



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EMBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΣΑΜΙΩΤΗΣ

Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος (Επιβλέπων)

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2026




**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο: ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 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.....

Όνοματεπώνυμο: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΑΜΙΩΤΗΣ

Ημερομηνία: 25/2/2026

Σε εμένα γιατί το κάνω να μοιάζει εύκολο ενώ δεν είναι.

Στην οικογένειά μου για τα εφόδια που μου έδωσε.

Στη Δέσποινα που είναι πάντα στο πλάι μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία πραγματεύεται την στρατηγική του συνανταγωνισμού, μιας σχετικά σύγχρονης προσέγγισης του στρατηγικού μάνατζμεντ που συνδυάζει τις δύο παραδοσιακές θεωρίες του ανταγωνισμού και της συνεργασίας και εστιάζει στη μελέτη της περίπτωσης του συνανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών Pfizer και BioNTech για την παραγωγή και διανομή εμβολίου κατά του COVID-19.

Η Εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο Α΄ Μέρος γίνεται ανάλυση του θεωρητικού υπόβαθρου του συνανταγωνισμού ώστε ως έννοια να γίνει αντιληπτή στον αναγνώστη. Αρχικά καθίσταται ξεκάθαρος ο διαχωρισμός του συνανταγωνισμού από τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία με σκοπό να αποφευχθεί η οποιαδήποτε σύγχυση και στη συνέχεια γίνεται μια απαραίτητη αναφορά στη Θεωρία Παιγνίων από την οποία πηγάζει και βάσει της οποίας ερμηνεύεται θεωρητικά ο συνανταγωνισμός. Στη συνέχεια ξεκινάει η κατανόηση της πρακτικής πλευράς των συνανταγωνιστικών σχέσεων, όπως ο διαμοιρασμός πόρων που λαμβάνει χώρα μεταξύ των εταιρών, τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις να συνάψουν τέτοιου είδους σχέσεις αλλά και οι κίνδυνοι που κρύβει ο συνανταγωνισμός. Στο τέλος του Α΄ μέρους παρουσιάζονται περιληπτικά τρία παραδείγματα συνανταγωνισμού.

Στο Β΄ Μέρος, αφού ο αναγνώστης έχει λάβει τα θεωρητικά εφόδια για να κατανοήσει μια σχέση συνανταγωνισμού, λαμβάνει χώρα η ανάλυση και μελέτη της περίπτωσης Pfizer – BioNTech. Περιγράφονται οι δύο εταιρείες, αναλύονται τα χαρακτηριστικά τους και ο κλάδος της βιοφαρμακευτικής στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ακολουθεί η ανάλυση της στρατηγικής συνανταγωνισμού μεταξύ των δύο εταιρειών κατά τη διάρκεια της πανδημίας έχοντας ως άξονα το θεωρητικό Α΄ μέρος της εργασίας και αξιολόγησή της λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του κλάδου και την πορεία των ανταγωνιστών τους την περίοδο αυτή. Η εργασία ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων τόσο για την περίπτωση των δύο εταιρειών όσο και για τον συνανταγωνισμό ως στρατηγική γενικότερα.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους εργάζονται στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς για την οργάνωση και τη λειτουργία του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη» (Executive MBA). Ήταν ένα πολύ ωραίο ταξίδι γεμάτο γνώση, ενδιαφέρουσες γνωριμίες και μοναδικές εμπειρίες όπως τα ταξίδια στο Σικάγο και στο Ντουμπάι που θα μείνουν αξέχαστα. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον επιβλέποντα Καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Ευχαριστίες	vi
Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων	ix
Κατάσταση Ακρωνυμίων.....	ix
Κεφάλαιο 1 ^ο - Εισαγωγή στη Θεωρία του Συνανταγωνισμού	1
1.1. Εισαγωγή	1
1.2 Ορισμός του Συνανταγωνισμού	3
1.3 Η Παραγωγή Αξίας στον Ανταγωνισμό, τη Συνεργασία και τον Συνανταγωνισμό	4
1.4 Μοναδικά Χαρακτηριστικά Συνανταγωνισμού	6
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	8
Κεφάλαιο 2 ^ο - Η Θεωρία Παιγνίων	9
2.1. Εισαγωγή στη Θεωρία Παιγνίων.....	9
2.2 Θεωρία Παιγνίων και Συνανταγωνισμός	9
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	12
Κεφάλαιο 3 ^ο - Διαμοιρασμός Πόρων και Κίνητρα Συνανταγωνισμού	13
3.1 Εισαγωγή	13
3.2 Διαμοιρασμός Ανομοιογενών Πόρων	13
3.3 Διαμοιρασμός Ομοιογενών Πόρων	14
3.4 Διαμοιρασμός Πόρων και η Φύση της Συνανταγωνιστικής Σχέσης	14
3.5 Κίνητρα Συνανταγωνισμού	15
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	19
Κεφάλαιο 4 ^ο - Κίνδυνοι Συνανταγωνισμού	20
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	23
Κεφάλαιο 5 ^ο - Παραδείγματα Στρατηγικών Συνανταγωνισμού.....	24
5.1 Η Αεροπορική Βιομηχανία	25
5.2 Amazon Marketplace.....	26
5.3 Sony και Samsung	28
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	31
Μέρος Β'	
Κεφάλαιο 6 ^ο – Ανταγωνισμός στον Κλάδο	32
6.1 Pfizer.....	32
6.2 BioNTech	33
6.3 Ανάλυση Εσωτερικού-Εξωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT)	35
6.3.1 Pfizer.....	35
6.3.2 BioNTech.....	37
6.4 Κύριοι Ανταγωνιστές.....	38

6.4.1 Johnson & Johnson.....	38
6.4.2 Merck & Co	39
6.4.3 Roche Holding AG.....	39
6.4.4 Eli Lilly and Co.....	40
6.4.5 AstraZeneca	40
6.4.6 AbbVie Inc	41
6.4.7 Moderna Inc	41
6.5 Ο Κλάδος της Βιοφαρμακευτικής - Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	42
Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου	45
Κεφάλαιο 7 ^ο - Η Συνεργασία Pfizer-BioNTech για Εμβόλιο κατά του COVID-19 και τα τρία κυριότερα ανταγωνιστικά Προϊόντα.....	47
7.1 Η Πανδημία COVID-19.....	47
7.2 Το ιστορικό της συνεργασίας Pfizer – BioNtech	48
7.3 Ανταγωνιστικά προϊόντα	51
7.3.1 Moderna (mRNA-1273)	51
7.3.2 Johnson & Johnson (Ad26.COV2.S)	52
7.3.3 AstraZeneca (ChAdOx1 nCoV-19).....	53
Βιβλιογραφία 7 ^{ου} Κεφαλαίου	55
Κεφάλαιο 8 ^ο - Ανάλυση της περίπτωσης Συνανταγωνισμού Pfizer-BioNTech	56
8.1 Ο Βιοφαρμακευτικός Κλάδος και η Πανδημία	56
8.2 Ανασκόπηση της συνεργασίας Pfizer – BioNTech.....	56
8.3 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της συνεργασίας Pfizer – BioNTech	58
8.3.1 Pfizer.....	58
8.3.2 BioNTech.....	61
Βιβλιογραφία 8 ^{ου} Κεφαλαίου	63
Κεφάλαιο 9 ^ο – Συμπεράσματα	64
Συνολική Βιβλιογραφία	65

Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων

Πίνακας 8.1: Έσοδα εταιρειών βιοφαρμακευτικής 2019 – 2024 (σελ. 60) – Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.1: Έσοδα εταιρειών βιοφαρμακευτικής 2019 – 2024 (σελ. 60) – Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων

Κατάσταση Ακρωνυμίων

AIM: Apple, IBM, Motorola

mRNA: messenger Ribonucleic Acid (αγγελιοφόρο ριβονουκλεϊκό οξύ)

NASDAQ: National Association of Security Dealers Automated Quotations

ΠΟΥ: Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας

PHEIC: Public Health Emergency of International Concern

FDA: Food and Drug Administration

NIH: National Institute of Health

BARDA: Biomedical Advanced Research and Development Authority

CDC: Centers for Disease Control and Prevention

Κεφάλαιο 1°

Εισαγωγή στη Θεωρία του Συνανταγωνισμού

1.1. Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες η πρόοδος στην τεχνολογία και οι μεταβολές στο οικονομικό, πολιτικό και νομικό περιβάλλον, στις κοινωνικές αξίες και συμπεριφορές, καθώς και στα χαρακτηριστικά και στις πεποιθήσεις των ανθρώπων, συμβαίνουν με ταχύτατους ρυθμούς. Κατά συνέπεια νέες ευκαιρίες και απειλές κάνουν την εμφάνισή τους στην αγορά σε ανάλογους ρυθμούς και σε τεράστιο εύρος κλίμακας λόγω της παγκοσμιοποίησης. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα και οι αλληπάλληλες προκλήσεις στον κόσμο των επιχειρήσεων έχουν ως συνέπεια την εμφάνιση νέων προσεγγίσεων, στρατηγικών και τακτικών στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να ακολουθήσουν αποτελεσματικά το ευμετάβλητο αυτό περιβάλλον. Είναι ξεκάθαρο ότι, όπως διαμορφώνεται το τοπίο στις επιχειρήσεις σήμερα, οι παραδοσιακοί κανόνες επιχειρηματικής επιτυχίας δε βρίσκουν πλέον απόλυτη εφαρμογή.

Οι εταιρείες έχουν αναγνωρίσει το γεγονός αυτό και έχουν συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να αναπροσαρμόσουν και να αναδιαρθρώσουν τον τρόπο δημιουργίας της αξίας και κατά συνέπεια οδηγούνται όλο και συχνότερα σε στρατηγικές συνεργασίας. Η αντίληψη στις παραδοσιακές δυτικές οικονομίες ότι ο ανταγωνισμός ως σχέση μεταξύ ανταγωνιστών ενός κλάδου αποτελεί μονόδρομο καθώς και η αντίστοιχη στρατιωτική γλώσσα των επιχειρήσεων, που υπονοεί ότι οι οργανισμοί βρίσκονται συνεχώς σε κατάσταση πολέμου μεταξύ τους, τείνουν να εκλείψουν.

