνολογίες συστημάτων ιχνηλασιμότητας για να διασφαλίζει τη διαφάνεια στην εφοδιαστική της αλυσίδα, στοιχείο κρίσιμο για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών. Παράλληλα, η εταιρεία πειραματίζεται με τεχνολογίες βιοτεχνολογίας και νέες συνθέσεις φυτικής προέλευσης, προκειμένου να μειώσει την εξάρτηση από πρώτες ύλες υψηλού περιβαλλοντικού κόστους (OECD, 2024). Η τεχνολογία, επομένως, δεν λειτουργεί απλώς ως μέσο αποδοτικότητας, αλλά ως πυλώνας βιώσιμης καινοτομίας.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες συνδέονται άμεσα με το DNA της Body Shop, καθώς η βιωσιμότητα βρίσκεται στο επίκεντρο της αποστολής της εταιρείας. Οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, η αύξηση του περιβαλλοντικού κόστους και η ανάγκη για υπεύθυνη διαχείριση φυσικών πόρων καθιστούν τη στρατηγική βιωσιμότητας όχι απλώς επιλογή, αλλά αναγκαιότητα (Elkington , 2018). Η Body Shop εφαρμόζει πολιτικές ουδετερότητας άνθρακα, ανακύκλωσης υλικών συσκευασίας και πράσινης ενέργειας στα εργοστάσιά της, ευθυγραμμισμένες με τα κριτήρια ESG του ομίλου Natura & Co (Natura & Co., 2023). Ωστόσο, η αυξανόμενη περιβαλλοντική συνειδητοποίηση των καταναλωτών συνεπάγεται και υψηλότερες προσδοκίες για απόλυτη διαφάνεια και συνέπεια, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο δυσπιστίας σε περιπτώσεις όπου η εταιρεία κατηγορηθεί για “greenwashing”. Παρά τις προκλήσεις αυτές, η Body Shop εξακολουθεί να αποτελεί σημείο αναφοράς στον κλάδο για την προώθηση του ethical consumerism και της κυκλικής οικονομίας.

Τέλος, οι νομικοί παράγοντες αποτελούν καθοριστικό πλαίσιο λειτουργίας για την εταιρεία, ιδιαίτερα σε έναν τομέα τόσο αυστηρά ρυθμιζόμενο όσο τα καλλυντικά. Οι κανονισμοί για cruelty-free, vegan και non-toxic προϊόντα έχουν γίνει αυστηρότεροι σε Ευρώπη, Ηνωμένο Βασίλειο και Βόρεια Αμερική, όπου η Body Shop έχει ισχυρή παρουσία (SEC, 2024). Επιπλέον, οι κανονισμοί περί προστασίας δεδομένων (GDPR) και ηλεκτρονικού εμπορίου επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία του ψηφιακού της οικοσυστήματος. Η εταιρεία οφείλει να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη συμμόρφωσή της με τις πολυεπίπεδες ρυθμίσεις διαφορετικών αγορών, διασφαλίζοντας παράλληλα τη διατήρηση των ηθικών της αξιών. Η νομοθετική τάση προς μεγαλύτερη διαφάνεια στις εφοδιαστικές αλυσίδες και στην εταιρική δημοσιοποίηση ESG δεδομένων αναμένεται να ενισχύσει περαιτέρω τη θέση της Body Shop, καθώς η εταιρεία διαθέτει ήδη δομημένο μηχανισμό βιώσιμης αναφοράς και εσωτερικού ελέγχου (PR Newswire, 2024).

Συνοψίζοντας, το PESTEL Analysis αποκαλύπτει ότι η Body Shop δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον υψηλής μεταβλητότητας, αλλά και σημαντικών ευκαιριών. Οι πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις ευνοούν τη στρατηγική της βιωσιμότητας, ενώ οι τεχνολογικές και περιβαλλοντικές αλλαγές παρέχουν νέα πεδία καινοτομίας. Ωστόσο, οι οικονομικές πιέσεις και η αυστηρότερη ρυθμιστική εποπτεία απαιτούν συνεχή ευελιξία και στρατηγική ανανέωση. Η επιτυχία της εταιρείας εξαρτάται, επομένως, από την ικανότητά της να προσαρμόζεται δυναμικά και να αξιοποιεί το εξωτερικό περιβάλλον ως καταλύτη για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος (Porter, 1985).



Διάγραμμα 13. Ανάλυση PESTEL για το στρατηγικό μακρο-περιβάλλον της The Body Shop

7.1.2 Porter's Five Forces

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο για την κατανόηση της ανταγωνιστικής δυναμικής ενός κλάδου. Σύμφωνα με τον Porter, κάθε επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε ένα πεδίο αλληλεπιδράσεων πέντε βασικών δυνάμεων: την ένταση του ανταγωνισμού, την απειλή νέων εισερχομένων, την απειλή υποκατάστατων προϊόντων, τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών και τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών (Porter, 1985). Η κατανόηση αυτών των δυνάμεων επιτρέπει την αξιολόγηση του ελκυστικού ή μη χαρακτήρα ενός κλάδου και καθοδηγεί τη στρατηγική επιλογή της επιχείρησης (Grant, 2021). Για τη Body Shop, η εφαρμογή του υποδείγματος Porter αποκαλύπτει τις βασικές προκλήσεις και ευκαιρίες που επηρεάζουν τη θέση της στην παγκόσμια αγορά καλλυντικών.

Η πρώτη δύναμη αφορά την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο. Ο τομέας των καλλυντικών χαρακτηρίζεται από εξαιρετικά υψηλό ανταγωνισμό, με μεγάλους παίκτες όπως η L'Oréal, η Estée Lauder, η Unilever και η Procter & Gamble να κυριαρχούν στην αγορά. Παράλληλα, η άνοδος νέων, "indie" brands με έμφαση στη βιωσιμότητα και την ηθική παραγωγή, όπως η Lush, η The Ordinary και η Rituals, έχει διαφοροποιήσει το ανταγωνιστικό τοπίο (McKinsey & Company, 2023). Η Body Shop διαφοροποιείται μέσω της μακροχρόνιας φήμης της ως πρωτοπόρου στο ethical beauty, όμως η διαφοροποίηση αυτή δεν είναι πλέον αποκλειστική. Η αυξημένη διαφάνεια και η ψηφιακή πρόσβαση σε πληροφορίες επιτρέπουν στους καταναλωτές να συγκρίνουν εύκολα τις αξίες, τις πρακτικές και τις τιμές των εταιρειών. Ως αποτέλεσμα, η Body Shop

αντιμετωπίζει την ανάγκη συνεχούς επανατοποθέτησης του brand της, προκειμένου να διατηρήσει τη μοναδικότητα και τη συναισθηματική σύνδεση με το κοινό της (Kapferer, 2020).

Η δεύτερη δύναμη του Porter αφορά την απειλή νέων εισερχομένων στον κλάδο. Αν και η αγορά καλλυντικών εμφανίζει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω οικονομιών κλίμακας, αναγνωρισμένων σημάτων και κόστους ανάπτυξης προϊόντων, η ψηφιακή εποχή έχει μειώσει σημαντικά αυτά τα εμπόδια. Νέες επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν και να αποκτήσουν αναγνωρισιμότητα μέσω social media marketing και e-commerce πλατφορμών, χωρίς να απαιτείται μεγάλο αρχικό κεφάλαιο (Kotler & Keller, 2025). Επιπλέον, η αυξανόμενη σημασία της αυθεντικότητας και της κοινωνικής ευθύνης ευνοεί μικρότερες, ευέλικτες εταιρείες που προσελκύουν τους καταναλωτές με ειλικρίνεια και διαφάνεια. Παρά τη θετική αναγνωρισιμότητά της, η Body Shop οφείλει να προστατεύσει τη θέση της μέσα σε αυτό το νέο τοπίο, επενδύοντας στην καινοτομία προϊόντων, στις ηθικές συνεργασίες και στη διαρκή ανανέωση της εμπειρίας πελάτη ώστε να αποτρέψει την είσοδο ανταγωνιστών με πιο σύγχρονη εικόνα (Helms & Nixon, 2010).

Η τρίτη δύναμη αφορά την απειλή υποκατάστατων προϊόντων, η οποία είναι ιδιαίτερα έντονη στον κλάδο της ομορφιάς. Τα υποκατάστατα αφορούν εναλλακτικά προϊόντα, όπως DIY καλλυντικά, φυτικά έλαια, θεραπείες ευεξίας και προϊόντα φαρμακείου που υπόσχονται φυσικά αποτελέσματα σε χαμηλότερη τιμή. Η αυξημένη πληροφόρηση των καταναλωτών έχει διευρύνει το φάσμα επιλογών τους, μειώνοντας τη δέσμευσή τους απέναντι σε συγκεκριμένες μάρκες (Jones, Comfort, & Hillier, 2005). Επιπλέον, οι τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπουν τη δημιουργία νέων υλικών και συνθέσεων που αντικαθιστούν τα παραδοσιακά συστατικά των καλλυντικών, εντείνοντας την υποκατάσταση. Η Body Shop, για να μετριάσει αυτήν την απειλή, επιδιώκει να ενισχύσει τη συναισθηματική αξία του brand της μέσα από ιστορίες προέλευσης (brand storytelling), κοινωνικές εκστρατείες και προϊόντα με σαφή περιβαλλοντικό σκοπό, διαφοροποιώντας τη λειτουργική της ταυτότητα από τους καθαρά εμπορικούς ανταγωνιστές (Crane & Matten, 2019).

Η τέταρτη δύναμη είναι η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών, η οποία για τη Body Shop συνδέεται άμεσα με τη φιλοσοφία της ηθικής προμήθειας. Η εταιρεία συνεργάζεται με μικρούς παραγωγούς και συνεταιρισμούς σε αναπτυσσόμενες χώρες, στο πλαίσιο του προγράμματος Community Fair Trade, το οποίο αποτελεί θεμέλιο της κοινωνικής της στρατηγικής. Αν και αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη φήμη της και δημιουργεί θετική αξία για το brand, ταυτόχρονα αυξάνει την εξάρτηση από συγκεκριμένους προμηθευτές και περιοχές, κάτι που ενδέχεται να επηρεάσει την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας

(Natura & Co., 2023). Επιπλέον, οι αυξανόμενες τιμές πρώτων υλών, η κλιματική αβεβαιότητα και η πολιτική αστάθεια στις χώρες παραγωγής εντείνουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Για να διατηρήσει τη σταθερότητα της παραγωγής της, η Body Shop έχει επενδύσει σε μακροχρόνιες συνεργασίες, πολλαπλές πηγές προμήθειας και τοπική διαφοροποίηση, εξασφαλίζοντας έτσι έναν πιο ανθεκτικό εφοδιαστικό μηχανισμό (Deloitte, 2024).

Η πέμπτη δύναμη αφορά τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών, η οποία τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί θεαματικά λόγω της ψηφιοποίησης και της πληθώρας επιλογών στην αγορά. Οι αγοραστές διαθέτουν πλέον υψηλή πληροφόρηση, απαιτούν διαφάνεια, συγκρίνουν τιμές και επιδιώκουν προϊόντα που αντικατοπτρίζουν τις αξίες τους (Kotler & Keller, 2025). Στον τομέα των καλλυντικών, η ισχύς των πελατών ενισχύεται και από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπου η δημόσια γνώμη μπορεί να επηρεάσει δραματικά την εικόνα μιας επιχείρησης. Για τη Body Shop, που έχει ταυτιστεί με την κοινωνική υπευθυνότητα και τη βιωσιμότητα, η πρόκληση συνίσταται στη διατήρηση της αυθεντικότητας και της εμπιστοσύνης. Η εταιρεία επιδιώκει να ενισχύσει τον διάλογο με τους πελάτες της μέσα από προγράμματα συμμετοχικότητας και engagement campaigns, ώστε να μετατρέψει τη διαπραγματευτική ισχύ των καταναλωτών σε πηγή στρατηγικής γνώσης και βελτίωσης (PR Newswire, 2024).

Συνολικά, το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter δείχνει ότι η Body Shop δραστηριοποιείται σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και ώριμο κλάδο, όπου οι περισσότερες δυνάμεις λειτουργούν μέτρια έως υψηλά. Η ένταση του ανταγωνισμού και η δύναμη των καταναλωτών πιέζουν τη βιωσιμότητα των περιθωρίων κέρδους, ενώ οι νέοι παίκτες και τα υποκατάστατα εντείνουν τον στρατηγικό κίνδυνο. Παρ' όλα αυτά, η εταιρεία διαθέτει ισχυρή αναγνωρισιμότητα, βαθιά αξιακή ταυτότητα και μια ολοκληρωμένη προσέγγιση εταιρικής ευθύνης, που της επιτρέπουν να διατηρεί διαφοροποιημένη στρατηγική θέση (Porter & Kramer, 2011). Η ικανότητά της να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να κεφαλαιοποιεί τις κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές καθιστούν τη Body Shop μια εταιρεία με διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα εξαιρετικά απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

7.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Body Shop

Η κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για τον εντοπισμό των βασικών πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Resource-Based View – RBV), η διατηρήσιμη επιτυχία μιας εταιρείας δεν εξαρτάται μόνο από τις συνθήκες της αγοράς, αλλά κυρίως από τους μοναδικούς εσωτερικούς της πόρους -υλικούς, άυλους και οργανωσιακούς- και

την ικανότητα αξιοποίησής τους (Barney, 1991). Για τη Body Shop, οι πόροι της περιλαμβάνουν ένα ισχυρό brand, δίκτυο βιώσιμης παραγωγής, οργανωσιακή κουλτούρα και μακροχρόνια δέσμευση σε κοινωνικές αξίες. Η παρούσα ανάλυση εξετάζει τις βασικές διαστάσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος μέσω του πλαισίου VRIO, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR) και της στρατηγικής μάρκετινγκ και branding.

7.2.1 Πόροι και Ικανότητες – Η προσέγγιση VRIO

Το υπόδειγμα VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) αναπτύχθηκε από τον Barney και εστιάζει στην ανάλυση της στρατηγικής αξίας των εσωτερικών πόρων μιας επιχείρησης (Barney, 1991). Ένας πόρος μπορεί να αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όταν είναι πολύτιμος, σπάνιος, δύσκολα απομιμήσιμος και οργανωσιακά αξιοποιήσιμος (Grant, 2021). Στην περίπτωση της Body Shop, λοιπόν, κάθε στοιχείο του VRIO μοντέλου αποτυπώνεται μέσα από συγκεκριμένες λειτουργικές και αξιακές παραμέτρους.

Η αξία (Value) των πόρων της Body Shop προκύπτει από τη συνάρθρωση οικονομικής και κοινωνικής ωφέλειας. Η εταιρεία δημιουργεί αξία όχι μόνο μέσω της εμπορικής της επιτυχίας, αλλά και μέσω της συμβολής της στη βιώσιμη ανάπτυξη και στην κοινωνική πρόοδο (Porter & Kramer, 2011). Οι πρακτικές ethical sourcing, η προώθηση των fair trade συνεργασιών και η χρήση φυσικών συστατικών μειώνουν το ρίσκο και ενισχύουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτή. Επιπλέον, η ισχυρή εταιρική κουλτούρα και το ανθρώπινο κεφάλαιο, εμποτισμένα με τις αξίες της ιδρύτριας Anita Roddick, ενισχύουν τη δημιουργία αξίας μέσω της δέσμευσης και της πίστης των εργαζομένων στο όραμα της εταιρείας (Hill & Jones, 2024). Αυτή η αξία δεν περιορίζεται στα οικονομικά αποτελέσματα, αλλά επεκτείνεται στη θεσμική και κοινωνική φήμη του brand.