Οι διαεταιρικές συνεργασίες αποτελούσαν και αποτελούν σημαντικό κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής για την αντιμετώπιση της ταχείας επιχειρηματικής δυναμικής και των υψηλότερων αβεβαιοτήτων. Ανέκαθεν όμως η επιστήμη του στρατηγικού μάνατζμεντ αντιμετώπιζε τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία ως αλληλοαποκλειόμενες στρατηγικές που δε δύναται να συνυπάρξουν μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.

Η παραπάνω άποψη ξεκίνησε να αλλάζει τη δεκαετία του ενενήντα όταν και έγιναν εμφανείς συνεργατικές σχέσεις μεταξύ ανταγωνιστών, όχι ως μεμονωμένες συμπτωσιακές περιπτώσεις, αλλά ως όλο και συχνότερα υιοθετούμενη στρατηγική των εταιρειών,

αποδεικνύοντας ότι ο ανταγωνισμός και η συνεργασία δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες στρατηγικές, αλλά μπορούν να συνυπάρξουν ως μια υβριδική στρατηγική στην οποία οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται και συνεργάζονται μεταξύ τους ταυτόχρονα. Ακαδημαϊκοί, διευθυντές και υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής άρχισαν να αισθάνονται την ανάγκη να επανεξετάσουν τις θεμελιώδεις ιδέες για τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία. Αίτια αυτής της μετατόπισης από τις παραδοσιακές ιδέες μπορούν να θεωρηθούν: α) η ταχύτατη ανάπτυξη των BRICS και των ανατολικών χωρών με επιθετική διάθεση στις αγορές που μονοπωλούσε η Δύση και β) η υποχώρηση της ιδεολογίας «μη –εμπιστοσύνης» μεταξύ επιχειρήσεων (Dagnino & Rocco, 2009). Σύντομα εμφανίστηκε και ο όρος συνανταγωνισμός (coopetition, από το cooperation και competition) ο οποίος καθιερώθηκε.

Εμπνευστής του όρου ήταν ο Ray Noorda, CEO της Novell ο οποίος υποστήριζε θερμά ότι για να επιτευχθεί η ανάπτυξη ενός οργανισμού ή ενός τομέα γενικότερα απαιτείται συχνά η ταυτόχρονη συνεργασία και ανταγωνισμός (Kirchner, n.d.). Χαρακτηριστική για το πνεύμα και την αντίληψη του Ray Noorda για τη συνύπαρξη συνεργασίας και ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών είναι η δήλωση του Darl McBride, Διευθύνοντα Συμβούλου του *SCO Group*: «Όταν σκέφτομαι τον Ray, σκέφτομαι τον απόλυτο ανταγωνιστή. Ο λόγος που θα συνεργαζόταν ήταν για να μπορέσει να ανταγωνιστεί καλύτερα» (Connor, 2006). Για την αποφυγή οποιασδήποτε σύγχυσης πάντως θα πρέπει να τονιστεί ότι το φαινόμενο (αλλά και η φιλοσοφία) του ταυτόχρονου ανταγωνισμού και συνεργασίας μεταξύ δύο μερών στον κόσμο των επιχειρήσεων για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συναντάται πολύ πριν την πρόσφατη αναγνώριση και αποδοχή του (Dagnino & Rocco, 2009).

Η έρευνα για το στρατηγικό μανάτζμεντ ανέκαθεν ενδιαφερόταν ιδιαίτερα για τις δομές της αγοράς, τους σχετικούς ρόλους και τις θέσεις ισχύος των επιχειρήσεων. Οι ακαδημαϊκές προσπάθειες όμως, με ελάχιστες εξαιρέσεις, είχαν επικεντρωθεί στη διερεύνηση τις επίτευξης ανταγωνιστικού ή συνεργατικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων, θεωρώντας παραδοσιακά ότι ανταγωνισμός και συνεργασία δεν συνδυάζονται. Στην επίσημη ακαδημαϊκή και ερευνητική βιβλιογραφία η εισαγωγή του συνανταγωνισμού έγινε από τους Brandenburger και Nalebuff το 1996 και το βιβλίο τους ορόσημο «Co-opetition».

Οι Brandenburger και Nalebuff εξέτασαν την ώθηση που δίνει στις επιχειρήσεις για τη δημιουργία αξίας η στρατηγική του συνανταγωνισμού, ανέλυσαν τη σχέση της με τη θεωρία παιγνίων από την οποία υποστηρίζουν ότι πηγάζει και καθιέρωσαν την έννοια του δικτύου αξίας, στο οποίο οι ίδιοι δρώντες μπορούν να αναλάβουν τόσο

συμπληρωματικούς όσο και ανταγωνιστικούς ρόλους στη δημιουργία αξίας της επιχείρησης. Προς υποστήριξη της θέσης αυτής, εμβάθυναν στη δομή των πολλαπλών σχέσεων στην οποία είναι ενσωματωμένη μια εταιρεία μοντελοποιώντας ολόκληρο το εύρος αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων, όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός είναι ταυτόχρονα παρόντες και αλληλένδετοι (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Στη συνέχεια, ειδικά στα πρώτα χρόνια του 21^{ου} αιώνα, οι μελετητές προσέγγισαν το φαινόμενο τόσο από σχεσιακή (Bengtsson & Kock, 2000) όσο και από στρατηγική οπτική γωνία (Dagnino & Rocco, 2009).

Σήμερα, συνανταγωνισμός έχει μετατραπεί σε κυρίαρχο θέμα στην επιστήμη του στρατηγικού μάνατζμεντ, συμπεριλαμβανομένων ειδικών θεμάτων που σχετίζονται, άμεσα ή έμμεσα, με το θέμα. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η μηχανή αναζήτησης «Google Scholar» εμφανίζει περίπου 38.400 αποτελέσματα για τον όρο «coopetition». Ο συνανταγωνισμός έχει αναδυθεί ως ζήτημα τόσο στην έρευνα όσο και στην πράξη και αποτελεί μια σημαντική και σύνθετη έννοια που εμφανίζεται ως μια νέα θεωρητική προοπτική στο στρατηγικό μάνατζμεντ.

1.2 Ορισμός του Συνανταγωνισμού

Καταρχάς, στην προύσα Διπλωματική εργασία ο συνανταγωνισμός μελετάται σε διεπιχειρησιακό επίπεδο, αν και προφανώς αυτό το είδος σχέσης μπορεί να λάβει χώρα και εντός ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα σε διαπροσωπικό, διομαδικό και διατμηματικό επίπεδο. Συνανταγωνισμός συμβαίνει όταν δύο ή περισσότερες εταιρείες επιδιώκουν ταυτόχρονα ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές με αυτές. Αυτές οι στρατηγικές βασίζονται σε δύο διαμετρικά διαφορετικές λογικές αλληλεπίδρασης: αντικρουόμενα και συγκλίνοντα συμφέροντα. Οι Brandenburger και Nalebuff, στο έργο τους με το οποίο εισήγαγαν τον συνανταγωνισμό το 1996 στην ακαδημαϊκή κοινότητα, τον ορίζουν ως: «Μια σχέση μεταξύ δύο επιχειρήσεων που βασίζεται στη συνεργασία για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος και τη δημιουργία αξίας και στη συνέχεια στον ανταγωνισμό για την απόκτηση μεριδίου αγοράς και τη διανομή των κερδών στην αξία που έχει δημιουργηθεί». Μπορεί να περιγραφεί γενικότερα ως μια κατάσταση όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός συνυπάρχουν στην ίδια σχέση σε ένα περιβάλλον στο οποίο οι εταιρείες συνεργάζονται για να δημιουργήσουν αξία, αλλά ανταγωνίζονται για να αποκτήσουν μερίδιο από τα κέρδη αυτής.

Ο παραπάνω ορισμός δεν είναι απόλυτος και αυτό συμβαίνει γιατί ο συνανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα σύνθετη έννοια και επιδέχεται διάφορων ερμηνειών. Αυτόματα προκύπτουν ερωτήματα όπως: «πώς ξεχωρίζει ο συνανταγωνισμός από τη συνεργασία;», «πώς ορίζεται ο υποψήφιος συνανταγωνιστής μιας επιχείρησης;» κ.ά. και για αυτό απαιτείται μια βαθύτερη ανάλυση.

1.3. Η Παραγωγή Αξίας στον Ανταγωνισμό, τη Συνεργασία και τον Συνανταγωνισμό

Ο συνανταγωνισμός γεφυρώνει τις έννοιες του ανταγωνισμού και της συνεργασίας στον κόσμο των αγορών. Όπως αναφέρθηκε είναι μια σύνθεση του ανταγωνιστικού και του συνεργατικού μοντέλου. Το ανταγωνιστικό μοντέλο πιστεύει ότι οι εταιρείες αλληλεπιδρούν με βάση μια εντελώς διαφορετική δομή συμφερόντων, ενώ το συνεργατικό πιστεύει ότι οι εταιρείες αλληλεπιδρούν με βάση μια εντελώς συγκλίνουσα δομή συμφερόντων. Θα ακολουθήσουμε, επιγραμματικά και χωρίς να εμβαθύνουμε, την πορεία της σκέψης του Giovanni Battista Dagnino, οικονομολόγου και ακαδημαϊκού με συγγραφικό έργο ιδιαίτερα εστιασμένο στον συνανταγωνισμό, ο οποίος στο έργο του «Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation» (2002) για να καταστήσει την έννοια του συνανταγωνιστικού μοντέλου πιο απτή και να τη διαχωρίσει από το συνεργατικό και το ανταγωνιστικό μοντέλο αναλύει και συγκρίνει πώς λαμβάνει χώρα η δημιουργία της αξίας εντός μια επιχείρησης σε κάθε ένα από αυτά (Dagnino & Padula, 2002).