Η σπανιότητα (Rarity) των πόρων της Body Shop προκύπτει από τον συνδυασμό ηθικού επιχειρηματικού μοντέλου και προηγούμενης υλοποίησης βιώσιμων πρακτικών, σε μια εποχή όπου αυτές δεν αποτελούσαν ακόμη κοινό τόπο. Ήδη από τη δεκαετία του 1980, η εταιρεία εφάρμοζε στρατηγικές υπεύθυνης προμήθειας και περιβαλλοντικής διαφάνειας, σε αντίθεση με τους περισσότερους ανταγωνιστές της (Jones, Comfort, & Hillier, 2005). Η μακροχρόνια αυτή κληρονομιά συνιστά έναν ιστορικά σπάνιο και δύσκολα αντιγράψιμο πόρο, καθώς είναι βαθιά ενσωματωμένη στην εταιρική ταυτότητα και στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται το brand. Ο συναισθηματικός δεσμός που έχει αναπτυχθεί με το κοινό ενισχύει το brand heritage effect, μετατρέποντάς το σε ένα ιδιαίτερα πολύτιμο άυλο περιουσιακό στοιχείο. (Kapferer, 2020).

Η μη απομιμησιμότητα (Imitability) συνδέεται με την πολυπλοκότητα των άυλων πόρων της εταιρείας. Παρότι πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει στοιχεία βιώσιμου και “πράσινου” marketing, η αυθεντικότητα της Body Shop δύσκολα αντιγράφεται, καθώς έχει δομηθεί μέσα από δεκαετίες εμπειριών, κοινωνικών δράσεων και ενεργειών ακτιβισμού (Elkington , 2018). Η εταιρεία δεν ακολούθησε την τάση της βιωσιμότητας εκ των υστέρων, αλλά τη διαμόρφωσε, γεγονός που καθιστά την κουλτούρα της κοινωνικής δέσμευσης αυθεντική και μοναδική. Αυτή η οργανωσιακή ταυτότητα έχει ριζώσει στα θεμέλια του οργανισμού, μετατρέποντας τη βιωσιμότητα σε αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής της στρατηγικής και όχι σε επικοινωνιακό εργαλείο (Crane & Matten , 2019).

Η οργανωσιακή αξιοποίηση (Organization) αυτών των πόρων είναι το στοιχείο που επιτρέπει τη μετατροπή τους σε πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η Body Shop εντάσσεται στον όμιλο Natura & Co, ο οποίος λειτουργεί ως πολυεθνικός μηχανισμός ενσωμάτωσης ESG στρατηγικών και βιώσιμων πρακτικών (Natura & Co., 2023). Αυτό της παρέχει θεσμική υποστήριξη, πρόσβαση σε κεφάλαια και τεχνογνωσία σε θέματα βιωσιμότητας, επιτρέποντας καλύτερη αξιοποίηση των εσωτερικών της δυνατοτήτων. Ταυτόχρονα, η οριζόντια εταιρική δομή και η κουλτούρα συνεργασίας διευκολύνουν την ανταλλαγή γνώσης και την ενίσχυση της καινοτομίας. Επομένως, η Body Shop πληροί και τα τέσσερα κριτήρια του πλαισίου VRIO, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι οι εσωτερικοί της πόροι αποτελούν διατηρήσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018).

7.2.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Βιωσιμότητα

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) αποτελεί θεμελιώδη διάσταση της επιχειρηματικής ταυτότητας της Body Shop. Η CSR δεν λειτουργεί απλώς ως δευτερεύουσα στρατηγική επιλογή, αλλά ως πυρήνας της εταιρικής φιλοσοφίας. Από την ίδρυσή της, η εταιρεία υιοθέτησε την αρχή ότι η επιχειρηματική επιτυχία πρέπει να συνδυάζεται με κοινωνική προσφορά και περιβαλλοντική υπευθυνότητα (Elkington , 2018). Αυτή η προσέγγιση αντικατοπτρίζει τη θεωρία του Triple Bottom Line, σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες πρέπει να αποδίδουν αξία σε τρεις διαστάσεις, στον άνθρωπο, στον πλανήτη και στο κέρδος δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα ολοκληρωμένο μοντέλο βιώσιμης ανάπτυξης (Crane & Matten , 2019).

Η Body Shop, λοιπόν, εφαρμόζει την CSR της μέσω πολλαπλών αξόνων. Ο πρώτος είναι η ηθική προμήθεια πρώτων υλών μέσα από δίκτυα Community Fair Trade, που ενισχύουν τις τοπικές κοινωνίες σε Αφρική, Ασία και Λατινική Αμερική. Ο δεύτερος άξονας

αφορά τις εκστρατείες κοινωνικής ευαισθητοποίησης, όπως αυτές για την κατάργηση των δοκιμών σε ζώα, την ενίσχυση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την προώθηση της ισότητας των φύλων (The Body Shop International, 2024). Ο τρίτος αφορά τις περιβαλλοντικές δράσεις, όπως η μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, η ανακύκλωση πλαστικών και η χρήση βιώσιμων υλικών στη συσκευασία. Ακόμη, η εταιρεία έχει δεσμευτεί να επιτύχει ουδετερότητα άνθρακα έως το 2030, σε συμφωνία με τη στρατηγική του ομίλου Natura & Co (Natura & Co., 2023).

Η στρατηγική βιωσιμότητας της Body Shop ενισχύει την ανταγωνιστικότητά της σε πολλαπλά επίπεδα. Σύμφωνα με τον Porter και τον Kramer, η δημιουργία Shared Value, δηλαδή αξίας που ωφελεί ταυτόχρονα την επιχείρηση και την κοινωνία αποτελεί τη νέα μορφή εταιρικού ανταγωνισμού (Porter & Kramer, 2011). Η Body Shop αξιοποιεί αυτό το πλαίσιο, συνδέοντας την κοινωνική υπευθυνότητα με την οικονομική της επιτυχία. Η επένδυση σε προγράμματα βιωσιμότητας όχι μόνο ενισχύει τη φήμη της, αλλά μειώνει και το λειτουργικό της κόστος μέσω της ενεργειακής αποδοτικότητας και της κυκλικής παραγωγής. Η κοινωνική της δράση ενδυναμώνει τις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες και τους εργαζομένους, συμβάλλοντας σε υψηλότερα επίπεδα πιστότητας και ικανοποίησης (Deloitte, 2024).

Παράλληλα, η CSR λειτουργεί ως μηχανισμός διαχείρισης κινδύνου. Σε έναν κόσμο αυξανόμενης κοινωνικής ευαισθησίας και αυστηρότερων κανονισμών ESG, η πρόληψη φαινομένων «greenwashing» και η τεκμηρίωση των δράσεων μέσω διαφάνειας αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες αξιοπιστίας (OECD, 2024). Η Body Shop δημοσιεύει ετήσιες αναφορές βιωσιμότητας, στις οποίες παρουσιάζει μετρήσιμα αποτελέσματα των δράσεών της, αποδεικνύοντας τη δέσμευσή της σε μια υπεύθυνη μορφή επιχειρηματικότητας. Η εσωτερική αυτή κουλτούρα κοινωνικής δέσμευσης έχει μετατραπεί σε οργανωσιακή ικανότητα, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα και τη θεσμική της φήμη (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018).

7.2.3 Στρατηγική Μάρκετινγκ και Branding

Η στρατηγική μάρκετινγκ της Body Shop έχει ως κεντρικό άξονα το “ethical branding”, δηλαδή τη σύνδεση της εμπορικής ταυτότητας με τις κοινωνικές αξίες και τη βιωσιμότητα. Το brand δεν προβάλλεται απλώς ως προμηθευτής καλλυντικών, αλλά ως φορέας κοινωνικής αλλαγής, προωθώντας αξίες όπως ο σεβασμός προς τη φύση και τον άνθρωπο (Karferer, 2020). Αυτή η διαφοροποίηση συνιστά στρατηγικό πλεονέκτημα, καθώς δημιουργεί συναισθηματικό δεσμό με τον καταναλωτή, ενισχύοντας τη μακροχρόνια αφοσίωση στο brand.

Η Body Shop εφαρμόζει πολυκαναλική στρατηγική (omnichannel) που συνδυάζει φυσικά καταστήματα, ψηφιακές πλατφόρμες και συνεργασίες με κοινωνικές οργανώσεις (Forbes , 2024). Το μάρκετινγκ εστιάζει στην αφήγηση (brand storytelling), με κάθε προϊόν να συνοδεύεται από μια ιστορία κοινωνικού ή περιβαλλοντικού αντίκτυπου. Η προσέγγιση αυτή καθιστά τον καταναλωτή συμμετέχο στη συλλογική αποστολή της εταιρείας. Επιπλέον, η χρήση ψηφιακών δεδομένων και τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπει εξατομικευμένες εμπειρίες αγορών, προσαρμοσμένες στις αξίες και στις προτιμήσεις κάθε πελάτη (Deloitte, 2024).

Η διαφοροποίηση μέσω της αξίας της αυθεντικότητας είναι επίσης κεντρικό στοιχείο. Σε αντίθεση με πολλές μεγάλες εταιρείες καλλυντικών που προβάλλουν επιφανειακά την έννοια της βιωσιμότητας, η Body Shop βασίζει την επικοινωνία της σε πραγματικές, μετρήσιμες δράσεις, γεγονός που ενισχύει την ακεραιότητα του brand (Crane & Matten , 2019). Αυτή η προσέγγιση οδηγεί στη δημιουργία ενός συμμετοχικού brand (participatory brand), όπου ο καταναλωτής δεν είναι παθητικός αποδέκτης, αλλά ενεργός συμμετέχων σε ένα συλλογικό όραμα. Η επιτυχία αυτής της στρατηγικής φαίνεται από την ικανότητα της εταιρείας να διατηρεί υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και αναγνωρισιμότητας ακόμη και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης (McKinsey & Company, 2023).

Εν κατακλείδι, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος δείχνει ότι η Body Shop διαθέτει πλούσιους και διατηρήσιμους πόρους, οι οποίοι, όπως είδαμε παραπάνω μέσω του πλαισίου VRIO, της κουλτούρας CSR και του ethical branding διαμορφώνουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική ταυτότητα. Οι πρακτικές αυτές συνδυάζουν την κοινωνική δέσμευση με την επιχειρηματική αποδοτικότητα, καθιστώντας τη Body Shop υπόδειγμα επιχείρησης που έχει ενσωματώσει τη βιωσιμότητα στο DNA της στρατηγικής της (Porter, 1985).

7.3 Διαμόρφωση SWOT Matrix της Body Shop

Η SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία στρατηγικού μάνατζμεντ, προσφέροντας μια συνολική θεώρηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση.

Η ανάλυση αυτή λειτουργεί ως γέφυρα ανάμεσα στη θεωρία και την πράξη, καθώς επιτρέπει τη σύνθεση των δεδομένων από τις εσωτερικές δυνατότητες και τις εξωτερικές προκλήσεις, προκειμένου να διαμορφωθούν συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές (Helms & Nixon, 2010). Στην περίπτωση της Body Shop, η SWOT Matrix αποτυπώνει το πώς οι θεμελιώδεις αξίες της βιωσιμότητας, της καινοτομίας και της κοινωνικής ευθύνης μπορούν να μετατραπούν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού και ταχείας μεταβολής.



Διάγραμμα 14. Ολοκληρωμένη Μήτρα SWOT και Στρατηγικές Επιλογές της the Body Shop

7.3.1 Strengths (Δυνατά Σημεία)

Η Body Shop διαθέτει σειρά από ισχυρά πλεονεκτήματα που τη διαφοροποιούν ουσιαστικά από τον ανταγωνισμό.

Πρώτο και σημαντικότερο είναι η *ισχυρή αξιακή ταυτότητα της εταιρείας*, η οποία βασίζεται σε ηθικές αρχές, περιβαλλοντική ευαισθησία και κοινωνική υπευθυνότητα. Από την ίδρυσή της από την Anita Roddick το 1976, η Body Shop έχει ταυτιστεί με την έννοια της ηθικής ομορφιάς, προβάλλοντας αξίες όπως ο σεβασμός στο περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα και η βιώσιμη κατανάλωση (Elkington, 2018). Αυτή η σταθερή κατεύθυνση προς τις αξίες συνιστά πολύτιμο άυλο πόρο, που ενισχύει τη φήμη, την εμπιστοσύνη και τη συναισθηματική σύνδεση των καταναλωτών με το brand.

Ένα δεύτερο καθοριστικό πλεονέκτημα είναι η *πρωτοπορία στη βιωσιμότητα και στην εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR)*. Η Body Shop ήταν από τις πρώτες εταιρείες καλλυντικών που απαγόρευσαν τη δοκιμή προϊόντων σε ζώα και που ενσωμάτωσαν προγράμματα Community Fair Trade στις εφοδιαστικές τους αλυσίδες (Natura & Co., 2023). Η πρωτοβουλία αυτή όχι μόνο προωθεί την ηθική παραγωγή, αλλά δημιουργεί και θετικό κοινωνικό αντίκτυπο στις κοινότητες παραγωγής. Το μοντέλο της συνδέει αποτελεσματικά την κοινωνική αξία με την οικονομική αποδοτικότητα, εφαρμόζοντας στην πράξη την προσέγγιση της Shared Value που ανέπτυξαν οι Porter και Kramer (Porter & Kramer, 2011).

Επιπλέον, η Body Shop διαθέτει *ισχυρή αναγνωρισιμότητα brand σε παγκόσμιο επίπεδο*. Με παρουσία σε περισσότερες από 70 χώρες και δίκτυο άνω των 2.500 καταστημάτων,

το brand έχει αποκτήσει κύρος και αξιοπιστία, βασισμένο στη συνέπεια λόγων και πράξεων (Forbes , 2024). Αυτή η ισχυρή επωνυμία, συνδυασμένη με την πίστη των καταναλωτών και την ιστορικότητα του brand, καθιστά τη Body Shop ιδιαίτερα ανθεκτική στις διακυμάνσεις της αγοράς και στις επιθέσεις ανταγωνιστών.

Ένα ακόμα πλεονέκτημα σχετίζεται με τη *δυνατότητα καινοτομίας και προσαρμογής*. Η Body Shop αξιοποιεί την τεχνολογία για να αναπτύξει νέα προϊόντα φυτικής προέλευσης και να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα. Επενδύει σε κυκλικά επιχειρηματικά μοντέλα, όπως προγράμματα επαναχρησιμοποίησης συσκευασιών και οικολογικής ανακύκλωσης, επιδεικνύοντας συνεχή ανανέωση (Deloitte, 2024). Η ευελιξία της στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και πρακτικών επιτρέπει στην εταιρεία να διατηρεί στρατηγική ευελιξία σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κλάδο.