Ανταγωνισμός

«Ο ανταγωνισμός εμφανίζεται καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την υπεροχή μέσω της επιδίωξης αμοιβαία ασύμβατων θέσεων στις ίδιες αγορές»

Porter M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Ο ανταγωνισμός περιγράφεται ως η άμεση αντιπαλότητα που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων λόγω της εξάρτησης που προκαλούν οι διαρθρωτικές συνθήκες εντός του κλάδου. Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ πολλών επιχειρήσεων υποστηρίζεται ότι είναι η πιο ωφέλιμη αλληλεπίδραση και η συνεργασία θεωρείται ότι παρεμποδίζει την αποτελεσματική ανταγωνιστική αλληλεπίδραση.

Σε θεωρητικό επίπεδο υπό το πρίσμα του ανταγωνισμού η οικονομική αξία δημιουργείται εντός της επιχείρησης, ενώ οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων επηρεάζουν την

κατανομή αυτής της αξίας. Δηλαδή η τιμή ανταλλαγής εξηγεί το μέρος της οικονομικής αξίας που διατηρεί ο προμηθευτής και το μέρος της οικονομικής αξίας που κατανέμεται στον πελάτη και αυτές οι αποδόσεις προκύπτουν από την κατανομή των προτιμήσεων των πελατών μεταξύ των ανταγωνιστών. Δεδομένου ότι η ανταγωνιστική επιτυχία και η ιδιοποίηση αξίας από μια επιχείρηση σημαίνει την ήττα και την απώλεια της αξίας των άλλων εταιρειών που συμμετέχουν στο παιχνίδι, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων βασίζεται σε ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος. Συνεπώς σε έναν επιχειρηματικό κόσμο στον οποίο οποιαδήποτε αλληλεξάρτηση πληροί τις προϋποθέσεις για ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος, οι συναρτήσεις συμφερόντων των εταιρειών που συμμετέχουν στο παιχνίδι έρχονται πάντα σε σύγκρουση.

Συνεργασία

Η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων είναι *«εθελοντικές ρυθμίσεις μεταξύ επιχειρήσεων που αφορούν την ανταλλαγή, την κοινή χρήση ή την από κοινού ανάπτυξη προϊόντων, τεχνολογιών ή υπηρεσιών»* (Gulati & Singh, 1998)

Το συνεργατικό επιχειρηματικό μοντέλο επικεντρώνεται στις στρατηγικές αλληλεξάρτησης μεταξύ επιχειρήσεων που επιδιώκουν συγκλίνοντα συμφέροντα και αποκομίζουν αμοιβαία οφέλη. Το συνεργατικό μοντέλο διέπεται από ένα θεωρητικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο οι πηγές δημιουργίας οικονομικής αξίας και οι ρίζες των επιδόσεων των επιχειρήσεων βρίσκονται στη δομή της αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων. Η αλληλεξάρτηση αυτή των επιχειρήσεων βασίζεται σε ένα παιχνίδι θετικού αθροίσματος. Η δημιουργία αξίας είναι είτε μια κοινή διαδικασία που λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρών είτε ένα παιχνίδι συνεργασίας μεταξύ των εταιρών με στόχο την απόκτηση αμοιβαίων οφελών. Και στις δύο περιπτώσεις προκύπτει ότι όσο πιο επιτυχημένος είναι ένας συνεργάτης τόσο μεγαλύτερα είναι τα οφέλη για τον άλλο εταίρο και αντίστροφα.

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για συνεργασία είναι η απόκτηση καλύτερης θέσης στην αγορά και, ως εκ τούτου, η απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. (Galvagno & Garraffo, 2010)

Συνανταγωνισμός

Το μοντέλο του συνανταγωνισμού πηγάζει από την αναγνώριση ότι, στο πλαίσιο της αλληλεξάρτησης μεταξύ των εταιρειών, τόσο οι διαδικασίες δημιουργίας αξίας όσο και η κατανομή αξίας δημιουργούν μια εν μέρει συγκλίνουσα δομή συμφερόντων, όπου ανταγωνιστικά και συνεργατικά ζητήματα είναι ταυτόχρονα παρόντα και αυστηρά

διασυνδεδεμένα. Το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίζεται ο συνανταγωνισμός μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

1. Η αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων είναι ταυτόχρονα πηγή δημιουργίας οικονομικής αξίας και τόπος για οικονομική κατανομή αξίας.
2. Η αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων βασίζεται σε ένα παιχνίδι μεταβλητού θετικού αθροίσματος το οποίο μπορεί να αποφέρει αμοιβαία οφέλη στους εταίρους, αλλά όχι απαραίτητα δίκαια μοιρασμένα λόγω των πολλών ανταγωνιστικών πιέσεων διαφορετικής φύσης που μπορεί να υπονομεύσουν τη συνανταγωνιστική τους δομή.
3. Σε μια δομή παιχνιδιού μεταβλητού αθροίσματος, η εταιρική αλληλεξάρτηση βασίζεται σε μια εν μέρει συγκλίνουσα συνάρτηση συμφερόντων μεταξύ επιχειρήσεων.

1.4 Μοναδικά Χαρακτηριστικά Συνανταγωνισμού

Ο διαχωρισμός μεταξύ ανταγωνισμού και συνανταγωνισμού είναι προφανής. Εξετάζοντας από την προοπτική του ανταγωνισμού τη δημιουργία της αξίας εντός των επιχειρήσεων και το διαμοιρασμό της, δεν εντοπίζεται κάποια συγκλίνουσα και αλληλένδετη δομή μεταξύ των εταίρων όπως στον συνανταγωνισμό. Το σημείο που χρήζει περισσότερης ανάλυσης είναι οι διαφορές του συνανταγωνιστικού με το συνεργατικό μοντέλο. Το συνεργατικό μοντέλο θεωρητικά μοιάζει να έχει παραβλέψει να εξαγάγει αναλυτικά πώς η αξία που δημιουργείται από κοινού από τις επιχειρήσεις μεταφράζεται σε πραγματικά οφέλη σε επίπεδο μεμονωμένης επιχείρησης και θεωρεί ότι η κοινή δημιουργία αξίας συνεπάγεται και μια δομή δίκαιου παιχνιδιού αμοιβαίας εξάρτησης το οποίο επαρκεί ώστε να εξαλείψει τον κίνδυνο εμφάνισης ευκαιριακής συμπεριφοράς από τους εταίρους.

Το συνανταγωνιστικό μοντέλο, αντίθετα, λαμβάνει υπόψη του τη συνεταιριστική μεροληψία αλλά δεν οδηγείται στην απλότητα της συνεργατικής προσέγγισης και τονίζει το γεγονός ότι τα συμφέροντα των εταίρων συνδέονται μερικώς χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα συμφέροντα του ενός ευθυγραμμίζονται απαραίτητα με το υπέρτατο συμφέρον των άλλων. Με άλλα λόγια, η συνανταγωνιστική προοπτική δίνει προσοχή στη μεταβλητή δομή του παιχνιδιού και την παρουσία αβεβαιότητας εξαιτίας των ανταγωνιστικών πιέσεων της αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων, υπό την προϋπόθεση ότι δεν είναι γνωστό εκ των προτέρων σε ποιο βαθμό κάθε εταίρος επωφελείται από τη συνεργασία σε σύγκριση με τους άλλους (Dagnino & Rocco, 2009). Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι ο κύριος διαχωρισμός μεταξύ συνεργασίας και συνανταγωνισμού είναι η ύπαρξη ανταγωνιστικών

πιέσεων εντός της δομής του δεύτερου. Δηλαδή με απλά λόγια, η ειδοποιός διαφορά είναι ότι ο συνανταγωνισμός αφορά τη συνεργασία ανταγωνιστών, των οποίων η συνεργασία δεν αναιρεί την ανταγωνιστική τους σχέση.

Η έλλειψη συμφωνίας όμως στην επιστημονική κοινότητα σχετικά με τον ορισμό του ανταγωνιστή είναι μια ακόμα πηγή σύγχυσης και διαφωνίας. Ως ανταγωνιστής κατά κύριο λόγο θεωρείται μια επιχείρηση η οποία επηρεάζει τα έσοδα μιας άλλης επιχείρησης επειδή δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο, προσφέρει παρόμοια προϊόντα και στοχεύει σε παρόμοιους πελάτες. Δύναται όμως να θεωρηθεί ως ανταγωνιστής και εάν επηρεάζει το κόστος μιας άλλης επιχείρησης επειδή δραστηριοποιείται στην ίδια αλυσίδα αξίας ή δίκτυο ως προμηθευτής, πελάτης ή συμπληρωματικός παράγοντας. Παρατηρείται ακόμα και η άποψη ότι μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστής κάποιος μεταξύ συμπληρωματικών ή άλλων εταιρειών που επηρεάζουν την αξία ενός προϊόντος. (Galvagno & Garraffo, 2010)

Στην παρούσα εργασία ακολουθείται η άποψη ότι ο συνανταγωνισμός συμβαίνει μεταξύ άμεσων ανταγωνιστών, εντός της ίδιας αγοράς, που εκτελούν ανταγωνιστικές και συνεργατικές ενέργειες ταυτόχρονα (υψηλή ταυτόχρονη λειτουργία και υψηλή ομοιομορφία στην αγορά). Παρακάτω δίνονται παραδείγματα συνανταγωνιστικών στρατηγικών στον κόσμο των επιχειρήσεων (βλέπε Κεφάλαιο 5°).