7.3.2 Weaknesses (Αδύνατα Σημεία)

Παρά τα ισχυρά της πλεονεκτήματα που αναλύθηκαν παραπάνω, η Body Shop αντιμετωπίζει και σημαντικές εσωτερικές προκλήσεις.

Πρώτον, η *μείωση της κερδοφορίας* τα τελευταία χρόνια, λόγω αυξημένων λειτουργικών εξόδων και κορεσμού των ανεπτυγμένων αγορών, έχει επηρεάσει αρνητικά τα οικονομικά της αποτελέσματα (SEC, 2024). Η εξάρτηση από καταστήματα φυσικής λιανικής, σε συνδυασμό με τη ραγδαία ψηφιακή μετατόπιση των καταναλωτών προς το ηλεκτρονικό εμπόριο, έχει επιφέρει λειτουργικές δυσκολίες και χαμηλότερη αποδοτικότητα σε σχέση με πιο ευέλικτους ανταγωνιστές.

Δεύτερον, η Body Shop αντιμετωπίζει *περιορισμούς στην καινοτομία προϊόντων*, κυρίως λόγω της προσήλωσής της στη φυσική προέλευση και στις ηθικές πρώτες ύλες. Αν και αυτή η στρατηγική ενισχύει την αυθεντικότητά της, περιορίζει τα περιθώρια για πειραματισμό σε νέες τεχνολογίες σύνθεσης ή σε premium κατηγορίες προϊόντων (OECD, 2024).

Επιπλέον, η αυστηρή τήρηση προτύπων βιωσιμότητας αυξάνει το κόστος παραγωγής και δημιουργεί δυσκολίες ανταγωνισμού στις τιμές, ιδίως έναντι εταιρειών με μαζική παραγωγή.

Ένα ακόμη αδύνατο σημείο αφορά τη *διαχείριση εταιρικών αλλαγών και ιδιοκτησιακών μετασχηματισμών*. Η διαδοχική εξαγορά της Body Shop από τη L'Oréal (2006), τη Natura & Co (2017) και πιο πρόσφατα το fund Aurelius (2023) δημιούργησε περιόδους στρατηγικής αστάθειας (Forbes , 2024). Αυτές οι αλλαγές επηρέασαν την εσωτερική κουλτούρα και προκάλεσαν ανησυχία σχετικά με τη διατήρηση της αυθεντικότητας του

brand. Ο συνδυασμός πολυεθνικής δομής και τοπικής κοινωνικής δράσης αποτελεί πρόκληση ως προς τη συνοχή της στρατηγικής ταυτότητας.

Τέλος, η *περιορισμένη ψηφιακή ολοκλήρωση* σε σχέση με ανταγωνιστές, όπως η Sephora ή η Glossier μειώνει την αποτελεσματικότητα του omnichannel μοντέλου της Body Shop. Παρά τις επενδύσεις στην ψηφιακή μετάβαση, η εταιρεία χρειάζεται περαιτέρω αναδιάρθρωση των διαδικασιών της και αναβάθμιση των ηλεκτρονικών καναλιών διανομής ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της νέας ψηφιακής εποχής (McKinsey & Company, 2023).

7.3.3 Opportunities (Ευκαιρίες)

Το εξωτερικό περιβάλλον προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες που η Body Shop μπορεί να αξιοποιήσει στρατηγικά.

Η πρώτη και σημαντικότερη αφορά την *παγκόσμια στροφή προς τη βιωσιμότητα*. Οι καταναλωτές αναζητούν προϊόντα που συνδυάζουν ποιότητα και ηθική, ενώ οι κυβερνήσεις ενισχύουν τις πράσινες επενδύσεις (OECD, 2024). Αυτή η τάση επιτρέπει στην Body Shop να ανανεώσει τη θέση της ως πρωτοπόρος στη βιώσιμη ομορφιά και να διευρύνει την παρουσία της σε νέες αγορές που ευνοούν την πράσινη κατανάλωση.

Δεύτερον, η *ανάπτυξη των αναδυόμενων αγορών* στην Ασία, τη Λατινική Αμερική και την Αφρική προσφέρει νέες δυνατότητες επέκτασης. Οι περιοχές αυτές παρουσιάζουν αυξανόμενη μεσαία τάξη με ευαισθησία στα ζητήματα περιβάλλοντος και κοινωνικής ισότητας. Η Body Shop, χάρη στην πολυετή εμπειρία της σε μοντέλα κοινωνικού εμπορίου, διαθέτει το κατάλληλο πλαίσιο για να επεκταθεί με επιτυχία (Deloitte, 2024).

Η τρίτη ευκαιρία αφορά την *τεχνολογική καινοτομία*. Η ενσωμάτωση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης, ιχνηλασιμότητας πρώτων υλών και εξατομικευμένων υπηρεσιών μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια της εταιρείας (Forbes , 2024). Η Body Shop έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει αυτά τα εργαλεία για να ενδυναμώσει τη σχέση της με τον πελάτη και να βελτιώσει την εμπειρία κατανάλωσης μέσω προσωποποιημένων προτάσεων.

Τέλος, η *αυξανόμενη έμφαση σε εταιρικές συνεργασίες ESG και σε επενδυτικά κεφάλαια κοινωνικής υπευθυνότητας* μπορεί να προσφέρει στην Body Shop νέες χρηματοδοτικές ευκαιρίες για την περαιτέρω ενίσχυση των δράσεών της. Ο συνδυασμός θετικών περιβαλλοντικών επιδόσεων και κοινωνικού αντίκτυπου καθιστά την εταιρεία ιδιαίτερα ελκυστική για impact investors, οι οποίοι επιδιώκουν αποδόσεις συνδεδεμένες με τη βιώσιμη ανάπτυξη (Porter & Kramer, 2011).

7.3.4 Threats (Απειλές)

Οι απειλές που αντιμετωπίζει η Body Shop είναι εξίσου καθοριστικές για τη στρατηγική της. Μία από τις σημαντικότερες είναι η *ένταση του ανταγωνισμού από μεγάλες πολυεθνικές, αλλά και από νέες, ευέλικτες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο ψηφιακό περιβάλλον*. Ο αυξημένος αριθμός «ηθικών» brands έχει οδηγήσει σε κορεσμό της αγοράς, μειώνοντας τη διαφοροποίηση της Body Shop (Helms & Nixon, 2010). Εταιρείες, όπως η Lush και η Rituals αξιοποιούν παρόμοιο branding, αυξάνοντας τον βαθμό υποκατάστασης.

Μια δεύτερη απειλή αφορά τη *μεταβλητότητα των οικονομικών συνθηκών*, ιδίως στις ευρωπαϊκές αγορές όπου δραστηριοποιείται κυρίως η εταιρεία (OECD, 2024). Η αύξηση του κόστους ενέργειας και πρώτων υλών, σε συνδυασμό με τις γεωπολιτικές αναταράξεις, επηρεάζει τα περιθώρια κέρδους και δυσχεραίνει τη λειτουργική σταθερότητα. Παράλληλα, οι συναλλαγματικές διακυμάνσεις επηρεάζουν τα έσοδα της εταιρείας από διεθνείς δραστηριότητες.

Τρίτον, η Body Shop αντιμετωπίζει τον κίνδυνο *“greenwashing backlash”*, καθώς οι καταναλωτές και τα μέσα ενημέρωσης εμφανίζονται ολοένα πιο απαιτητικοί στη διαφάνεια και την εγκυρότητα των ισχυρισμών βιωσιμότητας. Οποιαδήποτε αναντιστοιχία μεταξύ εταιρικών δηλώσεων και πραγματικών πρακτικών μπορεί να προκαλέσει ζημιά στη φήμη του brand (Crane & Matten, 2019).

Τέλος, οι *τεχνολογικές μεταβολές και η ψηφιακή ανισότητα ανάμεσα στις περιοχές δραστηριοποίησης* συνιστούν πρόσθετη απειλή. Οι εταιρείες που αξιοποιούν πιο αποτελεσματικά την τεχνητή νοημοσύνη, το ηλεκτρονικό εμπόριο και την προσωποποιημένη επικοινωνία αποκτούν προβάδισμα, αυξάνοντας το χάσμα με πιο συμβατικές επιχειρήσεις (Deloitte, 2024). Για να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις, η Body Shop πρέπει να συνεχίσει να επενδύει στην τεχνολογική αναβάθμιση και στη στρατηγική ευελιξία.

Συνοψίζοντας, η SWOT Matrix της Body Shop αποκαλύπτει μια επιχείρηση με ισχυρή αξιακή και βιώσιμη ταυτότητα, αλλά με ανάγκη στρατηγικής ανανέωσης και τεχνολογικής επιτάχυνσης. Οι εσωτερικές της δυνάμεις με χαρακτηριστικά παραδείγματα, το brand, τις κοινωνικές αξίες και την οργανωσιακή δέσμευση, μπορούν να λειτουργήσουν ως μοχλός για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρει η πράσινη οικονομία. Ωστόσο, οι απειλές από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και την οικονομική αβεβαιότητα καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή καινοτομία και την ευελιξία στη στρατηγική της εταιρείας (Porter, 1985).

7.4 Ανάπτυξη Στρατηγικών Επιλογών

Η ανάλυση SWOT, όπως είδαμε εκτενέστερα στα προηγούμενα κεφάλαια, παρέχει τη βάση για τη διαμόρφωση στρατηγικών που συνδέουν τις εσωτερικές ικανότητες μιας επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Μέσω της ανάπτυξης τεσσάρων τύπων στρατηγικών, SO (Strengths–Opportunities), WO (Weaknesses–Opportunities), ST (Strengths–Threats) και WT (Weaknesses–Threats), η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει στοχευμένες ενέργειες που ενισχύουν τη βιωσιμότητά της και διασφαλίζουν τη διατηρήσιμη ανταγωνιστικότητά της (David & David, 2025).

Για τη Body Shop, η προσέγγιση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς καλείται να συνδυάσει την κοινωνική της αποστολή με την οικονομική απόδοση, μέσα σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού και μετασχηματισμού.

7.4.1 SO Strategies (Αξιοποίηση Δυνάμεων για Εκμετάλλευση Ευκαιριών)

Οι στρατηγικές SO βασίζονται στη χρήση των ισχυρών σημείων της επιχείρησης για την πλήρη εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον. Για τη Body Shop, αυτό σημαίνει αξιοποίηση του brand equity, της φήμης βιωσιμότητας και της εμπειρίας στην κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματικότητα για την ενίσχυση της παγκόσμιας παρουσίας της (Kotler & Keller, 2025).

Μία πρώτη στρατηγική κατεύθυνση είναι η *διεύρυνση της διεθνούς παρουσίας σε αναδυόμενες αγορές*. Οι αγορές της Ασίας, της Λατινικής Αμερικής και της Αφρικής παρουσιάζουν αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα φυσικής προέλευσης και κοινωνικά υπεύθυνης παραγωγής (Deloitte, 2024). Η Body Shop μπορεί να αξιοποιήσει την ισχυρή εταιρική της φήμη και το δίκτυο Community Fair Trade για να αναπτύξει τοπικά παραγωγικά hubs, ενισχύοντας την παρουσία της με στρατηγικές συνεργασίες με κοινωνικές επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς.

Μια δεύτερη SO στρατηγική αφορά την *επέκταση της ψηφιακής παρουσίας μέσω της δημιουργίας ολοκληρωμένου omnichannel οικοσυστήματος*. Η εταιρεία μπορεί να αξιοποιήσει την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε ζητήματα βιωσιμότητας, επενδύοντας σε ψηφιακές πλατφόρμες που θα προσφέρουν διαδραστικές εμπειρίες, προσωποποιημένες προτάσεις και πλήρη διαφάνεια σχετικά με την προέλευση των προϊόντων (Forbes, 2024). Αυτή η στρατηγική μπορεί να ενισχύσει το engagement και να προσελκύσει νεότερα κοινά, ιδίως τη γενιά Z, που είναι ιδιαίτερα δεκτική σε βιώσιμα brands.

Παράλληλα, η Body Shop μπορεί να αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες με υψηλή τεχνολογική καινοτομία, αξιοποιώντας την ηγετική της θέση στη βιώσιμη ομορφιά για τη δημιουργία βιοτεχνολογικών καλλυντικών, συσκευασιών από ανακυκλώσιμα υλικά και λύσεων που ενσωματώνουν την κυκλική οικονομία (OECD, 2024). Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία μπορεί να κεφαλαιοποιήσει τη διεθνή στροφή προς την πράσινη καινοτομία, δημιουργώντας νέες αγορές που συνδυάζουν τεχνολογία και οικολογική ευαισθησία.

Τέλος, η Body Shop μπορεί να εδραιώσει τη θέση της ως παγκόσμιο ηγέτη της βιώσιμης ομορφιάς, μέσω της ανάπτυξης εταιρικών συνεργασιών με διεθνείς οργανισμούς (όπως το UN Global Compact) και συμμετοχής σε συμμαχίες ESG. Η προβολή των αποτελεσμάτων των βιώσιμων δράσεων της μέσω αναφορών και δεικτών επίδοσης μπορεί να ενισχύσει τη θεσμική της φήμη και να προσδώσει πρόσθετη αξία στο brand (Porter & Kramer, 2011).

7.4.2 WO Strategies (Υπέρβαση Αδυναμιών μέσω Ευκαιριών)

Οι στρατηγικές WO στοχεύουν στην αντιμετώπιση των εσωτερικών αδυναμιών μέσω της αξιοποίησης των εξωτερικών ευκαιριών. Για τη Body Shop, οι αδυναμίες εντοπίζονται κυρίως στην περιορισμένη ψηφιακή ενσωμάτωση και στη χαμηλή κερδοφορία. Ως εκ τούτου, οι WO στρατηγικές επικεντρώνονται στη βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας και στην αναδιοργάνωση των καναλιών πώλησης (McKinsey & Company, 2023).

Μία πρώτη στρατηγική κατεύθυνση είναι η αναβάθμιση του ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω της επένδυσης σε τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης (AI), predictive analytics και data-driven marketing. Η αξιοποίηση των τεχνολογιών αυτών θα επιτρέψει στην εταιρεία να προβλέπει τη ζήτηση, να βελτιστοποιεί τα αποθέματα και να ενισχύει την εμπειρία πελάτη με εξατομικευμένες προτάσεις. Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής μπορεί να αντισταθμίσει τη στασιμότητα της φυσικής λιανικής και να επιτρέψει καλύτερη προσαρμογή στις νέες ψηφιακές τάσεις (Deloitte, 2024).

Μια δεύτερη WO στρατηγική αφορά τη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους μέσω επανασχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας και τοπικοποίησης της παραγωγής. Η μεταφορά μέρους της παραγωγής κοντά στις αγορές κατανάλωσης, σε συνδυασμό με την αυτοματοποίηση διαδικασιών, μπορεί να μειώσει το λειτουργικό κόστος και να αυξήσει την ευελιξία (OECD, 2024). Αυτή η στρατηγική όχι μόνο αντιμετωπίζει τις οικονομικές αδυναμίες, αλλά ταυτόχρονα αξιοποιεί την παγκόσμια τάση για βιώσιμη και υπεύθυνη παραγωγή.