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό και στην προσπάθεια να αποσαφηνιστεί και να διαχωριστεί πλήρως στον αναγνώστη ο συνανταγωνισμός από τις υπόλοιπες διαεπιχειρησιακές σχέσεις οφείλουμε να αναφέρουμε ότι ο συνανταγωνισμός συχνά μπορεί να συγχέεται με τη συμπαιγνία, επειδή και οι δύο περιλαμβάνουν τη συνεργασία ανταγωνιστών. Η πρόθεση δημιουργίας αξίας διακρίνει αυτά τα δύο φαινόμενα. Ο συνανταγωνισμός μπορεί να τροφοδοτήσει νέα κοινή και εταιρική δημιουργία αξίας ή μπορεί να οδηγήσει σε απώλειες για έναν ή περισσότερους εταίρους. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την πρόθεση σύλληψης αξίας που αποτελεί το επίκεντρο των συμπαιγνιακών ρυθμίσεων και όπου οι εταιρείες είναι λιγότερο εκτεθειμένες σε κινδύνους καταστροφής αξίας. Οι εταίροι του συνανταγωνισμού έχουν κίνητρο να δημιουργήσουν νέα πρόσθετα οφέλη (δηλαδή, να αυξήσουν την πίτα και μετά να την μοιράσουν), ενώ οι εταίροι της συμπαιγνίας έχουν κίνητρο να αποκομίσουν οφέλη (δηλαδή, να βρουν πλεονεκτικούς τρόπους για να μοιράσουν την υπάρχουσα πίτα) (Gnyawali & Ryan Charleton, 2018).

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Dagnino, G. B., & Rocco, E. (2009). *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*. Routledge.

Kirchner, T. A. (n.d.). *Coopetition (Contemporaneous Cooperation and Competition) Among Nonprofit Arts Organizations: The Case of Symphony Orchestras* [Old Dominion University Libraries].

Connor, D. (2006, October 10). *Remembering Novell's Ray Noorda*. Network World. <https://www.networkworld.com/article/2299634/remembering-novell-s-ray-noorda.html>

Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday Dell Publishing Group

Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.

Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*.

Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781–814.

Galvagno, M., & Garraffo, F. (2010). The Promise of Coopetition as a New Theoretical Perspective in Strategic Management. In *Coopetition*. Edward Elgar Publishing.

Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511–2534.

Κεφάλαιο 2°

Η Θεωρία Παιγνίων

2.1. Εισαγωγή στη Θεωρία Παιγνίων

Η θεωρία παιγνίων αποτελεί μέρος μιας εκτενούς θεωρίας που μελετά τις βέλτιστες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Παρέχει μια επίσημη γλώσσα για την περιγραφή συνειδητών, σκόπιμων διαδικασιών λήψης αποφάσεων, που αφορούν ένα ή περισσότερα άτομα, σε συνθήκες αβεβαιότητας και σύγκρουσης που προκαλούνται από τη σύγκρουση συμφερόντων των αντιμαχόμενων μερών (Morgenstern, 1976). Η αβεβαιότητα μπορεί να προκληθεί όχι μόνο από την πρόθεση των αντιπάλων να κρύψουν τις ενέργειές τους στο παιχνίδι, αλλά και από την έλλειψη πληροφοριών και δεδομένων σχετικά με το υπό μελέτη φαινόμενο.

Η πρακτική αξία της θεωρίας παιγνίων έγκειται στο ότι χρησιμεύει ως βάση για το σχεδιασμό παιχνιδιών που επιτρέπουν τον προσδιορισμό της βέλτιστης συμπεριφοράς σε δύσκολες καταστάσεις. Γενικά, είναι δυνατόν να περιγραφούν στρατιωτικές και νομικές συγκρούσεις, αθλητικοί αγώνες, παιχνίδια καζίνο, καθώς και βιολογικά φαινόμενα που σχετίζονται με τον αγώνα για την επιβίωση. Η διαφορά μεταξύ παιχνιδιού και πραγματικής κατάστασης σύγκρουσης είναι ότι το παιχνίδι διεξάγεται σύμφωνα με αρκετά συγκεκριμένους κανόνες. Οι πραγματικές συγκρούσεις είναι συνήθως δύσκολο να περιγραφούν τυπικά. Η θεωρία παιγνίων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναπαραστήσει μια πολύπλοκη κατάσταση χρησιμοποιώντας ένα απλό μοντέλο. Αντιπροσωπεύει έτσι μια αυστηρή αναλυτική μέθοδο για την εξερεύνηση των στρατηγικών και των συνεπειών τους. Επιτρέπει την ανάλυση μιας πολύπλοκης κατάστασης και για αυτόν τον λόγο, κάθε παιχνίδι είναι μια απλοποίηση του αρχικού προβλήματος: δείχνει μόνο τους βασικούς και πρωταρχικούς παράγοντες που αντικατοπτρίζουν την ουσία της διαδικασίας ή του φαινομένου. (Heiets, Oleshko, & Leschinsky, 2021)

2.2 Θεωρία Παιγνίων και Συνανταγωνισμός

Η θεωρητική προέλευση του συνανταγωνισμού στον επιχειρηματικό κόσμο από θεμελιώδη άποψη εντοπίζεται στη Θεωρία Παιγνίων, όπως εκφράζεται εν μέρει στις

θεωρίες των Brandenburger και Nalebuff σύμφωνα με τις οποίες ο συνανταγωνισμός είναι ένα παιχνίδι, όπου διαφορετικοί παίκτες αυξάνουν την επιχειρηματική «πίτα» μέσω της συνεργασίας και στη συνέχεια ανταγωνίζονται για να την μοιράσουν.

Στο πλαίσιο της ανάλυσής τους «Coopetition and Game Theory», οι Carfi και Okura υποστηρίζουν ότι η Θεωρία Παιγνίων βελτιώνει την κατανόηση της στρατηγικής του συνανταγωνισμού παρέχοντας σημαντικές γνώσεις σχετικά με το πώς οι μεμονωμένες ενέργειες θα μπορούσαν να επηρεάσουν άμεσα τα κέρδη των άλλων. Με βάση αυτή την προϋπόθεση, η θεωρία παιγνίων είναι κρίσιμη για την κατανόηση της στρατηγικής του συνανταγωνισμού, καθώς δείχνει τη σημασία των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και πώς οι ενέργειες μιας εταιρείας θα μπορούσαν να επηρεάσουν/ωφελήσουν άμεσα τα κέρδη άλλων εταιρειών σε μια συνεργασία ή συμμαχία. (Okura & Carfi, 2018)

Στη Θεωρία Παιγνίων, ο συνανταγωνισμός μπορεί να απεικονιστεί ως ένα παιχνίδι εκτεταμένης μορφής που ενσωματώνει συνεργατικά και ανταγωνιστικά στάδια. Η λύση ενός παιχνιδιού εκτεταμένης μορφής αναπαρίσταται ως μια τέλεια ισορροπία υποπαιγνίου. Αυτή η ισορροπία μπορεί να εξαχθεί χρησιμοποιώντας αντίστροφη επαγωγή. Αυτό περιλαμβάνει την εξαγωγή όλων των πιθανών βέλτιστων επιλογών για το τελικό στάδιο του παιχνιδιού και στη συνέχεια την αντίστροφη εργασία για τον υπολογισμό της βέλτιστης επιλογής. Έτσι, ακόμη και πολύπλοκες καταστάσεις μπορούν να αναλυθούν βήμα προς βήμα. (D. Fudenberg and J. Tirole, 1991)

Με βάση τη θεωρία παιγνίων, η στρατηγική συνανταγωνισμού υιοθετείται με βάση την πεποίθηση ότι οι εταιρείες συνεργάζονται σε μια προσπάθεια να αυξήσουν το μέγεθος της επιχειρηματικής πίτας. Μόλις συνεργαστούν και αυξήσουν την επιχειρηματική πίτα, οι επιχειρηματικοί οργανισμοί ανταγωνίζονται για να την μοιράσουν. Αυτό υπονοεί ότι οι στρατηγικοί εταίροι ή οι επιχειρηματικές συμμαχίες αποκομίζουν πολλά οφέλη όταν αυξάνουν αμοιβαία τη συνολική τους αξία, την οποία μπορούν στη συνέχεια να μοιράσουν ή να κατακτήσουν ατομικά ή ως οντότητα. (Heiets, Oleshko, & Leshchinsky, 2021)

Οι σχέσεις συνανταγωνισμού επίσης θεωρούνται ως ένα παιχνίδι θετικού αθροίσματος. Αυτό υπονοεί ότι στη θεωρία παιγνίων, η στρατηγική συνανταγωνισμού παρέχει σε όλους τους παίκτες/εταίρους την ευκαιρία να αποκομίσουν οφέλη. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο συνανταγωνισμός θεωρείται ως ένα παιχνίδι στο οποίο οι επιθυμίες και τα συμφέροντα των επιχειρηματικών εταίρων αναπτύσσονται εν μέρει. Επομένως, αυτή η θεωρία υποδηλώνει φαινομενικά ότι η στρατηγική συνανταγωνισμού βασίζεται στην τυπική ανάλυση του διλήμματος του φυλακισμένου, στην οποία εφαρμόζεται η αρχή της

αμοιβαιότητας. Παρόμοια με το δίλημμα του φυλακισμένου, η στρατηγική συνανταγωνισμού βασίζεται στην αρχή της αμοιβαιότητας στις ενέργειες των εταίρων.(Heiets, Oleshko, & Leshchinsky, 2021)

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Morgenstern, O. (1976). The Collaboration Between Oskar Morgenstern and John von Neumann on the Theory of Games. *Journal of Economic Literature*, 14(3), 805–816.

Heiets, I., Oleshko, T., & Leshchinsky, O. (2021). Game-Theoretic Principles of Decision Management Modeling Under the Coopetition. *International Game Theory Review*, 23(01).