Επιπλέον, η Body Shop μπορεί να επενδύσει στη βελτίωση της οργανωσιακής συνοχής μετά τις ιδιοκτησιακές μεταβολές, μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και ηγεσίας που ενισχύουν την εταιρική κουλτούρα και επαναβεβαιώνουν το ηθικό της brand (Forbes , 2024). Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και η ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας μπορούν να λειτουργήσουν ως μοχλοί εσωτερικής ανασυγκρότησης.

7.4.3 ST Strategies (Προστασία έναντι Απειλών μέσω Δυνάμεων)

Οι ST στρατηγικές στοχεύουν στην αξιοποίηση των υφιστάμενων δυνάμεων της εταιρείας για την αντιμετώπιση εξωτερικών απειλών. Η Body Shop μπορεί να χρησιμοποιήσει τη φήμη, την αξιακή της ταυτότητα και τη βιώσιμη κουλτούρα για να θωρακιστεί απέναντι σε ανταγωνιστικές πιέσεις και φαινόμενα «greenwashing» (Crane & Matten , 2019).

Πρώτη ST στρατηγική είναι η *ενίσχυση της διαφάνειας και της αυθεντικότητας μέσα από συστήματα ιχνηλασιμότητας προμηθειών και πιστοποίησης προϊόντων*. Η δημοσίευση επαληθεύσιμων δεδομένων για τις πρώτες ύλες και τις περιβαλλοντικές επιδόσεις θα περιορίσει τον κίνδυνο δυσπιστίας και θα εδραιώσει την αξιοπιστία του brand (OECD, 2024). Η Body Shop μπορεί έτσι να μετατρέψει την αυξανόμενη καχυποψία των καταναλωτών σε ευκαιρία επιβεβαίωσης της ηγετικής της θέσης.

Δεύτερη στρατηγική είναι η *δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με εταιρείες παρόμοιας αξιακής προσέγγισης, όπως η Lush ή οργανισμούς όπως η Greenpeace και η WWF*, με στόχο τη συλλογική προώθηση βιώσιμων πρακτικών (Natura & Co., 2023). Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να ενισχύσουν τη θεσμική της φήμη και να διαφοροποιήσουν περαιτέρω τη Body Shop από τους ανταγωνιστές που περιορίζονται σε επιφανειακές δράσεις βιωσιμότητας.

Μια τρίτη ST στρατηγική είναι η *επένδυση στην καινοτομία προϊόντων με έμφαση σε τεχνολογίες βιοτεχνολογίας και ανανεώσιμων πρώτων υλών*. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία μπορεί να προλάβει την τεχνολογική απαξίωση και να απαντήσει στην απειλή υποκατάστατων με προϊόντα ανώτερης ποιότητας και περιβαλλοντικής συμβατότητας (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018).

7.4.4 WT Strategies (Άμυνα και Αναδιάρθρωση)

Οι WT στρατηγικές επικεντρώνονται στην ελαχιστοποίηση των αδυναμιών και στην αποφυγή των εξωτερικών απειλών. Για τη Body Shop, που έχει αντιμετωπίσει πρόσφατα οικονομικές πιέσεις και αβεβαιότητα, η προτεραιότητα είναι η οργανωσιακή σταθεροποίηση και η στρατηγική επανατοποθέτηση (SEC, 2024).

Μία πρώτη WT στρατηγική είναι η *αναδιοργάνωση της εταιρικής δομής με στόχο τη μείωση των εξόδων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας*. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω απλοποίησης διαδικασιών, συγχώνευσης λειτουργιών και ψηφιακού μετασχηματισμού που θα περιορίσει τις περιττές δαπάνες και θα αυξήσει την αποδοτικότητα (Deloitte, 2024).

Δεύτερη στρατηγική είναι η *επανεκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού*, ώστε να ενισχυθεί η ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και να διασφαλιστεί η εσωτερική συνοχή. Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας μάθησης μπορεί να συμβάλει στη μείωση της εσωτερικής αβεβαιότητας και στην ενίσχυση της παραγωγικότητας (Hill & Jones, 2024).

Τρίτη στρατηγική είναι η *επικοινωνιακή επανατοποθέτηση του brand μέσω στοχευμένων εκστρατειών που θα ανανεώσουν την εικόνα της Body Shop*, προβάλλοντας τον συνδυασμό παράδοσης και καινοτομίας. Η ενίσχυση της επικοινωνίας γύρω από τις αξίες της εταιρείας μπορεί να επαναφέρει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και να διαφοροποιήσει το brand από τα νέα, εφήμερα βιώσιμα σήματα (Karpferer, 2020).

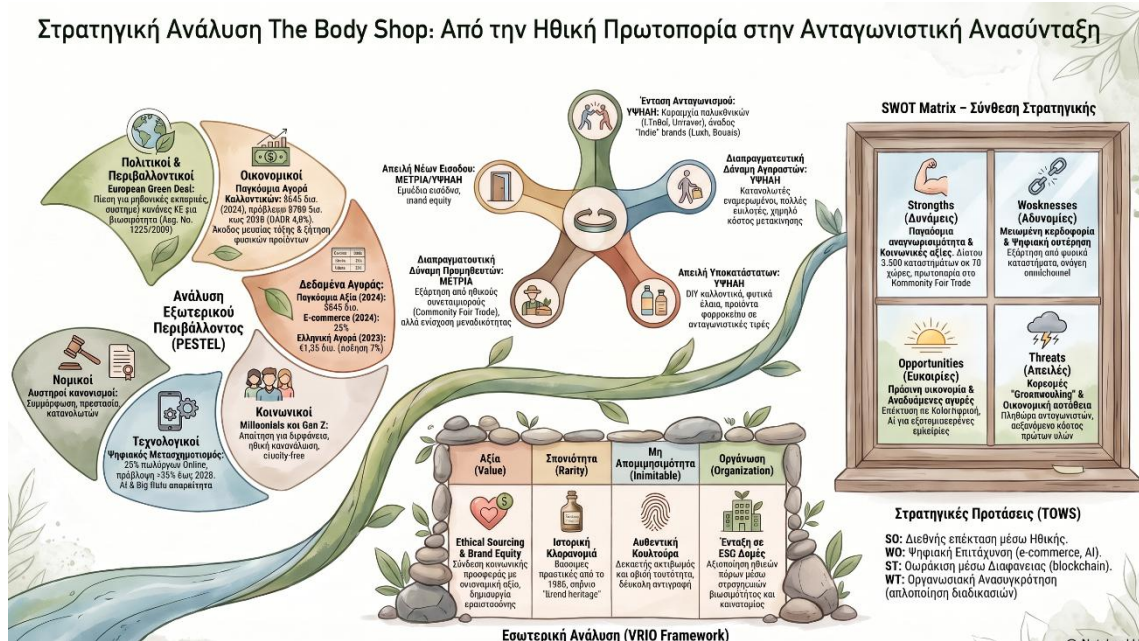
Συνολικά, οι στρατηγικές SO, WO, ST και WT προσφέρουν στη Body Shop ένα ολιστικό πλαίσιο δράσης που συνδυάζει την αξιοποίηση των δυνάμεων με την αντιμετώπιση των αδυναμιών, των απειλών και των ευκαιριών. Η επιτυχία της εταιρείας θα εξαρτηθεί από την ικανότητά της να ενσωματώνει δυναμικά αυτές τις στρατηγικές στο πλαίσιο ενός συνεχούς κύκλου μάθησης και προσαρμογής (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018).

7.5 Συζήτηση: Η SWOT ως Μοχλός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τη Body Shop

Η SWOT Analysis, ως εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ, έχει εξελιχθεί σε μια από τις πιο ευέλικτες και διαχρονικές μεθόδους επιχειρησιακής ανάλυσης. Η αξία της έγκειται στη δυνατότητά της να συνδυάζει εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες και να επιτρέπει τη μετάφραση της στρατηγικής θεωρίας σε πρακτικές αποφάσεις. Στην περίπτωση της Body Shop, η SWOT δεν αποτελεί απλώς μια αναλυτική διαδικασία, αλλά ένα πλαίσιο οργανωσιακής μάθησης, που επιτρέπει τη συνεχή αναπροσαρμογή της στρατηγικής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του διεθνούς περιβάλλοντος (Gürel & Tat, 2017).

Η Body Shop δραστηριοποιείται σε έναν εξαιρετικά ανταγωνιστικό και ώριμο κλάδο, όπου οι τάσεις της αγοράς μεταβάλλονται ταχύτατα λόγω τεχνολογικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Η SWOT Analysis βοηθά την επιχείρηση να διατηρεί μια

ολιστική στρατηγική επίγνωση: αφενός, κατανοώντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της (μέσω της εσωτερικής ανάλυσης VRIO και CSR), και αφετέρου, χαρτογραφώντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον (μέσω των εργαλείων PESTEL και Porter's Five Forces). Αυτή η διπλή διάσταση καθιστά τη SWOT διαγνωστικό μηχανισμό στρατηγικής προσαρμογής, καθώς αποτυπώνει τόσο την παρούσα θέση της εταιρείας όσο και τις πιθανές μελλοντικές της πορείες (Helms & Nixon, 2010).



Διάγραμμα 15. Στρατηγική Ανάλυση Εταιρείας

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι η Body Shop διατηρεί έναν σπάνιο συνδυασμό κοινωνικού σκοπού και επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας. Ο κοινωνικός προσανατολισμός, η δέσμευση στη βιωσιμότητα και το ισχυρό brand equity αποτελούν πηγές αξίας που δύσκολα αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό (Karferer, 2020).

Ωστόσο, η πρόκληση βρίσκεται στη διατήρηση αυτής της αυθεντικότητας σε ένα περιβάλλον όπου η βιωσιμότητα έχει γίνει εμπορικό πρότυπο και όχι διαφοροποιητικός παράγοντας. Η SWOT λειτουργεί εδώ ως μηχανισμός στρατηγικής ανανέωσης, επιτρέποντας στην εταιρεία να αναγνωρίσει τις περιοχές όπου πρέπει να επενδύσει - όπως η τεχνολογική καινοτομία, η ψηφιακή ενσωμάτωση και η αναδιάρθρωση των καναλιών πώλησης (Deloitte, 2024).

Επιπλέον, η SWOT προσφέρει στην Body Shop τη δυνατότητα να μεταφράσει τη θεωρητική της ταυτότητα σε επιχειρησιακή ευελιξία. Μέσα από την αντιπαράβολή δυνάμεων και αδυναμιών, η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει δυναμικές ικανότητες -δηλαδή μηχανισμούς ανανέωσης, επανεκπαίδευσης και επανατοποθέτησης που εξασφαλίζουν

τη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018).

Η SWOT, σε αυτή τη λογική, δεν λειτουργεί στατικά αλλά εξελικτικά, προσφέροντας ένα πλαίσιο διαρκούς μάθησης, αξιολόγησης και αναθεώρησης. Κάθε κύκλος SWOT οδηγεί σε νέα γνώση, νέα στρατηγική και τελικά σε οργανωσιακή ανθεκτικότητα (Hill & Jones, 2024).

Μια σημαντική διάσταση της συζήτησης αφορά τη σχέση της SWOT με τις θεωρίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ενώ το υπόδειγμα του Porter δίνει έμφαση στη θέση της επιχείρησης εντός του κλάδου (Porter, 1985), και η RBV (Barney, 1991) επικεντρώνεται στους εσωτερικούς πόρους, η SWOT συνδυάζει αυτές τις δύο προσεγγίσεις, παρέχοντας ένα πλαίσιο ολοκληρωμένης ανάλυσης. Στην περίπτωση της Body Shop, η σύζευξη αυτών των θεωριών μέσω της SWOT αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη: επιτρέπει τη μετάβαση από τη διαπίστωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στην ενεργητική αξιοποίηση των μοναδικών οργανωσιακών δυνατοτήτων, ενισχύοντας έτσι τη διατηρησιμότητα του πλεονεκτήματος (Grant, 2021).

Η SWOT λειτουργεί επίσης ως εργαλείο εταιρικής μάθησης και επικοινωνίας. Μέσα από τη διαδικασία χαρτογράφησης των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών, η Body Shop ενθαρρύνει τη συμμετοχή των στελεχών και των εργαζομένων στη στρατηγική διαδικασία, ενισχύοντας την οργανωσιακή συνοχή. Η κατανόηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων από όλα τα επίπεδα της εταιρείας διευκολύνει την εσωτερική συνέργεια και την ευθυγράμμιση δράσεων και στόχων. Έτσι, η SWOT δεν είναι απλώς ένα εργαλείο σχεδιασμού, αλλά και μέσο εσωτερικής κινητοποίησης (David & David, 2025).

Από μακροοικονομική σκοπιά, η SWOT επιτρέπει στη Body Shop να αναγνωρίζει έγκαιρα τις μεταβαλλόμενες παγκόσμιες συνθήκες, όπως η κλιματική κρίση, οι αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών και οι νέες ρυθμιστικές απαιτήσεις ESG, και να προσαρμόζει αναλόγως τη στρατηγική της (OECD, 2024). Αυτή η ικανότητα προσαρμογής προσφέρει στην εταιρεία τη δυνατότητα να συνδυάζει τοπική δράση με παγκόσμιο αντίκτυπο, επιβεβαιώνοντας τον ρόλο της ως παγκόσμιου κοινωνικού ηγέτη στον χώρο της βιώσιμης ομορφιάς.

Τέλος, η SWOT συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας στρατηγικής επίγνωσης, όπου κάθε επιχειρησιακή απόφαση αξιολογείται υπό το πρίσμα της συνολικής αποστολής και των αξιών της εταιρείας. Αυτή η στρατηγική συνέπεια εξασφαλίζει τη μακροχρόνια θεσμική φήμη της Body Shop και της επιτρέπει να ισορροπεί ανάμεσα στην εμπορική επιτυχία και την κοινωνική της δέσμευση. Η ενσωμάτωση της SWOT στη

διαδικασία λήψης αποφάσεων, επομένως, δεν αποτελεί απλώς διοικητικό εργαλείο, αλλά συστατικό στοιχείο της οργανωσιακής της ταυτότητας (Crane & Matten , 2019).

Συνοψίζοντας, η SWOT Analysis στην περίπτωση της Body Shop λειτουργεί ως μοχλός στρατηγικού μετασχηματισμού και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνδυάζοντας τη θεωρητική ευελιξία, την εσωτερική μάθηση και τη δυναμική προσαρμοστικότητα, το εργαλείο αυτό επιτρέπει στην εταιρεία να διατηρεί τη μοναδικότητά της σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κλάδο. Η διαρκής αναθεώρηση της SWOT αποτελεί όχι μόνο προϋπόθεση επιτυχίας, αλλά και μηχανισμό στρατηγικής αναγέννησης, που εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα του brand στο μέλλον (Porter & Kramer, 2011).

7.6 Βιβλιογραφία

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Crane, A., & Matten, D. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

David, F. R., & David, F. R. (2025). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases, Global Edition* (18th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Deloitte. (2024). *The future of beauty: Innovation, personalization, and sustainability*. London, UK: Deloitte.

Elkington, J. (2018). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (20th anniversary ed.). Oxford, UK: Capstone Publishing.

European Union. (2009). *Regulation (EC) No. 1223/2009 of the European Parliament and of the Council on cosmetic products. Official Journal of the European Union*.

Forbes. (2024). *Beauty tech: How AI is revolutionizing the cosmetics industry*. New York, NY: Forbes.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—Where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2024). *Strategic management theory: An integrated approach* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Jones, M. T., Comfort, D., & Hillier, D. (2005). Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(12), 882–892.

Kapferer, J. N. (2020). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (6th ed.). London, UK: Kogan Page.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2025). *Marketing management* (17th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.

McKinsey & Company. (2023). *Beauty and Personal Care 2023: Global insights and emerging trends*. New York, NY: McKinsey & Company.

Natura & Co. (2023). *Annual report 2023: Our group performance*. São Paulo, Brazil: Natura & Co.

OECD. (2024). *Sustainability and innovation in the cosmetics industry*. OECD Policy Paper No. 59. Paris, France: OECD.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

PR Newswire. (2024). *PR Newswire's 2024 State of the Press Release Report provides unparalleled insights for the PR and comms industry*. PR Newswire.

SEC. (2024). *Natura & Co Holding S.A. annual report/Form 20-F*. Washington, DC: U.S. Securities and Exchange Commission.

Statista. (2025). *Cosmetics and personal care – Worldwide market data 2025*. Retrieved from <https://www.statista.com/>

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York, NY: Oxford University Press.

The Body Shop International. (2024). *Sustainability performance update 2024: Driving positive change*. London, UK: The Body Shop.

Κεφάλαιο 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 Συνοπτική Παρουσίαση Βασικών Ευρημάτων

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστίασε στην αξιολόγηση της SWOT Analysis ως εργαλείου στρατηγικού μάνατζμεντ και στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον αυξημένης πολυπλοκότητας. Η ανάλυση της περίπτωσης της The Body Shop αποτέλεσε ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα μιας εταιρείας που συνδυάζει κοινωνική ευθύνη, περιβαλλοντική βιωσιμότητα και εμπορική δραστηριότητα, αποδεικνύοντας ότι τα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης μπορούν να λειτουργήσουν τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο (Helms & Nixon, 2010).

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε ανέδειξε ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ συνιστά έναν δυναμικό και εξελικτικό κλάδο της διοίκησης, ο οποίος επικεντρώνεται στη διαμόρφωση, υλοποίηση και αξιολόγηση στρατηγικών που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επιβιώνουν και να ευημερούν σε συνθήκες ανταγωνισμού (Grant, 2021).

Στο πλαίσιο αυτό, η SWOT Analysis αποδείχθηκε όχι απλώς ένα διαγνωστικό εργαλείο, αλλά μια ολιστική διαδικασία σύνθεσης πληροφορίας, καθώς συνδυάζει δεδομένα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, παρέχοντας ένα συνεκτικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων (Gürel & Tat, 2017). Μέσω της SWOT, η επιχείρηση δεν περιορίζεται στη συλλογή δεδομένων αλλά κατανοεί τη θέση της στο σύστημα αξιών, πόρων και δυνάμεων που τη διαμορφώνουν.

Από τη θεωρητική ανάλυση προέκυψε ότι η SWOT Analysis αποτελεί εργαλείο που μπορεί να γεφυρώσει την παραδοσιακή θεώρηση της ανταγωνιστικής στρατηγικής του Porter με τη Resource-Based View (RBV) και τη θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Το υπόδειγμα του Porter δίνει έμφαση στις εξωτερικές δυνάμεις του κλάδου (ανταγωνισμός, υποκατάστατα, προμηθευτές, πελάτες, νέοι εισερχόμενοι), ενώ η RBV αναγνωρίζει ότι το διατηρήσιμο πλεονέκτημα πηγάζει από εσωτερικούς πόρους όπως η τεχνογνωσία, η κουλτούρα και οι άυλοι πόροι. Η SWOT ενοποιεί αυτές τις προσεγγίσεις, επιτρέποντας στην επιχείρηση να χαρτογραφήσει σχέσεις αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο περιβάλλον και στους πόρους της (David & David, 2025).

Ειδικά σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας, όπως αυτό που χαρακτηρίζει τον παγκόσμιο κλάδο καλλυντικών, η συνδυαστική αυτή προοπτική καθίσταται κρίσιμη.

Στην περίπτωση της Body Shop, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω των εργαλείων PESTEL και Porter's Five Forces ανέδειξε ένα πλαίσιο αυξημένης πολυπλοκότητας. Οι κυριότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν τον κλάδο περιλαμβάνουν την ψηφιακή επανάσταση, τη στροφή των καταναλωτών προς τη βιωσιμότητα, τις ρυθμιστικές πολιτικές ESG, καθώς και την αυξανόμενη ανταγωνιστική πίεση από πολυεθνικούς και niche παίκτες (Deloitte, 2024). Παράλληλα, η Body Shop δραστηριοποιείται σε μια αγορά με υψηλή διαφοροποίηση και έντονη δυναμική branding, όπου η αξιακή ταυτότητα και η αυθεντικότητα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή του καταναλωτή (Kapferer, 2020).

Η εσωτερική ανάλυση μέσω του VRIO Framework ανέδειξε ότι η Body Shop διαθέτει σπάνιους και πολύτιμους πόρους, όπως ένα ισχυρό brand, ένα εκτεταμένο δίκτυο ηθικών προμηθευτών και μια βαθιά κουλτούρα εταιρικής υπευθυνότητας. Οι πόροι αυτοί πληρούν τα κριτήρια του μοντέλου VRIO, δηλαδή είναι πολύτιμοι (Valuable), σπάνιοι (Rare), δυσεπίδεκτοι στην απομίμηση (Inimitable) και οργανωτικά αξιοποιήσιμοι (Organized), κάτι που επιβεβαιώνει τη στρατηγική υπεροχή της εταιρείας στον τομέα της βιώσιμης ομορφιάς (Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, 1991). Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Body Shop δεν προκύπτει αποκλειστικά από τις εξωτερικές συνθήκες της αγοράς αλλά κυρίως από την ικανότητά της να ενσωματώνει τις αξίες της βιωσιμότητας στην ίδια τη στρατηγική της δομή.

Η διαμόρφωση της SWOT Matrix κατέδειξε μια ισορροπία δυνάμεων και προκλήσεων. Στα δυνατά σημεία εντάσσονται η ισχυρή επωνυμία, η καινοτομία στη βιωσιμότητα, η κοινωνική υπευθυνότητα και η παγκόσμια αναγνωρισιμότητα. Στις αδυναμίες εντοπίστηκαν η περιορισμένη ψηφιακή ενσωμάτωση, η μείωση της κερδοφορίας και η εξάρτηση από φυσικά καταστήματα (SEC, 2024). Οι ευκαιρίες σχετίζονται με την άνοδο της πράσινης οικονομίας, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις νέες αγορές, ενώ οι απειλές περιλαμβάνουν τον έντονο ανταγωνισμό, τις οικονομικές διακυμάνσεις και το φαινόμενο του "greenwashing" (Crane & Matten, 2019).

Η σύνθεση των παραπάνω οδήγησε στη διαμόρφωση τεσσάρων στρατηγικών κατευθύνσεων (SO, WO, ST, WT), μέσα από τις οποίες η Body Shop μπορεί να εδραιώσει τη βιώσιμη ταυτότητά της και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της. Οι στρατηγικές αυτές αφορούν την επέκταση σε νέες αγορές, την επένδυση στην τεχνολογία και την καινοτομία, την αναδιοργάνωση της παραγωγής με έμφαση στην τοπικότητα και

την επικοινωνιακή επανατοποθέτηση του brand. Μέσα από αυτές τις κατευθύνσεις, η SWOT απέδειξε τη χρησιμότητά της όχι μόνο ως μέσο διάγνωσης, αλλά και ως μηχανισμό στρατηγικής λήψης αποφάσεων (David & David, 2025)

Συνολικά, τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν ότι η SWOT Analysis αποτελεί ένα προσαρμόσιμο και δυναμικό εργαλείο που μπορεί να λειτουργήσει σε διαφορετικά επίπεδα επιχειρηματικής ωριμότητας και κλαδικής διαφοροποίησης. Στην περίπτωση της Body Shop, η SWOT επέτρεψε την αναγνώριση των πραγματικών πυλώνων αξίας της επιχείρησης, την αποσαφήνιση των στρατηγικών προτεραιοτήτων και τη διαμόρφωση ενός βιώσιμου επιχειρησιακού μοντέλου με οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο (Porter & Kramer, 2011). Η εφαρμογή της SWOT αποδεικνύει ότι η στρατηγική δεν είναι μια στατική διαδικασία, αλλά μια κυκλική πορεία μάθησης και αναπροσαρμογής, στην οποία η επιχείρηση καλείται να ισορροπήσει ανάμεσα στην ηθική της δέσμευση και την επιχειρηματική της αποδοτικότητα.

8.2 Η Θεωρητική και Πρακτική Συμβολή της SWOT Analysis

Η SWOT Analysis έχει εξελιχθεί σε ένα από τα πλέον αναγνωρισμένα εργαλεία στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς προσφέρει ένα ευέλικτο και καθολικά εφαρμόσιμο πλαίσιο ανάλυσης των επιχειρησιακών συνθηκών. Από θεωρητική σκοπιά, η συμβολή της έγκειται στην ικανότητά της να συνθέτει διαφορετικές στρατηγικές σχολές σκέψης, επιτρέποντας την ολιστική κατανόηση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός (Helms & Nixon, 2010). Η SWOT επιτρέπει τη διασύνδεση της ανάλυσης πόρων (Resource-Based View) με την ανάλυση κλάδου (Porter, 1985), προσφέροντας ένα κοινό σημείο αναφοράς για τη θεωρητική ενοποίηση της στρατηγικής σκέψης. Στο πλαίσιο αυτό, δεν αποτελεί απλώς εργαλείο χαρτογράφησης, αλλά πλαίσιο στρατηγικού συλλογισμού, που συμβάλλει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη συνεχή ανανέωση της στρατηγικής ταυτότητας της επιχείρησης (Grant, 2021).

Σε επίπεδο θεωρητικής ανάπτυξης, η SWOT μπορεί να θεωρηθεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι εξωτερικοί παράγοντες, πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί και νομικοί, που αναλύονται μέσω του PESTEL, μεταφράζονται στις ευκαιρίες και απειλές της SWOT. Ταυτόχρονα, οι εσωτερικοί παράγοντες που αφορούν την κουλτούρα, τη δομή, τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, συνιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία (Gürel & Tat, 2017). Η θεωρητική συμβολή της SWOT έγκειται, επομένως, στη συστηματική οργάνωση των στρατηγικών πληροφοριών και στη δυνατότητά της να

λειτουργεί ως εργαλείο σύγκρισης και αξιολόγησης σε διάφορα χρονικά σημεία, προσφέροντας έτσι δυναμική διάσταση στην ανάλυση.

Παράλληλα, η SWOT Analysis υποστηρίζει τη θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων (Dynamic Capabilities Theory), όπως αναπτύχθηκε από τον Teece επισημαίνοντας ότι η στρατηγική επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο από την κατοχή πόρων αλλά από την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται, να μαθαίνει και να ανανεώνεται (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Η SWOT, μέσα από την επαναλαμβανόμενη χρήση της, λειτουργεί ως εργαλείο οργανωσιακής μάθησης: κάθε ανάλυση οδηγεί σε νέα γνώση, η οποία ενσωματώνεται στη στρατηγική κουλτούρα και διαμορφώνει νέα πεδία δράσης. Με αυτόν τον τρόπο, η SWOT δεν περιορίζεται στη στατική αποτύπωση μιας κατάστασης, αλλά μετατρέπεται σε μηχανισμό διαρκούς αναπροσαρμογής, που αντανακλά τις αρχές της στρατηγικής ευελιξίας και της οργανωσιακής ανθεκτικότητας (Barney, 1991).

Σε πρακτικό επίπεδο, η SWOT Analysis αποδεικνύεται πολύτιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για επιχειρήσεις κάθε μεγέθους και τομέα. Το πλεονέκτημά της έγκειται στην απλότητα της δομής της και στη δυνατότητά της να μεταφράζει περίπλοκες πληροφορίες σε κατανοήσιμες κατηγορίες, διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη. Επιτρέπει την ταχεία αναγνώριση κρίσιμων ζητημάτων, τη σύγκριση εναλλακτικών επιλογών και τη διαμόρφωση προτεραιοτήτων με βάση αντικειμενικά δεδομένα (David & David, 2025). Επίσης, συμβάλλει στην εσωτερική επικοινωνία και στη δημιουργία κοινής στρατηγικής γλώσσας εντός του οργανισμού, καθώς τα αποτελέσματά της μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλα τα διοικητικά επίπεδα, από τη διοίκηση έως τα τμήματα παραγωγής, μάρκετινγκ και ανθρώπινου δυναμικού.

Η πρακτική εφαρμογή της SWOT στην περίπτωση της Body Shop αναδεικνύει ακριβώς αυτήν τη διττή της αξία: λειτουργεί τόσο ως εργαλείο ανάλυσης όσο και ως μέσο στρατηγικού αναστοχασμού. Η Body Shop αξιοποίησε τη SWOT για να επαναπροσδιορίσει τη θέση της στον παγκόσμιο κλάδο καλλυντικών, συνδυάζοντας τις κοινωνικές της αξίες με τις επιχειρησιακές ανάγκες. Μέσα από τη διαδικασία αυτή, η SWOT επέτρεψε στην εταιρεία να αναγνωρίσει τα θεμελιώδη συγκριτικά της πλεονεκτήματα, να αξιολογήσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να σχεδιάσει στρατηγικές δράσεις βασισμένες στη βιώσιμη ανάπτυξη (Forbes, 2023). Η εφαρμογή της SWOT λειτούργησε, συνεπώς, ως μηχανισμός ενδυνάμωσης της στρατηγικής της ταυτότητας και επανατοποθέτησης του brand της στην αγορά.

Η πρακτική συμβολή της SWOT ενισχύεται περαιτέρω μέσα από τη σύνδεσή της με τη θεωρία του Shared Value των Porter και Kramer (2011), σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν βιώσιμη επιτυχία όταν συνδυάζουν οικονομικά και κοινωνικά οφέλη. Στην περίπτωση της Body Shop, η SWOT συνέβαλε στην αναγνώριση των τομέων όπου οι κοινωνικές πρωτοβουλίες, όπως τα προγράμματα Community Fair Trade- μπορούν να αποτελέσουν πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος. Η ενσωμάτωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων στη SWOT καθιστά το εργαλείο αυτό ένα μέσο στρατηγικής βιωσιμότητας, το οποίο συνδέει τη διοικητική αποτελεσματικότητα με την κοινωνική υπευθυνότητα (Crane & Matten , 2019).

Ακόμη, η SWOT Analysis συμβάλλει στην ανάπτυξη διατομεακής συνέργειας μεταξύ θεωρίας, πρακτικής και εταιρικής κουλτούρας. Όπως διαπιστώθηκε από την περίπτωση της Body Shop, η συμμετοχή των στελεχών στη διαδικασία ανάλυσης ενίσχυσε την οργανωσιακή μάθηση και προήγαγε τη συνεργατική λήψη αποφάσεων. Η πρακτική αυτή διάσταση καθιστά τη SWOT όχι μόνο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά και μέσο ανάπτυξης οργανωσιακής συνείδησης, όπου κάθε μέλος της εταιρείας κατανοεί το ρόλο του στην επίτευξη των γενικών στρατηγικών στόχων (Hill & Jones, 2024).