D. Fudenberg and J. Tirole, "Game Theory," MIT Press, Cambridge, 1991. -
References—Scientific Research Publishing.

Okura, M., & Carfi, D. (2018). Coopetition and game theory. In *Routledge Companion to Coopetition Strategies*. Routledge

Κεφάλαιο 3^ο

Διαμοιρασμός Πόρων και Κίνητρα Συνανταγωνισμού

3.1 Εισαγωγή

Όσο περίεργο κι αν αρχικά φαίνεται, εταίροι που ανταγωνίζονται άμεσα και σκληρά ο ένας τον άλλο σε όμοιους κλάδους και αγορές είναι και αυτοί που παρουσιάζουν τις ευνοϊκότερες συνθήκες για την υιοθέτηση στρατηγικών συνανταγωνισμού μεταξύ τους. Αυτό συμβαίνει γιατί αντιμετωπίζουν συνήθως τις ίδιες ευκαιρίες και απειλές, έχουν τις ίδιες επιδιώξεις και κατά συνέπεια ίδια κίνητρα να οδηγηθούν σε στρατηγική συνανταγωνισμού. Σε κάθε περίπτωση συνανταγωνιστικής στρατηγικής πραγματοποιείται διαμοιρασμός πόρων μεταξύ των εμπλεκομένων και αυτός αποτελεί το βασικό κίνητρο που οδηγεί τις επιχειρήσεις στον συνανταγωνισμό και μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες: α) διαμοιρασμός ομοιογενών πόρων και β) διαμοιρασμός ανομοιογενών πόρων. Έχει παρατηρηθεί επίσης πως ο βαθμός ομοιότητας των διαμοιραζόμενων πόρων επηρεάζει και το βαθμό ανταγωνιστικότητας μεταξύ των εταίρων στον συνανταγωνισμό. Σε δεύτερη φάση μέσω του διαμοιρασμού αυτού εξυπηρετούνται τα απώτερα κίνητρα των συνανταγωνιστών τα οποία βάσει της έρευνας που διεξήχθη στη διεθνή βιβλιογραφία για την παρούσα εργασία διαφαίνεται να είναι τα εξής: α) αντιμετώπιση αβεβαιοτήτων και κινδύνων του περιβάλλοντος, β) αύξηση μεγέθους τρεχουσών αγορών, γ) δημιουργία νέων αγορών, δ) αποδοτικότητα των πόρων και ε) βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων.

3.2 Διαμοιρασμός Ανομοιογενών Πόρων

Ο συνανταγωνισμός είναι σε πολλές περιπτώσεις μια ευκαιρία για τις εταιρείες να αξιοποιήσουν τις συμπληρωματικότητες των διαφορετικών πόρων τους στις προσπάθειες επιβίωσης και επέκτασής τους. Παρόλο που οι ανταγωνιστές δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα και επομένως παρέχουν λίγο-πολύ παρόμοιους τύπους προσφορών (τουλάχιστον εν μέρει) στους ίδιους πελάτες, είναι πιθανό να χρησιμοποιούν διαφορετικούς, μοναδικούς στον κλάδο πόρους. Για παράδειγμα, η μία εταιρεία μπορεί να έχει πολύ ισχυρές δυνατότητες μάρκετινγκ, ενώ η άλλη είναι ισχυρή στην παραγωγή.

Συνδυάζοντας αυτούς τους πόρους, οι ανταγωνιζόμενες εταιρείες είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα πιο επικερδές επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο μπορεί να διευρύνει το δυναμικό της αγοράς και για τις δύο εταιρείες. Συγκεκριμένα, η αξιοποίηση των συμπληρωματικότητων μπορεί να είναι ακόμη πιο αποτελεσματική στον συνανταγωνισμό από ό,τι σε άλλους τύπους σχέσεων, καθώς οι ανταγωνιστικές εταιρείες διαθέτουν εκ των προτέρων ομοιότητα στους τομείς γνώσης και στην επιχειρηματική λογική. (Ritala et al., 2014)

3.3 Διαμοιρασμός Ομοιογενών Πόρων

Η ομοιογένεια των πόρων όμως μπορεί επίσης να αποτελέσει κίνητρο για συνεργασία. Η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών συχνά δημιουργείται με σκοπό την ομαδοποίηση επαρκών ποσοτήτων όμοιων πόρων. Άλλωστε οι ανταγωνιστικές εταιρείες, από τη φύση τους, έχουν υψηλό βαθμό ομοιότητας πόρων μεταξύ τους και συνεπώς, υπάρχουν ευκαιρίες να αξιοποιηθούν αυτοί οι πόροι. Επιχειρηματικά μοντέλα συνανταγωνισμού με διαμοιρασμό όμοιων πόρων ακολουθούνται συνήθως σε περιπτώσεις όπου στόχος των επιχειρήσεων είναι να επενδύσουν ένα ποσό πόρων επαρκών για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και μεγαλύτερη ισχύ στην αγορά κατανέμοντας ταυτόχρονα τους κινδύνους και το κόστος που εμπλέκονται σε δραστηριότητες όπως η ανάπτυξη τεχνολογίας και η τυποποίησή της.

Ένα πολύ γνωστό παράδειγμα αυτού είναι η εκτεταμένη συνεργασία στην αυτοκινητοβιομηχανία, καθώς οι εταιρείες συχνά χρησιμοποιούν κοινές εγκαταστάσεις και πλατφόρμες παραγωγής για την παραγωγή αυτοκινήτων διαφορετικών επωνυμιών. Συνδυάζοντας παρόμοιους πόρους, όπως κεφάλαιο και εγκαταστάσεις παραγωγής, οι ανταγωνιστές είναι σε θέση να επιτύχουν οφέλη οικονομιών κλίμακας και εύρους. Εκτός από το ότι έχουν παρόμοιους πόρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατανομή κινδύνων και κόστους, οι ανταγωνιστές μοιράζονται επίσης κοινό συμφέρον σε ορισμένες αναδυόμενες αγορές προϊόντων και υπηρεσιών. (Ritala, 2012)

3.4 Διαμοιρασμός Πόρων και η Φύση της Συνανταγωνιστικής Σχέσης

Υποθέτοντας ότι ο συνανταγωνισμός λαμβάνει χώρα μεταξύ επιχειρήσεων που είναι άμεσοι ανταγωνιστές, λόγω της υψηλής κοινής τους θέσης στην αγορά, ο βαθμός

ομοιότητας πόρων είναι χρήσιμος για να κατανοήσουμε τη φύση των συνεργατικών συμπεριφορών. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο συνανταγωνισμός αποτελεί σύνθεση ανταγωνισμού και συνεργασίας όπου τα επίπεδα του καθενός είναι διαφορετικά σε κάθε περίπτωση. Μπορεί δηλαδή να συναντήσουμε περιπτώσεις συνανταγωνισμού με υψηλά επίπεδα συνεργασίας ή αντίθετα περιπτώσεις συνανταγωνισμού με υψηλή ένταση ανταγωνισμού. Το επίπεδο ομοιότητας των πόρων μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων επηρεάζει και τη φύση του συνανταγωνισμού. Οι συνανταγωνιστές με παρόμοιους πόρους είναι πιθανότερο να έχουν παρόμοιες στρατηγικές ικανότητες, καθώς και ανταγωνιστικές δράσεις και στρατηγικές, αυξάνοντας έτσι τον βαθμό ανταγωνισμού εντός του συνανταγωνισμού. Αντίθετα, διαφορετικοί αλλά συμπληρωματικοί πόροι μεταξύ των ανταγωνιστών είναι χρήσιμοι για την επίτευξη ανταλλαγής γνώσεων και διασταυρούμενης γονιμοποίησης μέσω του συνανταγωνισμού και θα οδηγήσουν σε διαφορετικές ανταγωνιστικές δράσεις και στρατηγικές, μειώνοντας την ένταση του ανταγωνισμού και αυξάνοντας τον βαθμό συνεργασίας. (Galvagno & Garraffo, 2010)

Μια υψηλή ομοιότητα πόρων δηλαδή αναμένεται οδηγήσει σε συνανταγωνισμό με σημαντικό βαθμό ανταγωνισμού, ενώ μια χαμηλή ομοιότητα πόρων σε συνανταγωνισμό με σημαντικό βαθμό συνεργασίας.

3.5 Κίνητρα Συνανταγωνισμού

Όπως αναφέρθηκε, το κυρίως κίνητρο των εταιρειών που συμμετέχουν σε επιχειρηματικά μοντέλα συνανταγωνισμού είναι ο διαμοιρασμός πόρων (όμοιων ή ανόμοιων) με σκοπό να εξυπηρετηθούν τα απώτερα κίνητρα των συνανταγωνιστών τα οποία είναι τα εξής πέντε:

1. Αύξηση μεγέθους τρεχουσών αγορών: Ο πιο συχνά αναφερόμενος παράγοντας συνεργασίας είναι η αύξηση μεγέθους της αγοράς. Ο συνανταγωνισμός μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο αύξησης του μεγέθους των αγορών των συμμετεχουσών εταιρειών και, με αυτόν τον τρόπο, να αυξήσει το «μέγεθος της πίτας» και κατά συνέπεια και το μερίδιο καθενός (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Η λογική βασίζεται, όπως περιγράφηκε παραπάνω στο ότι η σχέση μεταξύ ανταγωνιστών είναι αυτή ενός «παιχνιδιού μηδενικού αθροίσματος» και το κίνητρο πίσω από τον συνανταγωνισμό είναι η συνεργασία για την εύρεση τρόπων δημιουργίας ενός τέτοιου «παιχνιδιού θετικού αθροίσματος». Για παράδειγμα, μία εταιρεία μπορεί να έχει πολύ ισχυρές δυνατότητες μάρκετινγκ, ενώ άλλη να είναι ισχυρή στον τομέα της παραγωγής. Συνδυάζοντας αυτούς

τους πόρους, οι ανταγωνιστικές εταιρείες είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα πιο επικερδές επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο διευρύνει το δυναμικό της αγοράς και για τις δύο εταιρείες. (Ritala et al., 2014)

2. Αντιμετώπιση αβεβαιότητων της αγοράς και κινδύνων: Η αβεβαιότητα της αγοράς αναφέρεται στην αβεβαιότητα σχετικά με τη δυναμική και τις αλλαγές στη ζήτηση, τον ανταγωνισμό και τις τεχνολογίες σε μια συγκεκριμένη αγορά. Επιχειρήσεις ανταγωνιστικές μεταξύ τους συχνά βρίσκονται μπροστά στις ίδιες αβεβαιότητες και απειλές που αφορούν τον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζονται. Επειδή μοιράζονται μια κοινή αντίληψη της αγοράς καθώς και το κίνητρο να συνεργαστούν προκειμένου να μειωθεί αυτή η αβεβαιότητα, ανταγωνιζόμενες εταιρείες πολλές φορές αποτελούν τους καταλληλότερους συνεργάτες. Σε πολλές περιπτώσεις λοιπόν το κίνητρο πίσω από μια συνανταγωνιστική σχέση και το συνδυασμό συμπληρωματικών πόρων είναι η αντιμετώπιση αυτών των αβεβαιότητων. (Ritala, 2012)

Επίσης η ικανότητα καινοτομίας, εισαγωγής της και κυριαρχίας της στην αγορά, είναι που εξασφαλίζει σε μια επιχείρηση τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της. Απαιτεί όμως επένδυση από τη μεριά της επιχείρησης στον τομέα Έρευνας και Ανάπτυξης. Ειδικά στην περίπτωση τεχνολογικά προηγμένων, καινοτόμων και βασισμένων στη γνώση εταιρειών, όπως οι εταιρείες στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας, η πίεση για καινοτομία και δημιουργία νέας γνώσης αναγκάζει τις εταιρείες να επενδύουν μεγάλο κομμάτι του προϋπολογισμού τους σε έρευνα και ανάπτυξη, η οποία όμως είναι ιδιαίτερα δαπανηρή, με σύντομους κύκλους ζωής προϊόντων και κρύβει επενδυτικούς κινδύνους. Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα μπορεί να ωθήσει τις επιχειρήσεις να εξετάσουν το ενδεχόμενο συνεργασίας με ανταγωνιστές στον ίδιο τομέα και επίπεδο, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις τεχνολογικές και αγοραίες αβεβαιότητες και να γίνει κατανομή του κινδύνου. (Priyatiningasih et al., 2023)

3. Δημιουργία νέων αγορών: Σε πολλές περιπτώσεις τακτικές συνανταγωνισμού στοχεύουν και στη δημιουργία νέων αγορών. Οι ανταγωνιστικές εταιρείες δημιουργούν εντελώς νέα αξία επί της οποίας θα ανταγωνιστούν, παρέχοντας νέες δυνατότητες για την αξιοποίησή της για κάθε εμπλεκόμενη εταιρεία. Για παράδειγμα ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται σε παρόμοιους τομείς, διαθέτουν σε πολλές περιπτώσεις και γνώσεις που μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ριζικών καινοτομιών και στην αναγνώριση νέων αγορών στις οποίες μπορούν να επεκτείνουν τις προσφορές τους. Συγκεκριμένα, η ομοιότητα γνώσης που κατέχουν οι ανταγωνιστές στις τρέχουσες αγορές, καθώς και οι δυνατότητες στο επιχειρηματικό περιβάλλον, βοηθούν τις εταιρείες να αξιοποιήσουν

ακόμα καλύτερα τους συμπληρωματικούς πόρους τους για να δημιουργήσουν νέες προσφορές σε νέες αγορές (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

4. Αποδοτικότητα των πόρων: Υπάρχουν επίσης επιχειρηματικά μοντέλα που σχετίζονται με τον συνανταγωνισμό και εστιάζουν αποκλειστικά στη μείωση του κόστους και στη διασφάλιση της ποιότητας στις υπάρχουσες δραστηριότητες. Σκοπός είναι οι υπάρχοντες μηχανισμοί δημιουργίας και δέσμευσης αξίας της επιχείρησης να καταστούν πιο αποτελεσματικοί, δηλαδή, να παράγουν περισσότερα με τους ίδιους πόρους ή να χρησιμοποιούν λιγότερους πόρους για την παραγωγή του ίδιου προϊόντος. Πράγματι, ο συνδυασμός και η ομαδοποίηση παρόμοιων πόρων ανταγωνιστικών εταιρειών τους επιτρέπουν την επίτευξη οικονομιών κλίμακας κερδίζοντας σε αποδοτικότητα και επιμερισμό του κόστους (Ritala, 2012). Οι ανταγωνιστές, εξ ορισμού, διεξάγουν παρόμοιους τύπους δραστηριοτήτων σε παρόμοιες θέσεις στην αλυσίδα αξίας του κλάδου και συνεπώς υπάρχουν πολλές δυνατότητες συνεργασίας σε θέματα που σχετίζονται με την αποδοτικότητα των πόρων. Ένα παράδειγμα αποδοτικότητας πόρων και συνανταγωνισμού είναι οι συμμαχίες αεροπορικών εταιρειών. Στον εν λόγω κλάδο οι συμμαχίες σχηματίζονται γύρω από φέρμες όπως η "Star Alliance" και χρησιμοποιούνται για την εξοικονόμηση κόστους στο μάρκετινγκ, στην έκδοση εισιτηρίων και στην εφοδιαστική αλυσίδα. (Ademilua et al., 2016)

5. Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων: Συνδυάζοντας τους πόρους τους και ακολουθώντας ένα επιχειρηματικό μοντέλο που βασίζεται στον συνανταγωνισμό, οι ανταγωνιστές μπορούν να καταστήσουν τη θέση τους (ή και τη θέση του κλάδου τους) ακόμη πιο ανταγωνιστική έναντι των υπολοίπων. Αρκετές εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν αυτή τη λογική. Αποτελέσματα μελέτης υποδηλώνουν ότι οι κεντρικά τοποθετημένες εταιρείες σε δίκτυα συνανταγωνισμού ενεργούν με πιο ευέλικτο τρόπο όσον αφορά τις ανταγωνιστικές τους δράσεις καθώς έχουν ανώτερη πρόσβαση σε πόρους και, ως εκ τούτου, αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη (Gnyawali et al., 2006).

Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ως κίνητρο για την υιοθέτηση ανταγωνιστικής στρατηγικής ήταν εμφανής στο επιχειρηματικό μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε από τους συμμετέχοντες στη συμμαχία AIM (Apple, IBM, & Motorola) για την παραγωγή μικροεπεξεργαστών που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν την κυριαρχία της Microsoft και της Intel στις αγορές εκείνη την εποχή. (Ritala et al., 2014). Αντίστοιχα, στη μελέτη των Choi et al. (2010) βλέπουμε πώς οι παραγωγοί κρασιού της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας, ενώ ανταγωνίζονταν μεταξύ τους επιδιώκοντας την κατάκτηση του δικού τους μεριδίου αγοράς, συνεργάστηκαν στην εισαγωγή μπουκαλιών με βιδωτό καπάκι,

προκειμένου να καταστήσουν ολόκληρο τον κλάδο τους πιο ανταγωνιστικό έναντι του έντονου παγκόσμιου ανταγωνισμού (Choi et al., 2010).

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management, Special Issue on Co-Opetition Cooperation and Competition*, 43(2), 236–249.

Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307–324.

Galvagno, M., & Garraffo, F. (2010). The Promise of Coopetition as a New Theoretical Perspective in Strategic Management. In *Coopetition*. Edward Elgar Publishing.

Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday Dell Publishing Group

Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management, Special Issue on Co-Opetition Cooperation and Competition*, 43(2), 236–249.

Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307–324.

Priyatningsih, K., Agus, R., Disman, D., & Wibowo, L. (2023). Coopetition Strategy in Property Business – A Case Study on Corporations of Regional Real Estate Association. *International Journal of Entrepreneurship, Business and Creative Economy*, 3, 32–42.

Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819–828.

Ademilua, V., Aker, M., Hamed, B., Shneikat, B., Abubakar, A., & Yazdian, F. (2016, October 10). *CO-OPETITION IN THE AIRLINE INDUSTRY*.

Gnyawali, D., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32, 507–530.

Choi, P., Garcia, R., & Friedrich, C. (2010). The drivers for collective horizontal coopetition: A case study of screwcap initiatives in the international wine industry. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1(3), 271–290.

Κεφάλαιο 4^ο

Κίνδυνοι Συνανταγωνισμού

Όπως αναφέρθηκε και στη σύντομη ανάλυση του Κεφαλαίου 1, ο ανταγωνισμός θέτει σαφή και διακριτά όρια μεταξύ των εταιρειών ενώ αντίθετα σε μια σχέση συνεργασίας εμφανίζονται δομές αλληλεξάρτησης. Ο συνανταγωνισμός, ως συνδυασμός του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, συνεπάγεται ένα παράδοξο που βασίζεται στις υποκείμενες λογικές τους. Επίσης αν λάβουμε υπόψη και το γεγονός ότι στον συνανταγωνισμό τα συμφέροντα ενός εταίρου δεν ευθυγραμμίζονται απόλυτα με τα συμφέροντα του άλλου εταίρου, αλλά συνδέονται μερικώς, συνειδητοποιούμε ότι ο συνανταγωνισμός είναι εκ φύσεως μια πιο περίπλοκη σχέση και κατά συνέπεια οι κίνδυνοι που εγκυμονούν είναι περισσότεροι, ιδιαίτεροι και απαιτείται κατάλληλη προετοιμασία και επαγρύπνηση από τους εταίρους για την αντιμετώπισή τους. Ανατρέχοντας στη σχετική βιβλιογραφία είναι εμφανή τα στοιχεία κινδύνου σχετικά με τη στρατηγική του συνανταγωνισμού και παρατηρούνται περιπτώσεις όπου εταιρείες που υιοθέτησαν στρατηγική συνανταγωνισμού αντί να βελτιώσουν την απόδοσή τους κατέληξαν να αποτύχουν.