Συνοψίζοντας, η θεωρητική και πρακτική συμβολή της SWOT Analysis έγκειται στη συνθετική και προσαρμοστική φύση της. Από τη μία πλευρά, παρέχει θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση της στρατηγικής αλληλεξάρτησης μεταξύ πόρων και περιβάλλοντος, και από την άλλη, προσφέρει απτή επιχειρησιακή καθοδήγηση. Στο σύγχρονο περιβάλλον, όπου οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ταυτόχρονα τεχνολογικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, η SWOT λειτουργεί ως καθολικό εργαλείο στρατηγικής σκέψης, ικανό να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε εταιρείας. Για τη Body Shop, η SWOT αποτέλεσε όχι μόνο μέσο στρατηγικής διάγνωσης, αλλά και μοχλό επιχειρησιακού μετασχηματισμού, επιβεβαιώνοντας τη σημασία της ως διαχρονικού και εξελισσόμενου εργαλείου του στρατηγικού μάνατζμεντ (Porter & Kramer, 2011).

8.3 Κριτική Αποτίμηση της Μεθόδου

Παρά τη διαχρονική της αξία και τη διαδεδομένη χρήση της, η SWOT Analysis έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης κριτικής από τη διεθνή βιβλιογραφία, κυρίως λόγω της απλοποιητικής της φύσης και των περιορισμών στην αντικειμενική αξιολόγηση των δεδομένων που χρησιμοποιούνται. Ενώ πρόκειται για ένα εργαλείο που διευκολύνει την αποτύπωση στρατηγικών παραμέτρων, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η SWOT συχνά λειτουργεί περισσότερο ως περιγραφικό παρά ως αναλυτικό μοντέλο, εφόσον δεν διαθέτει σαφή ποσοτικά κριτήρια για τη στάθμιση των παραγόντων (Hill & Westbrook,

1997). Το γεγονός αυτό οδηγεί στο ενδεχόμενο οι στρατηγικές αποφάσεις να βασίζονται σε υποκειμενικές εκτιμήσεις, περιορίζοντας την ακρίβεια των αποτελεσμάτων.

Ένα από τα κύρια μειονεκτήματα της SWOT είναι η έλλειψη δυναμικής διάστασης, καθώς η μέθοδος αποτυπώνει την επιχειρησιακή κατάσταση σε ένα δεδομένο χρονικό σημείο χωρίς να λαμβάνει υπόψη την εξέλιξη των εξωτερικών παραγόντων στο χρόνο (Helms & Nixon, 2010). Οι αγορές, ωστόσο, μεταβάλλονται ραγδαία λόγω τεχνολογικής καινοτομίας, κοινωνικών αλλαγών και ρυθμιστικών εξελίξεων- και μια στατική ανάλυση μπορεί εύκολα να ξεπεραστεί από τα γεγονότα. Για παράδειγμα, στον κλάδο των καλλυντικών, η είσοδος νέων brands και η ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έχουν αναδιαμορφώσει την ανταγωνιστική ισορροπία, απαιτώντας συνεχή επικαιροποίηση της ανάλυσης. Επομένως, η SWOT θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως δυναμική και επαναλαμβανόμενη διαδικασία, προσαρμοσμένη στις εξελίξεις του περιβάλλοντος (Grant, 2021).

Επιπλέον, η SWOT έχει επικριθεί για την περιορισμένη επιστημονική αυστηρότητα της, καθώς δεν στηρίζεται σε στατιστικές μεθόδους ή εμπειρική επαλήθευση. Οι παράγοντες που εντάσσονται σε κάθε κατηγορία βασίζονται κατά κύριο λόγο στη γνώμη των στελεχών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε γνωστικές προκαταλήψεις (biases) και στρατηγική υπεραπλούστευση (Gürel & Tat, 2017). Αυτή η αδυναμία γίνεται ιδιαίτερα εμφανής σε μεγάλες πολυεθνικές, όπως η Body Shop, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από πολλαπλά επίπεδα διοίκησης και οι εσωτερικές αντιλήψεις μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Έτσι, προκύπτει η ανάγκη για συνδυασμό της SWOT με ποσοτικά εργαλεία, όπως η Ανάλυση Βαρύτητας Παραγόντων (Factor Analysis) ή η Ανάλυση Πολυκριτηριακής Λήψης Αποφάσεων (MCDA), ώστε να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη ακρίβεια και αντικειμενικότητα (Hill & Jones, 2024).

Ένας ακόμη περιορισμός της SWOT αφορά την υπερβολική εξάρτηση από την εμπειρική κρίση των συμμετεχόντων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ασυνεπείς ή συγκρουόμενες αξιολογήσεις. Εάν η διαδικασία δεν καθοδηγείται από ένα σαφές μεθοδολογικό πλαίσιο, υπάρχει ο κίνδυνος η ανάλυση να καταλήξει σε λίστα κοινών διαπιστώσεων χωρίς στρατηγική εμβάθυνση (Helms & Nixon, 2010). Για παράδειγμα, η αναγνώριση μιας «ευκαιρίας» μπορεί να μην είναι επαρκώς διαφοροποιημένη από μια «δύναμη», ενώ μια «απειλή» μπορεί να ερμηνευθεί ως «αδυναμία» -δείχνοντας τη δυσκολία ταξινόμησης των παραγόντων όταν δεν υπάρχει συμφωνία ως προς το κριτήριο αξιολόγησης.

Ακόμη, η SWOT έχει κατηγορηθεί για υπερβολική γενίκευση. Η απλότητά της, αν και αποτελεί βασικό της πλεονέκτημα, μπορεί να οδηγήσει στην παράλειψη κρίσιμων

μεταβλητών που επηρεάζουν τη στρατηγική επιτυχία. Οι επιχειρήσεις που βασίζονται αποκλειστικά στη SWOT χωρίς να την εντάσσουν σε ένα ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο, όπως το VRIO ή το Balanced Scorecard, διατρέχουν τον κίνδυνο να αναπτύξουν στρατηγικές ανεπαρκώς τεκμηριωμένες (Kapferer, 2020). Η ολοκληρωμένη εφαρμογή της SWOT προϋποθέτει επομένως διασταύρωση των αποτελεσμάτων της με άλλες μεθόδους ανάλυσης, ώστε να εξασφαλίζεται στρατηγική συνέπεια και εννοιολογική εγκυρότητα

Στην πράξη, η χρησιμότητα της SWOT εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πώς εφαρμόζεται και ποιο είναι το πλαίσιο ερμηνείας της. Η περίπτωση της Body Shop δείχνει ότι η μέθοδος αποδίδει όταν συνδυάζεται με ποιοτικά δεδομένα υψηλής αξιοπιστίας, εσωτερική συμμετοχικότητα και διαρκή επικαιροποίηση των στοιχείων. Εφαρμοζόμενη με αυτόν τον τρόπο, η SWOT δεν περιορίζεται σε μια απλή απογραφή δυνάμεων και αδυναμιών, αλλά μετατρέπεται σε στρατηγική διεργασία μάθησης, η οποία οδηγεί στη διαμόρφωση ρεαλιστικών στόχων και στην ενίσχυση της οργανωσιακής συνείδησης (Deloitte, 2024). Η αξιοπιστία της SWOT, επομένως, δεν εξαρτάται μόνο από τη δομή της, αλλά κυρίως από την ποιότητα της πληροφορίας που αξιοποιείται και τον βαθμό συμμετοχής της διοίκησης.

Ένα ακόμη ζήτημα που συχνά τίθεται στη διεθνή βιβλιογραφία αφορά τη χρονική ισχύ των αποτελεσμάτων. Επειδή οι επιχειρησιακές συνθήκες μεταβάλλονται ραγδαία, τα δεδομένα της SWOT μπορεί να καταστούν γρήγορα ανεπίκαιρα, ιδιαίτερα σε τομείς που χαρακτηρίζονται από τεχνολογική ταχύτητα και κοινωνική ευαισθησία, όπως ο κλάδος καλλυντικών. Η Body Shop, για παράδειγμα, χρειάζεται να επανεξετάζει τακτικά τη SWOT Matrix της, ενσωματώνοντας δείκτες ESG, νέες καταναλωτικές τάσεις και μεταβολές στο διεθνές εμπόριο (OECD, 2024). Έτσι, η SWOT δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως στατικό έγγραφο, αλλά ως κύκλος στρατηγικού αναστοχασμού, που ενημερώνεται περιοδικά και τροφοδοτεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τέλος, πρέπει να αναγνωριστεί ότι η SWOT, αν και δεν είναι τέλεια, παραμένει εξαιρετικά αποτελεσματική ως εργαλείο συνθετικής κατανόησης. Η κριτική που έχει ασκηθεί στη μέθοδο έχει οδηγήσει στη δημιουργία βελτιωμένων παραλλαγών, όπως η TOWS Matrix (που δίνει έμφαση στη στρατηγική διασύνδεση των τεσσάρων παραμέτρων), καθώς και η Quantitative SWOT (QSWOT), η οποία επιχειρεί να προσδώσει ποσοτικό χαρακτήρα στην αξιολόγηση των παραγόντων (Gürel & Tat, 2017). Οι εξελίξεις αυτές δείχνουν ότι η SWOT παραμένει ζωντανό και εξελισσόμενο εργαλείο, που προσαρμόζεται στις ανάγκες της σύγχρονης στρατηγικής διοίκησης.

Συνολικά, η κριτική αποτίμηση δείχνει πως η SWOT Analysis, παρά τους περιορισμούς της, εξακολουθεί να κατέχει κεντρική θέση στο πεδίο της στρατηγικής σκέψης, ακριβώς επειδή προσφέρει ένα πλαίσιο απλότητας μέσα σε ένα περιβάλλον πολυπλοκότητας. Η αξία της δεν έγκειται στην απόλυτη ακρίβεια των ευρημάτων της, αλλά στη δυνατότητά της να ενθαρρύνει τη συλλογιστική διεργασία και να προκαλεί στρατηγική επίγνωση μέσα στον οργανισμό. Εφόσον συνδυάζεται με ποσοτικά δεδομένα, επικαιροποιείται τακτικά και εφαρμόζεται σε πλαίσιο συμμετοχικής διοίκησης, η SWOT μπορεί να παραμείνει κομβικό εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ και στο μέλλον (Porter & Kramer, 2011).

8.4 Συμπεράσματα από την Περίπτωση της Body Shop

Η μελέτη της The Body Shop ανέδειξε με σαφήνεια τη χρησιμότητα της SWOT Analysis ως εργαλείου στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς επέτρεψε την πολυεπίπεδη κατανόηση της επιχειρησιακής πραγματικότητας μιας εταιρείας που συνδυάζει οικονομική δραστηριότητα με κοινωνική αποστολή. Η Body Shop αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας επιχείρησης που επιδιώκει να εναρμονίσει τις εμπορικές της επιδιώξεις με την ηθική της ταυτότητα, αναδεικνύοντας την πρόκληση της στρατηγικής ισορροπίας ανάμεσα στην κερδοφορία και την κοινωνική υπευθυνότητα (Crane & Matten, 2019). Μέσα από τη χρήση της SWOT, η εταιρεία κατόρθωσε να αναγνωρίσει τις κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες της, να αξιολογήσει τις εξωτερικές προκλήσεις και να διαμορφώσει ένα σχέδιο στρατηγικής ανασύνταξης που στηρίζεται στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα της ανάλυσης είναι ότι η εταιρική βιωσιμότητα μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό πόρο και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφόσον ενσωματωθεί στον πυρήνα της επιχειρησιακής ταυτότητας. Η Body Shop έχει χτίσει τη φήμη της γύρω από αξίες όπως ο σεβασμός προς τον άνθρωπο, η προστασία του περιβάλλοντος και η ηθική παραγωγή. Αυτές οι αξίες δεν λειτουργούν απλώς ως επικοινωνιακό εργαλείο, αλλά ως στρατηγικοί πυλώνες διαφοροποίησης, οι οποίοι ενισχύουν την πιστότητα των πελατών και τη φήμη του brand σε παγκόσμιο επίπεδο (Karferer, 2020). Η ανάλυση των δυνατών σημείων της εταιρείας ανέδειξε ότι η βιωσιμότητα, όταν συνδέεται με γνήσια εταιρική κουλτούρα, δεν αποτελεί μόνο κοινωνική δέσμευση, αλλά μακροχρόνιο στρατηγικό πλεονέκτημα.

Ωστόσο, η ανάλυση αποκάλυψε επίσης ότι η Body Shop αντιμετωπίζει σοβαρές οργανωσιακές και λειτουργικές προκλήσεις, κυρίως ως αποτέλεσμα των διαδοχικών αλλαγών ιδιοκτησίας και της ταχείας μεταβολής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Οι εξαγορές από τη L'Oréal (2006), τη Natura & Co (2017) και προσφάτως το επενδυτικό fund Aurelius (2023) επέφεραν στρατηγικές ανακατατάξεις που επηρέασαν τόσο την

επιχειρησιακή ταυτότητα όσο και τη συνοχή του brand (Forbes, 2023). Παρά το γεγονός ότι κάθε νέα διοίκηση επιδίωξε να αξιοποιήσει τις ηθικές αξίες της εταιρείας, η συνεχής αναδιάρθρωση δημιούργησε προβλήματα συντονισμού, μείωση κερδοφορίας και ασυνέπεια στρατηγικών στόχων. Το στοιχείο αυτό αναδεικνύει ότι η επιτυχία μιας βιώσιμης στρατηγικής προϋποθέτει σταθερότητα διοίκησης και συνέπεια αξιών, στοιχεία που πρέπει να ενισχυθούν για να αποδώσει η νέα περίοδος αναδιοργάνωσης υπό την Aurelius.

Ένα ακόμη κρίσιμο εύρημα αφορά τη σημασία της τεχνολογικής προσαρμογής και της ψηφιακής καινοτομίας. Η SWOT Analysis κατέδειξε ότι, παρά τη διεθνή αναγνωρισιμότητά της, η Body Shop υστερεί σε σχέση με ανταγωνιστές όπως η Sephora και η L'Oréal στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου και των ψηφιακών εμπειριών πελατών (Deloitte, 2024). Η ψηφιακή μετάβαση αποτελεί πλέον θεμελιώδη συνθήκη ανταγωνιστικότητας, καθώς η καταναλωτική συμπεριφορά μετατοπίζεται προς τα διαδικτυακά κανάλια. Ως εκ τούτου, η εταιρεία οφείλει να επενδύσει σε τεχνολογίες προσωποποίησης, ανάλυσης δεδομένων καταναλωτή (customer analytics) και ενσωμάτωσης ESG reporting σε ψηφιακές πλατφόρμες, ώστε να εξασφαλίσει διαφάνεια και να ενισχύσει τη σχέση εμπιστοσύνης με το κοινό της (OECD, 2024).