Καταρχάς, είναι πολύ πιθανό να προκύψουν εντάσεις μεταξύ των οργανισμών όταν η συνεργασία και ο ανταγωνισμός συνδυάζονται. Χρειάζεται ιδιαίτερη διαχείριση των σχέσεων καθώς οι εταίροι πρέπει να έχουν ανοιχτούς διαύλους ροής πληροφοριών και γνώσης αλλά ταυτόχρονα να προστατεύουν και να εξελίσσουν τις αποκλειστικά δικές τους βάσεις γνώσεων. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί μπορεί να αντιμετωπίσουν ένα μαθησιακό δίλημμα. Σε ένα μαθησιακό δίλημμα, η συλλογική ανάπτυξη γνώσης και η αμοιβαία μάθηση είναι περιορισμένες ή ακόμη και καταστρέφονται από τη φυσική καιροσκοπική συμπεριφορά των οργανισμών. Επομένως, η κύρια πρόκληση σε τέτοιες σχέσεις είναι να «βρουν τη σωστή ισορροπία» μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας. (Joode & Soekijad, 2009)

Επίσης όταν η αμοιβαία εξάρτηση δεν είναι ισορροπημένη, ο πιο εξαρτημένος εταίρος κινδυνεύει να γίνει θύμα εκμετάλλευσης από τους ομόλογούς του. Για παράδειγμα σε μια περίπτωση συνανταγωνισμού για την απόκτηση περαιτέρω τεχνογνωσίας, ο ασύμμετρος ρυθμός μάθησης μεταξύ των εταίρων είναι απειλή για τη λειτουργία του συνανταγωνιστικού μοντέλου. Ο ταχύτερος στην εκμάθηση από τους εταίρους, εφόσον ο ίδιος ως ο ταχύτερος έχει επιτύχει νωρίτερα τους μαθησιακούς στόχους του, έχει

υψηλότερα κίνητρα να τερματίσει τη σχέση πριν οι ομόλογοί του καταφέρουν να αποκομίσουν το σύνολο των οφελών που ανέμεναν από τη συμμαχία, αδιαφορώντας για το ενδιαφέρον των άλλων εταίρων να παρατείνουν τη σχέση. Η ανταγωνιστική πίεση που προκύπτει από το παραπάνω ενδεχόμενο μπορεί να είναι η αιτία αποτυχίας της συνεργασίας ακόμα και αν ο ταχύτερος στην εκμάθηση από τους εταίρους δεν έχει σκοπό να τερματίσει τη σχέση νωρίτερα. (Dagnino & Rocco, 2009)

Άλλοι τονίζουν την πιθανότητα καταστροφής αξίας, υποδηλώνοντας ότι τα προσωπικά συμφέροντα των ανταγωνιστών δημιουργούν μεγάλους κινδύνους για την εταιρεία από διαρροή πληροφοριών και παρακινούν ενέργειες που συχνά υπονομεύουν τις συνεργασίες. Οι συνεργαζόμενες εταιρείες έχουν κίνητρο να συνεργαστούν για να δημιουργήσουν μεγαλύτερα οφέλη, αλλά παραμένουν σε συνεχή κατάσταση καχυποψίας, καθώς πρέπει να προσπαθούν να προηγουμένως η μία της άλλης και καθώς δεν είναι γνωστό εκ των προτέρων σε ποιο βαθμό ο κάθε εταίρος θα επωφεληθεί από τη συνεργασία σε σύγκριση με τους άλλους. Αυτή η δομική μεταβλητότητα δια φωτίζει την παρουσία αβεβαιότητας λόγω των ανταγωνιστικών πιέσεων της αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων. Η καχυποψία είναι πιθανό να ενταθεί καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός και ως συνέπεια να καταλήξει σε αποτυχία η συνανταγωνιστική σχέση των εταίρων. (Gnyawali & Ryan Charleton, 2018)

Επιπλέον, παρά το υψηλό στρατηγικό ενδιαφέρον για τους στόχους που απορρέουν από τη συμφωνία συνανταγωνισμού, εταίροι μπορεί τελικά να υιοθετήσουν στην πράξη μια «χλιαρή» συμπεριφορά και να είναι απρόθυμοι να καταβάλουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας. Για παράδειγμα, ο ένας εκ των εταίρων μπορεί να αποφασίσει να συνεισφέρει στη σχέση με λιγότερο έμπειρο προσωπικό ή να αφιερώσει ελάχιστο χρόνο.

Συνεπάγεται λοιπόν ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικά τα κριτήρια επιλογής εταίρων σε μια σχέση συνανταγωνισμού. Κρίσιμα κριτήρια για να ληφθούν υπόψη μπορούν ειδικότερα να θεωρηθούν: η σχεσιακή ανοιχτότητα, η αμοιβαία εξάρτηση, η εμπιστοσύνη, η εμπειρία στον συνανταγωνισμό και οι προσδοκίες συνέχειας στη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων. Καταλαβαίνουμε πως ο συνανταγωνισμός ως πιο ριζοσπαστική στρατηγική προϋποθέτει από τους εταίρους πιο ευρείς ορίζοντες σκέψης, ενώ η αμοιβαία εξάρτηση είναι ένας παράγοντας που θα αποτρέψει να κυριαρχήσει ο ανταγωνισμός μεταξύ τους έναντι της συνεργασίας. Επίσης πρότερη εμπειρία σε συνανταγωνιστικές σχέσεις σίγουρα διευκολύνει την κατανόηση και τη διαχείριση των παραδοξοτήτων του συνανταγωνισμού. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων προστατεύει τη σχέση τους από τους κινδύνους που θέτει η καχυποψία σε μια συνανταγωνιστική σχέση. Η εμπιστοσύνη δεν

είναι μια αόριστη έννοια αλλά χτίζεται εντός της σχέσης μέσα από ενέργειες των μερών. Για παράδειγμα, όταν Samsung και Sony συνεργάστηκαν και ίδρυσαν την εταιρεία S-LCD (περίπτωση που θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω), κατόπιν αιτήματος της Sony, ο κ. Jae-Yong Lee, τότε αντιπρόεδρος της Samsung Electronics και μεγαλύτερος γιος του τότε προέδρου του ομίλου Samsung, έγινε μέλος του διοικητικού συμβουλίου της S-LCD καθώς η Sony ήθελε μια ισχυρή δέσμευση στην S-LCD από την ανώτατη διοίκηση της Samsung. (Gnyawali & Park, 2011)

Απαιτείται επομένως να λαμβάνεται ρητά υπόψη η δικαιοσύνη, οι εταίροι να λαμβάνουν μέτρα και δικλίδες ασφαλείας, να προβαίνουν σε ενέργειες που δομούν σχέσεις εμπιστοσύνης και μειώνουν τα επίπεδα καχυποψίας και να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη θετική αλλά μεταβλητή δομή παιχνιδιού.

Δεν είναι όμως μόνο δυνάμεις εντός του συνανταγωνιστικού σχήματος, όπως αυτές που περιγράφηκαν παραπάνω και που σχετίζονται με τον οπορτουνισμό, οι οποίες δύναται να οδηγήσουν σε αποκλίνοντα συμφέροντα και στην αποτυχία της συνεργασίας. Μια αλλαγή στις στρατηγικές προτεραιότητες μιας επιχείρησης ή μια αλλαγή στην ηγεσία που καθιστά έναν συνεργάτη λιγότερο ελκυστικό από ότι ήταν νωρίτερα, απειλούν να οδηγήσουν την πάλαι ποτέ συνεταιριστική δομή συμφερόντων να αποκλίνει (Dagnino & Rocco, 2009). Για παράδειγμα εταιρείες που έχουν μοναδικούς πόρους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να απολέσουν το πλεονέκτημά τους αυτό καθώς οι αγοραστές δύναται να μην μπορούν να διακρίνουν ποια είναι τα πλεονεκτήματα της εταιρείας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της (Bengtsson & Kock, 2000).

Τέλος ο ανταγωνισμός έχει αποδείξει ότι έχει πολλά οφέλη. Αποτελεί μια κινητήρια δύναμη στη διαδικασία της δημιουργίας γνώσης, αξίας και καινοτομιών καθώς παρέχει το κίνητρο για ενεργό πειραματισμό και ευελιξία για προσαρμογή στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Έχει αναφερθεί επίσης πως χάρη στον ανταγωνισμό αποφεύγονται οι μονόπλευρες απόψεις ή οι απλοί συμβιβασμοί στη διαδικασία δημιουργίας γνώσης και αξίας. Αξίζει λοιπόν να σημειωθεί ότι η υπερβολική συνεργασία μπορεί να οδηγήσει στην μείωση του ανταγωνισμού και στην καταστολή των οφελών του. (Ritala & Välimäki, 2009).

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

Ruben Van Wendel de Joode and Maura Soekijad (2009). Coping with coopetition in knowledge- intensive multiparty alliances: Two case studies. In *Coopetition Strategy*. Routledge.

Dagnino, G. B., & Rocco, E. (2009). *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*. Routledge

Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511–2534.

Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (Robert). (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663.

Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.

Ritala, P., & Välimäki, K. (2009). Intrafirm coopetition, knowledge creation and innovativeness. In *Coopetition Strategy*. Routledge

Κεφάλαιο 5^ο

Παραδείγματα Στρατηγικών Συνανταγωνισμού

Σε διάφορους κλάδους δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων συνάπτονται σχέσεις συνανταγωνισμού. Ειδικότερα όμως στον κλάδο της τεχνολογίας παρατηρούνται ιδιαίτερα ευνοϊκές συνθήκες για να ευδοκιμήσει ο συνανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων και να συναφθούν συμφωνίες για κοινή χρήση σε κοινά κέρδη διότι οι εταιρείες ανταγωνίζονται σε μια παρόμοια αγορά αλλά έχουν μοναδικά και συμπληρωματικά πλεονεκτήματα. Πολύ συχνά παρατηρείται το φαινόμενο δύο ή περισσότεροι ανταγωνιστές, ειδικά startup εταιρείες τεχνολογίας που βρίσκονται στη φάση ανάπτυξης με την καινοτομία στο επίκεντρο του επιχειρηματικού τους μοντέλου και που παρουσιάζουν μεγαλύτερο κίνδυνο σε σύγκριση με τις εταιρείες που έχουν ήδη ενσωματωθεί στην αγορά, να ακολουθούν την πρακτική του συνανταγωνισμού για να επιβιώσουν και να «πολεμήσουν» έναν μεγαλύτερο ανταγωνιστή.