Επιπλέον, η SWOT ανέδειξε ότι το branding και η αφήγηση της εταιρείας (brand storytelling) αποτελούν κρίσιμο μηχανισμό διατήρησης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Η Body Shop διαφοροποιείται όχι μόνο μέσω των προϊόντων της, αλλά κυρίως μέσα από την αφήγηση των αξιών της: από τα προγράμματα Community Fair Trade έως τις καμπάνιες ενάντια στις δοκιμές σε ζώα. Αυτή η στρατηγική αφήγηση προσφέρει συναισθηματική αξία και δημιουργεί βαθύτερους δεσμούς με τον καταναλωτή (Kotler & Keller, Marketing management, 2025). Παρ' όλα αυτά, η εταιρεία οφείλει να προσαρμόσει το επικοινωνιακό της μήνυμα στις νέες γενιές καταναλωτών (Gen Z), οι οποίοι επιζητούν διαφάνεια, ποικιλομορφία και πραγματική δράση πίσω από τις διακηρύξεις. Το "ethical branding" πρέπει, επομένως, να μετασχηματιστεί από εργαλείο marketing σε δομικό στοιχείο στρατηγικού μάντζμεντ.

Από την ανάλυση προέκυψε επίσης ότι η Body Shop διαθέτει σημαντικές εσωτερικές ικανότητες που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για στρατηγική αναγέννηση. Η κουλτούρα της εταιρείας, εμπνευσμένη από την ιδρύτρια Anita Roddick, χαρακτηρίζεται από καινοτομία, συλλογικότητα και ηθική δέσμευση, στοιχεία που συνάδουν με τη θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Οι ικανότητες αυτές επιτρέπουν στην εταιρεία να μαθαίνει, να προσαρμόζεται και να μετασχηματίζεται ανάλογα με τις ανάγκες

της αγοράς. Ωστόσο, η αξιοποίηση αυτών των ικανοτήτων προϋποθέτει αναδιοργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών και ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης δεξιοτήτων, διαμοιρασμού γνώσης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Έτσι, η Body Shop μπορεί να διατηρήσει την ταυτότητά της ενώ προχωρά σε φάση εκσυγχρονισμού.

Η ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων κατέδειξε επίσης ότι ο κλάδος των καλλυντικών βρίσκεται σε φάση μετάβασης προς ένα νέο υπόδειγμα βιωσιμότητας, όπου κυριαρχούν οι αρχές της κυκλικής οικονομίας, της διαφάνειας στην εφοδιαστική αλυσίδα και της ηθικής προμήθειας πρώτων υλών (OECD, 2024). Σε αυτό το πλαίσιο, η Body Shop βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση λόγω της μακροχρόνιας δέσμευσής της σε κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές. Παρόλα αυτά, η διατήρηση του πλεονεκτήματος αυτού απαιτεί συνεχή καινοτομία και συνεργασίες με start-ups βιώσιμης τεχνολογίας, τοπικούς παραγωγούς και μη κυβερνητικούς οργανισμούς, ώστε να επεκτείνει το οικοσύστημα αξίας της.

Ένα ακόμη σημαντικό συμπέρασμα αφορά τη διαχείριση της εταιρικής φήμης (corporate reputation management), η οποία αποδείχθηκε κρίσιμη για την ανταγωνιστική θέση της Body Shop. Οι καταναλωτές στον κλάδο της ομορφιάς είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι σε ζητήματα δεοντολογίας και βιωσιμότητας· έτσι, ακόμη και μικρές ασυνέπειες μεταξύ των αξιών και των πράξεων μιας εταιρείας μπορούν να οδηγήσουν σε απώλεια εμπιστοσύνης (Porter & Kramer, 2011). Η SWOT αποκάλυψε ότι, για να διατηρήσει τη στρατηγική της αυθεντικότητα, η Body Shop πρέπει να επενδύσει σε μηχανισμούς διαφάνειας, ανεξάρτητους ελέγχους βιωσιμότητας και εξωτερική επικοινωνία βασισμένη σε αποδείξεις.

Συνολικά, η μελέτη της Body Shop αποδεικνύει ότι η SWOT Analysis μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό πυξίδα μετασχηματισμού, όταν εφαρμόζεται με συνέπεια και βάθος. Η μέθοδος επέτρεψε τη διασύνδεση θεωρητικών εννοιών -όπως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η βιωσιμότητα και οι δυναμικές ικανότητες- με πραγματικά επιχειρησιακά δεδομένα. Απέδειξε ότι ακόμη και επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ώριμες αγορές μπορούν να ανανεώσουν το στρατηγικό τους όραμα μέσα από αναλυτικά εργαλεία στρατηγικής μάθησης (Grant, 2021). Για τη Body Shop, η SWOT δεν αποτέλεσε απλώς μέσο ανάλυσης, αλλά εργαλείο στρατηγικής επανεκκίνησης, το οποίο ανέδειξε νέες ευκαιρίες, ανέλυσε προκλήσεις και διαμόρφωσε μια νέα πορεία που ισορροπεί ανάμεσα στην ηθική υπευθυνότητα και την επιχειρησιακή βιωσιμότητα.

8.5 Στρατηγικές Προτάσεις για το Μέλλον της Εταιρείας

Η στρατηγική ανάλυση που προηγήθηκε κατέδειξε ότι η The Body Shop βρίσκεται σε μια κρίσιμη φάση αναπροσδιορισμού, κατά την οποία απαιτείται ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός για να επανέλθει σε τροχιά ανάπτυξης. Οι προτάσεις που ακολουθούν βασίζονται στα ευρήματα της SWOT Matrix και εστιάζουν σε τέσσερις βασικούς άξονες: ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ψηφιακός μετασχηματισμός, εμβάθυνση της βιώσιμης στρατηγικής και οργανωσιακή ανασυγκρότηση.

The Body Shop: 4 Πυλώνες για το Μέλλον

Στρατηγική Ανασύνταξη & Βιώσιμη Ανάπτυξη



Διάγραμμα 16. Βασικοί Άξονες Στρατηγικών Προτάσεων για το μέλλον της The Body Shop

Πρώτον, σε ό,τι αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η Body Shop πρέπει να εστιάσει στην αξιοποίηση των εσωτερικών της πόρων, όπως αυτοί έχουν αναδειχθεί μέσω του Resource-Based View (RBV). Η εταιρεία διαθέτει πολύτιμα άυλα περιουσιακά στοιχεία – την εμπορική της φήμη, την αυθεντικότητα του brand, την κοινωνική της αποστολή και το δίκτυο βιώσιμων προμηθευτών. Για να ενισχύσει το διατηρήσιμο πλεονέκτημα που προκύπτει από αυτούς τους πόρους, χρειάζεται να επενδύσει σε μηχανισμούς προστασίας και αξιοποίησης της γνώσης (knowledge management systems), προγράμματα εκπαίδευσης και ενδυνάμωση της οργανωσιακής ταυτότητας (Barney, 1991). Μέσω αυτής της διαδικασίας, η Body Shop μπορεί να μετατρέψει τη βιωσιμότητα από επικοινωνιακή αξία σε στρατηγικό πυλώνα μακροπρόθεσμης διαφοροποίησης.

Δεύτερον, η εταιρεία οφείλει να επιταχύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό της, ο οποίος αποτελεί προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά της στη νέα οικονομία. Η Body Shop θα πρέπει να αναπτύξει ολοκληρωμένα ψηφιακά οικοσυστήματα, που να συνδυάζουν ηλεκτρονικό εμπόριο, ψηφιακό μάρκετινγκ,

κοινωνικά δίκτυα και εργαλεία big data analytics. Η ανάπτυξη ψηφιακών εμπειριών πελατών (digital customer experiences) θα επιτρέψει στην εταιρεία να ενισχύσει την αλληλεπίδραση με το κοινό της και να δημιουργήσει δεδομενοκεντρικές στρατηγικές (Deloitte, 2024). Παράλληλα, η ενσωμάτωση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης (AI) για προσωποποιημένες προτάσεις προϊόντων και blockchain για την ιχνηλασιμότητα των πρώτων υλών θα ενισχύσουν τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη, δύο θεμελιώδεις αξίες της Body Shop.

Η τρίτη στρατηγική κατεύθυνση αφορά την ενίσχυση της βιώσιμης και κοινωνικά υπεύθυνης επιχειρηματικότητας, που αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του DNA της Body Shop. Σύμφωνα με τη θεωρία του Shared Value (Porter & Kramer, 2011), οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτυγχάνουν οικονομική επιτυχία μέσα από τη δημιουργία κοινωνικού οφέλους. Η εταιρεία θα μπορούσε να επεκτείνει τα προγράμματά της για τοπική παραγωγή και ηθικές προμήθειες, εντάσσοντας νέες συνεργασίες με κοινότητες παραγωγών και κοινωνικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, η επένδυση σε προϊόντα ανακύκλωσης και κυκλικής οικονομίας, όπως συσκευασίες πολλαπλής χρήσης και refill systems, θα ενισχύσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης, προσδίδοντας περιβαλλοντική αξία στο brand (OECD, 2024). Η βιωσιμότητα, επομένως, πρέπει να παραμένει όχι μόνο ηθική επιλογή, αλλά οικονομικό εργαλείο ανάπτυξης.

Σε αυτό το πλαίσιο, η Body Shop μπορεί να επαναπροσδιορίσει τη θέση της μέσα από στρατηγικές συνεργασίες (strategic alliances) με start-ups, πανεπιστήμια και τεχνολογικά ινστιτούτα, προκειμένου να προωθήσει καινοτομία στα “green cosmetics” και στην καθαρή παραγωγή (clean manufacturing). Η συνεργατική καινοτομία θα επιτρέψει την αξιοποίηση εξωτερικών γνώσεων (open innovation) και θα ενισχύσει τη δυναμική της εταιρείας στη διαρκή αναπροσαρμογή των προϊόντων και διαδικασιών της (Teece, 2018). Μέσω της ενίσχυσης των Δυναμικών Ικανοτήτων, η Body Shop θα αποκτήσει τη δυνατότητα να προβλέπει αλλαγές, να τις ενσωματώνει γρήγορα και να παραμένει πρωτοπόρος σε έναν κλάδο με υψηλή τεχνολογική ταχύτητα.

Ένας ακόμη στρατηγικός άξονας είναι η αναδιοργάνωση της επιχειρησιακής δομής, με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση των λειτουργικών δαπανών. Η νέα ιδιοκτησία υπό το επενδυτικό fund Aurelius προσφέρει την ευκαιρία για έναν εκ βάθρων λειτουργικό επανασχεδιασμό (business process reengineering), που θα επιτρέψει τη βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη μείωση του λειτουργικού κόστους (Forbes, 2023). Η αποκέντρωση των λειτουργιών και η ενίσχυση της τοπικής αυτονομίας των αγορών μπορούν να προσδώσουν ευελιξία και να ενισχύσουν την

προσαρμοστικότητα της εταιρείας σε διαφορετικά πολιτισμικά και οικονομικά περιβάλλοντα (Grant, 2021).

Παράλληλα, η Body Shop θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην εταιρική κουλτούρα και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελούν τη βάση της στρατηγικής της αναγέννησης. Η καλλιέργεια ενός συμμετοχικού οργανωσιακού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εκφράζουν ιδέες και να συμμετέχουν στη διαμόρφωση στρατηγικών, θα ενισχύσει την καινοτομία και την αφοσίωση (Hill & Jones, 2024). Η Body Shop μπορεί να εφαρμόσει προγράμματα employee engagement και leadership development, ώστε να διασφαλίσει ότι οι αξίες της βιωσιμότητας αντικατοπτρίζονται σε κάθε επίπεδο διοίκησης. Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου θα αποτελέσει μακροπρόθεσμο επενδυτικό πλεονέκτημα.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο στρατηγικού σχεδιασμού είναι η αναθεώρηση της επικοινωνιακής στρατηγικής (communication strategy). Η εταιρεία πρέπει να ενισχύσει την αυθεντική αφήγηση του brand με βάση πραγματικά δεδομένα και μετρήσιμα αποτελέσματα. Η διαφάνεια στα ESG reports, η ειλικρίνεια στη διαχείριση κρίσεων και η αξιοποίηση των κοινωνικών δικτύων για διάλογο με τους καταναλωτές είναι αναγκαίες συνθήκες για την επαναφορά της εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της κοινωνικής επιρροής του brand (Karpferer, 2020). Η αφήγηση πρέπει να είναι συναισθηματικά πλούσια, αλλά και αποδεικτικά ισχυρή -συνδυάζοντας δηλαδή το ethos με το logos, όπως απαιτείται από τη νέα εποχή του “ethical consumerism”.

Αξίζει επίσης να υπογραμμιστεί ότι η Body Shop πρέπει να ενισχύσει τη διαχείριση κινδύνου και ανθεκτικότητας (risk and resilience management), ιδίως σε μια περίοδο που ο κλάδος των καλλυντικών επηρεάζεται από οικονομικές αβεβαιότητες, διαταραχές στις εφοδιαστικές αλυσίδες και κλιματικές προκλήσεις. Η δημιουργία ενός συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης (early warning system), βασισμένου σε δεδομένα και τεχνητή νοημοσύνη, μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη κρίσεων και στην ταχεία προσαρμογή της στρατηγικής (OECD, 2024). Αυτή η προσέγγιση συνδέεται άμεσα με τη θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων, καθώς ενισχύει την προνοητικότητα και την ανθεκτικότητα του οργανισμού.

Τέλος, προτείνεται η δημιουργία ενός Στρατηγικού Κέντρου Βιωσιμότητας (Sustainability Strategy Hub), που θα λειτουργεί ως διατομεακός μηχανισμός στρατηγικού σχεδιασμού. Το κέντρο αυτό θα παρακολουθεί διεθνείς τάσεις, θα αξιολογεί δείκτες απόδοσης ESG και θα συντονίζει δράσεις βιώσιμης καινοτομίας. Με τον τρόπο αυτό, η Body Shop θα μπορέσει να διατηρήσει τον ρόλο της ως παγκόσμιου ηγέτη στην ηθική ομορφιά, συνδυάζοντας κοινωνική επιρροή με επιχειρησιακή αριστεία (Porter & Kramer, 2011).

Συνολικά, οι στρατηγικές προτάσεις που προκύπτουν από την παρούσα ανάλυση αναδεικνύουν ότι το μέλλον της Body Shop εξαρτάται από την ικανότητά της να ανανεώνει διαρκώς το μοντέλο βιωσιμότητάς της, να επανασυνδέεται με τις ρίζες της και να αξιοποιεί την τεχνολογία ως καταλύτη αλλαγής. Με τη σωστή εφαρμογή των παραπάνω στρατηγικών, η εταιρεία μπορεί όχι μόνο να ανακτήσει την ανταγωνιστικότητά της, αλλά και να αποτελέσει πρότυπο βιώσιμου μετασχηματισμού για τον διεθνή κλάδο καλλυντικών.

8.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η SWOT Analysis, παρά τη διαχρονική της αξία, εξακολουθεί να αποτελεί ένα ζωντανό και εξελισσόμενο πεδίο επιστημονικής διερεύνησης, το οποίο μπορεί να εμπλουτιστεί περαιτέρω μέσω νέων θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων. Η μελέτη της Body Shop ανέδειξε ότι η SWOT, όταν εφαρμόζεται με μεθοδολογική συνέπεια, αποτελεί ισχυρό εργαλείο στρατηγικού αναστοχασμού. Ωστόσο, η μεταβαλλόμενη φύση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δημιουργεί την ανάγκη για συστηματικότερη εμβάθυνση και αναθεώρηση των υπαρχόντων θεωρητικών πλαισίων. Επομένως, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ποσοτικοποίηση και τυποποίηση των αποτελεσμάτων της SWOT, ώστε να ενισχυθεί η επιστημονική της εγκυρότητα (Hill & Westbrook, 1997).

Μια ενδιαφέρουσα κατεύθυνση για περαιτέρω έρευνα αφορά τη σύνδεση της SWOT με τα μεγάλα δεδομένα (big data) και την τεχνητή νοημοσύνη. Η ενσωμάτωση αναλυτικών εργαλείων δεδομένων μπορεί να επιτρέψει τη δυναμική επικαιροποίηση των παραγόντων της SWOT και τη δημιουργία μοντέλων πρόβλεψης για τις μελλοντικές μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Deloitte, 2024). Μέσα από την ανάλυση μεγάλων όγκων πληροφοριών, όπως δεδομένα καταναλωτικής συμπεριφοράς, κοινωνικών τάσεων ή ESG αναφορών, μπορεί να επιτευχθεί ένας νέος τύπος «έξυπνης SWOT», που θα επιτρέπει την άμεση προσαρμογή των στρατηγικών σε πραγματικό χρόνο. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε, επομένως, να διερευνήσει τη δημιουργία πλατφορμών τεχνητής νοημοσύνης που αυτοματοποιούν την ανάλυση SWOT, ενισχύοντας τη λήψη αποφάσεων σε πολύπλοκα περιβάλλοντα.

Παράλληλα, σημαντική προοπτική για την ακαδημαϊκή κοινότητα αποτελεί η διερεύνηση της διασταύρωσης της SWOT με τα σύγχρονα μοντέλα ESG (Environmental, Social, Governance). Καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να ευθυγραμμίσουν τη στρατηγική τους με τους στόχους βιωσιμότητας, η SWOT μπορεί να μετατραπεί σε εργαλείο αξιολόγησης ESG επιδόσεων. Η μελλοντική έρευνα μπορεί να εξετάσει πώς οι δείκτες βιωσιμότητας μπορούν να ενσωματωθούν στα τέσσερα πεδία της SWOT -για παράδειγμα, η

περιβαλλοντική καινοτομία ως δύναμη (Strength), η κοινωνική ανισότητα ως απειλή (Threat), ή οι πολιτικές βιώσιμης προμήθειας ως ευκαιρία (Opportunity) (OECD, 2024). Ένα τέτοιο μοντέλο θα επέτρεπε τη σύζευξη της στρατηγικής ανάλυσης με την εταιρική υπευθυνότητα, ενισχύοντας τη σύνδεση μεταξύ θεωρίας και πράξης.

Επιπλέον, μελλοντικές έρευνες μπορούν να εστιάσουν στην πολιτισμική διάσταση της SWOT Analysis, διερευνώντας τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικές κουλτούρες και αγορές επηρεάζουν τη στρατηγική ερμηνεία των δυνάμεων και αδυναμιών. Στο πλαίσιο των πολυεθνικών εταιρειών, όπως η Body Shop, η ερμηνεία αυτών των παραμέτρων μπορεί να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τις κοινωνικές αξίες, τα καταναλωτικά πρότυπα και τις προσδοκίες της κάθε περιοχής (Crane & Matten, 2019). Μια διαπολιτισμική προσέγγιση θα συνέβαλε στην ανάπτυξη μιας πιο ευέλικτης και πολιτισμικά προσαρμοσμένης SWOT, ικανής να λειτουργεί αποτελεσματικά σε παγκόσμια κλίμακα. Αυτό το ερευνητικό πεδίο θα ενίσχυε την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η στρατηγική γνώση διαμορφώνεται μέσα σε διαφορετικά θεσμικά και κοινωνικά πλαίσια.

Μια άλλη σημαντική κατεύθυνση για τη μελλοντική έρευνα αφορά τη σύνδεση της SWOT με την επιχειρηματική καινοτομία και τις δυναμικές ικανότητες. Η μελέτη της Body Shop επιβεβαίωσε ότι η SWOT μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός καλλιέργειας της οργανωσιακής μάθησης, εφόσον ενσωματωθεί στη διαδικασία στρατηγικής ανάπτυξης και ανανέωσης (Teece, Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth, 2018). Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αναπτύξουν μοντέλα που συνδέουν τις τέσσερις παραμέτρους της SWOT με τις τρεις βασικές λειτουργίες των δυναμικών ικανοτήτων -την ανίχνευση ευκαιριών, την αξιοποίησή τους και τη διαμόρφωση οργανωσιακών πόρων. Με αυτόν τον τρόπο, η SWOT μπορεί να μετατραπεί σε ενεργό εργαλείο στρατηγικής προσαρμοστικότητας, ικανό να καθοδηγεί τις επιχειρήσεις στην εποχή της συνεχούς αλλαγής.

Τέλος, προτείνεται η ανάπτυξη περαιτέρω case studies σε διαφορετικούς κλάδους, ώστε να αξιολογηθεί η προσαρμοστικότητα της SWOT σε διαφορετικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Αν και η Body Shop αποτελεί υποδειγματική περίπτωση μιας εταιρείας με κοινωνική αποστολή, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί η εφαρμογή της SWOT σε εταιρείες τεχνολογίας, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ή αγροτικής παραγωγής. Μια συγκριτική ανάλυση θα μπορούσε να αποκαλύψει πώς διαφοροποιείται η αποτελεσματικότητα της SWOT ανάλογα με τη φύση της αγοράς, τη στρατηγική ωριμότητα και τη θεσμική υποδομή κάθε οργανισμού (Grant, 2021). Η δημιουργία ενός ενοποιημένου θεωρητικού

πλαίσιου, το οποίο θα ερμηνεύει τη SWOT με βάση την πολυπλοκότητα των κλάδων, θα συνεισφέρει σημαντικά στην εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ ως επιστήμης.

Συνοψίζοντας, η μελλοντική έρευνα καλείται να προχωρήσει πέρα από τη στατική απεικόνιση που παραδοσιακά χαρακτηρίζει τη SWOT και να την επαναπροσδιορίσει ως ευφυές, δυναμικό και διεπιστημονικό εργαλείο. Μέσα από την ενσωμάτωση δεδομένων, τεχνολογίας, ESG δεικτών και πολιτισμικών παραμέτρων, η SWOT μπορεί να εξελιχθεί σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικής διοίκησης, ικανό να καθοδηγεί τις επιχειρήσεις του μέλλοντος. Για τη Body Shop και τις εταιρείες που θα ακολουθήσουν παρόμοιο δρόμο, αυτή η προοπτική συνιστά όχι μόνο ευκαιρία βελτίωσης, αλλά και απαραίτητη προσαρμογή σε έναν κόσμο όπου η στρατηγική επιτυχία θα εξαρτάται από την ικανότητα σύνδεσης γνώσης, τεχνολογίας και κοινωνικής αξίας (Porter & Kramer, 2011).

8.7 Βιβλιογραφία

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Crane, A., & Matten, D. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

David, F. R., & David, F. R. (2025). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases, Global Edition* (18th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Deloitte. (2024). *The future of beauty: Innovation, personalization, and sustainability*. London, UK: Deloitte.

Forbes. (2023). *Why SWOT analysis still matters in modern business strategy*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/>

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—Where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2024). *Strategic management theory: An integrated approach* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.

Kapferer, J. N. (2020). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (6th ed.). London, UK: Kogan Page.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2025). *Marketing management* (17th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.

OECD. (2024). *Sustainability and innovation in the cosmetics industry*. OECD Policy Paper No. 59. Paris, France: OECD.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

SEC. (2024). *Natura & Co Holding S.A. annual report/Form 20-F*. Washington, DC: U.S. Securities and Exchange Commission.

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York, NY: Oxford University Press.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), σσ. 99-120.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution* ((2nd ed.) εκδ.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chandler , A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cosmetics Business. (2023). *Natura & Co revenues rise despite weak performance from The Body Shop*. Ανάκτηση από Cosmetics Business: <https://www.cosmeticsbusiness.com/>
- Cosmetics Europe. (2024). *Annual report 2024: The European cosmetics industry overview*. Brussels, Belgium: Cosmetics Europe.
- Crane, A., & Matten , D. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed. εκδ.). Oxford, UK: Oxford University Press. Ανάκτηση από https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/product-safety-and-requirements/cosmetics_en
- David, F. R., & David, F. R. (2025). *Strategic management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and cases, Global Edition* (18th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Deloitte. (2024). *The future of beauty: Innovation, personalization, and sustainability*. London, UK: Deloitte. Ανάκτηση από <https://www.statista.com/>
- Dess et al. (2024). *Strategic Management : Creating competitive advantages* (11th εκδ.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2021). *Strategic management: Creating competitive advantages* ((10th ed.) εκδ.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper & Row.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), σσ. 631–640.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21((10–11)), σσ. 1105–1121. doi:[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11)

Elkington, J. (2018). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (20th anniversary ed εκδ.). Oxford, England: Capstone Publishing.

Euromonitor International. (2024). *Global beauty and personal care market report 2024*. London, UK: Euromonitor International. Ανάκτηση από <https://www.statista.com/>

Euromonitor International. (2024). *Global beauty and personal care market report 2024*. London, UK: Euromonitor International.

Euromonitor International. (2024). *Global beauty and personal care market report 2024*. London, UK: Euromonitor International. Ανάκτηση από <https://www.euromonitor.com>

European Commission. (2024). *Cosmetics – Product safety and regulation in the European Union*. Brussels, Belgium: European Union. Ανάκτηση από https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/product-safety-and-requirements/cosmetics_en

Faithfull, M. (2023, October 4). All change again as investors circle ethical pioneer The Body Shop. Ανάκτηση από Reuters: https://www.forbes.com/sites/markfaithfull/2023/10/04/all-change-again-as-investors-circle-ethical-pioneer-the-body-shop/?utm_source=chatgpt.com

Forbes. (2024). *Beauty tech: How AI is revolutionizing the cosmetics industry*. New York, NY, USA: Forbes.

Forbes. (2023, May 12). *Why SWOT analysis still matters in modern business strategy*. Ανάκτηση από Forbes: <https://www.forbes.com/>

GCI Magazine. (2023, August 15). *Natura & Co Q2 2023 results: The Body Shop's performance declines*. GCI Magazine. Ανάκτηση από <https://www.gcimagazine.com>

GCI Magazine. (2023, July 18). *The Body Shop faces declining sales amid competitive pressure*. Ανάκτηση από GCI Magazine: https://www.gcimagazine.com/?utm_source=chatgpt.com

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Gürel, E., & Tat, M. (2017, August). *SWOT analysis: A theoretical review*. *Journal of International Social Research*, 10(51), pp. 994-1006. Retrieved from <https://www.sosyalarastirmalar.com/>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010, September 14). *Exploring SWOT analysis—Where are we now?* *Journal of Strategy and Management*, 3(3), pp. 215-251.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2024). *Strategic management theory: An integrated approach* ((14th ed.) εκδ.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hill, C. W., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2017). *Strategic management: Theory & cases* (12η εκδ.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). *SWOT analysis: It's time for a product recall*. *Long Range Planning*, 30(1), σσ. 46-52.

doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630196000957?via%3Dihub>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2024). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (14th εκδ.). Boston, MA: Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2024). *Strategic management: Competitiveness and globalization* ((14th ed.) εκδ.). Boston, MA: Cengage Learning.

Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hult, G. T., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), σσ. 1173–1181. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.494>

Humphrey, A. (2005). *SWOT analysis for management consulting*. Ανάκτηση από SRI Alumni Newsletter: <https://www.sri.com>

ICAP Group. (2024). *Ετήσια Έκθεση για τον Κλάδο των Καλλυντικών στην Ελλάδα 2024*. Athens, Greece: ICAP Group.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, σσ. 63–77. doi:<https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), σσ. 53–70. doi:<https://doi.org/10.1177/002224299305700304>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2024). *Exploring strategy: Text and cases* ((14th ed.) εκδ.). Harlow, England: Pearson Education.

Jones, M. T., Comfort, D., & Hillier, D. (2005, December 2). Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(12), pp. 882-892. doi:<https://doi.org/10.1108/09590550510634605>

Kapferer, J. N. (2020). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (6th εκδ.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, σσ. 1–18. doi:<https://doi.org/10.1177/002224299005400201>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2025). *Marketing management* (17th ed εκδ.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2025). *Marketing management* (17th ed. εκδ.). Harlow, UK: Pearson Education.

Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley: Hoboken, NJ, USA.

Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 1(1), σσ. 41-52.

L'Oréal Group. (2024). *L'Oréal for the Future: Sustainability and performance report 2024*. Paris, France: L'Oréal Group. Ανάκτηση από <https://www.loreal.com>

McKinsey & Company. (2023). *Beauty and Personal Care 2023: Global insights and emerging trends*. New York, NY, USA: McKinsey & Company.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.

Narver, J. C., & Slater, C. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 4, σσ. 20–35. doi:<https://doi.org/10.1177/002224299005400403>

Natura & Co. (2023). *Annual Report 2023 : Our group performance*. Sao Paulo, Brazil: Natura & Co. Retrieved October 12, 2025, from <https://2023ar.naturaeco.report>

Niven , P. R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies* (2nd ed. εκδ.). Hoboken, NJ: Wiley.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, NY: Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

OECD. (2024). *Sustainability and innovation in the cosmetics industry*. OECD Policy Paper No. 59. Paris, France: OECD.

Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*, 2, σσ. 8-10.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* . New York, NW: Free Press.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014, November). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), σσ. 64–88.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), σσ. 62-67.

PR Newswire. (2024, September 17). PR Newswire's 2024 State of the Press Release Report provides unparalleled insights for the PR and comms industry. Ανάκτηση από PR Newswire: <https://www.newswire.ca/news-releases/pr-newswire-s-2024-state-of-the->

press-release-report-provides-unparalleled-insights-for-the-pr-and-comms-industry-851981582.html

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), σσ. 79–91.

Reuters. (2024, November 14). Brazil's Natura sells The Body Shop to Aurelius in \$254 mln deal. Reuters.

Roddick, A. (2001). *Business as unusual: My entrepreneurial journey*. London: Thorsons.

SEC. (2024). Natura & Co Holding S.A. annual report (Form 20-F): Item 8 – Financial information. Washington, DC: U.S. Securities and Exchange Commission. Ανάκτηση από <https://www.sec.gov/>

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Statista. (2025). Cosmetics and personal care – worldwide market data 2025. Ανάκτηση από <https://www.statista.com/>

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York, NY: Oxford University Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 7, σσ. 509-533. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)

The Body Shop International. (2024). *Sustainability performance update 2024: Driving positive change*. London, UK: The Body Shop.

U.S. Securities and Exchange Commission. (2024). Natura & Co Holding S.A - Form 6-K. Ανάκτηση από U.S. Securities and Exchange Commission: <https://www.sec.gov/>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York, NY: United Nations.

United Nations Development Programme. (2016). *Human development report 2016: Human development for everyone*. New York: UNDP.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 2, σσ. 171–180.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability ((16th ed.) εκδ.)*. New York, NY: Pearson Education.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th εκδ.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yüksel, İ. (2012, April). Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 24, σσ. 52-66. Ανάκτηση από <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm>