Στρατηγικές συνανταγωνισμού συναντιούνται συχνά και στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας. Αυτές οι συμφωνίες λαμβάνουν διαφορετικές μορφές και επικεντρώνονται στη συνεργασία στην Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) και την κατασκευή ενός ή περισσότερων εξαρτημάτων αυτοκινήτων ή σειρών προϊόντων (π.χ. αυτόματα κιβώτια ταχυτήτων, κινητήρες ντίζελ ή βενζίνης, σπορ ή επαγγελματικά αυτοκίνητα και φορτηγά), ενώ η διανομή γενικά παραμένει ανταγωνιστική. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι όταν η Toyota και η General Motors συμμετείχαν σε σχέση συνανταγωνισμού. Στόχος ήταν να χρησιμοποιήσουν τους πόρους, τις ικανότητες και τις βάσεις γνώσεων η μία της άλλης για την από κοινού ανάπτυξη αυτοκινήτων που κινούνται με κυψέλες καυσίμου, ενώ ο ανταγωνισμός σε άλλα τμήματα της αγοράς δεν εξαφανίστηκε (Bouncken et al., 2015).

Ας δούμε λίγο πιο αναλυτικά τρία παραδείγματα σύναψης συνανταγωνιστικών σχέσεων: α) την αεροπορική βιομηχανία, β) την Amazon και γ) την περίπτωση συνανταγωνισμού Sony – Samsung.

5.1 Η Αεροπορική Βιομηχανία

Οι Iryna Heiets, Tamara Oleshko και Oleg Leshchinsky στη μελέτη τους «Game-Theoretic Principles of Decision Management Modeling Under the Coopetition» παραθέτουν στοιχεία που καθιστούν ευκρινές ότι ο τομέας της αεροπορικής βιομηχανίας έχει επωφεληθεί από την υιοθέτηση στρατηγικής συνανταγωνισμού και για αυτό έχει δει και αύξηση στη συχνότητα υιοθέτησής της. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η παγκόσμια βιομηχανία υπηρεσιών έχει βιώσει τεράστιες αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες λόγω της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης. Δεδομένων των αλλαγών στην παγκόσμια βιομηχανία υπηρεσιών, ο τομέας της αεροπορικής βιομηχανίας χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ διαφορετικών παικτών, γεγονός που έχει καταστήσει αναγκαία την ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών στρατηγικών.

Οι αεροπορικές εταιρείες αναζητούν όλο και περισσότερο μέτρα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους υπό το πρίσμα των αλλαγών στην αγορά και των συνεχώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών. Η εμφάνιση και η υιοθέτηση της στρατηγικής συνανταγωνισμού έχει αλλάξει σημαντικά την αεροπορική βιομηχανία. Η δημιουργία τέτοιων στρατηγικών συμμαχιών στοχεύει στο να επιτρέψει στους εταίρους να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και το μάρκετινγκ, οι οποίες είναι κρίσιμες για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας τους στην αγορά. Όσο αφορά τη δραστηριότητα των διεθνών αεροπορικών συμμαχιών και τις συμφωνίες που υπογράφονται μεταξύ τους, οι αεροπορικές εταιρείες καταφεύγουν σε στρατηγική συνανταγωνισμού όταν δεν θέλουν να εγκαταλείψουν τις θέσεις τους, αλλά κατανοούν επίσης ότι ο συνανταγωνισμός είναι απαραίτητος. Οι αεροπορικές εταιρείες υπογράφουν συμφωνίες κοινού κωδικού, διασύνδεσης και αποχώρησης πτήσεων (crossline) και, τελικά, ενώνονται σε στρατηγικές συμμαχίες. Οι «συμφωνίες κοινού κωδικού» (codeshare agreements) στην αεροπορία επιτρέπουν σε δύο αεροπορικές εταιρείες να πωλούν εισιτήρια για τις ίδιες πτήσεις, με τον κωδικό της κάθε μίας, επεκτείνοντας έτσι το δίκτυο και τις επιλογές για τους επιβάτες χωρίς απαραίτητα να εκτελούν οι ίδιοι τη πτήση, όπως είδαμε πρόσφατα με την IndiGo και την AEGEAN για σύνδεση Ινδίας-Ευρώπης (*IndiGo και AEGEAN ενώνουν δυνάμεις με συμφωνία πτήσεων κοινού κωδικού - DEAL, 2025*), προσφέροντας περισσότερες διαδρομές και διευκολύνοντας τη συνδεσιμότητα. Έχει διαπιστωθεί ότι αυτό όμως δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για αεροπορικές εταιρείες, που ανήκουν σε διαφορετικές αεροπορικές συμμαχίες, να υπογράφουν συμφωνίες με τους ανταγωνιστές τους από άλλες συμμαχίες.

Ο συνανταγωνισμός έχει αποδειχθεί ότι παίζει κρίσιμο ρόλο και στην ενίσχυση των λειτουργιών, της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας των κατασκευαστών αεροσκαφών. Αυτό συμβαίνει σε μια εποχή που οι κατασκευαστές αεροσκαφών στρέφονται ολοένα και περισσότερο προς συστήματα προϊόντων-υπηρεσιών. Καθώς συνεχίζουν να υιοθετούν τέτοια συστήματα, έχουν διαπιστώσει ότι η στρατηγική ολοκλήρωση είναι επωφελής. Ουσιαστικά, η υιοθέτηση των συστημάτων έχει δείξει ότι η παραγωγή που βασίζεται σε προϊόντα και σε διαδικασίες είναι σχετικά εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Για να αποφευχθούν οι απομιμήσεις, οι κατασκευαστές αεροσκαφών υιοθετούν ολοένα και περισσότερο τη στρατηγική ολοκλήρωση υπηρεσιών. Η στρατηγική ολοκλήρωση πραγματοποιείται με συνεργασίες, μέσω των οποίων οι στρατηγικές συμμαχίες γίνονται πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αυξάνουν την κερδοφορία. (Heiets, Oleshko, & Leshchinsky, 2021)

5.2 Amazon Marketplace

Η Amazon.com είναι σήμερα η κορυφαία εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου στον κόσμο κι αυτό συμβαίνει επειδή ήταν και είναι σε θέση να αποτυπώνει την πολύπλοκη και ποικίλη φύση του κλάδου. Ενώ οι περισσότερες διαδικτυακές εταιρείες λειτουργούν συνήθως με βάση απλά επιχειρηματικά μοντέλα με προκαθορισμένες ροές εσόδων, η Amazon.com εξελίσσει συνεχώς το επιχειρηματικό της μοντέλο, διευρύνοντας τα όρια επιτυχίας στο διαδίκτυο.

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι ένα σημαντικό μέρος της εξέλιξης του επιχειρηματικού μοντέλου της Amazon.com βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις στρατηγικές συνανταγωνισμού της εταιρείας. Σύμφωνα με τους Ritala, Golnamb και Wegmann (Ritala et al., 2014), ο συνανταγωνισμός έχει αποτελέσει σημαντικό μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου της Amazon.com, καθώς η εταιρεία τον βλέπει ως έναν τρόπο δημιουργίας ακόμη μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη. Έχει υιοθετήσει με επιτυχία επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στον συνανταγωνισμό σε αρκετές περιπτώσεις, επηρεάζοντας σημαντικά την παγκόσμια οικονομία καθώς και την επιβίωση, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της Amazon.com. Μελετώντας τις περιπτώσεις αυτές βρίσκουμε ενδιαφέροντα στοιχεία για το πώς δημιουργεί και αξιοποιεί αποτελεσματικά την αξία ενώ συνεργάζεται με τους ανταγωνιστές.

Είναι ιδιαίτερα σαφές ότι η Amazon.com από νωρίς κατανόησε ότι η αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να χωρέσει πολλές ανταγωνιστικές εταιρείες σε πολλούς ρόλους και πως οι ανταγωνιστές δύνανται επίσης να είναι συνεργατικοί εταίροι στην επιδίωξη αυξημένης αξίας για τον πελάτη σε αυτές τις αναπτυσσόμενες αγορές. Το δεύτερο σημαντικό ζήτημα που ωθεί τις πρωτοβουλίες συνεργασίας και ανταγωνισμού της Amazon.com είναι η αναγνώριση ότι οι διαδικασίες, η υποδομή και το εμπορικό σήμα της Amazon.com είναι πιο πολύτιμα για τους πελάτες όταν χρησιμοποιούνται όσο το δυνατόν ευρύτερα, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης ανταγωνιστών.

Μία περίπτωση υιοθέτησης στρατηγικής συνανταγωνισμού της Amazon.com είναι το εγχείρημα του Amazon Marketplace. Το Amazon Marketplace αποτελεί την επιτομή ενός επιχειρηματικού μοντέλου που βασίζεται στον συνανταγωνισμό, καθώς η εταιρεία μοιράζεται ενεργά την υποδομή της με τρίτους με τους οποίους βρίσκεται ταυτόχρονα σε έναν ανταγωνισμό τιμών για να κερδίσουν παραγγελίες πελατών. Ειδικότερα, μετά την εξέλιξή της από ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο σε καταναλωτική πύλη αγορών, η Amazon.com επέκτεινε το επιχειρηματικό της μοντέλο ώστε να συμπεριλάβει την αγορά τρίτων, λανσάροντας το Amazon Marketplace τον Νοέμβριο του 2000, το οποίο επιτρέπει στους πωλητές να αξιοποιούν τις υπηρεσίες και τα εργαλεία ηλεκτρονικού εμπορίου για να παρουσιάζουν το προϊόν τους παράλληλα με το Amazon.com στην ίδια σελίδα στον ιστότοπο. Μία μόνο σελίδα δηλαδή παρέχει στον πελάτη την επιλογή μεταξύ αγοράς ενός νέου προϊόντος από την Amazon.com ή ενός νέου ή μεταχειρισμένου προϊόντος από άλλον πωλητή. Αυτό δημιούργησε την ευκαιρία σε τρίτους (ανταγωνιστές της Amazon) να εμπορευτούν τα προϊόντα τους στην ιστοσελίδα υψηλής επισκεψιμότητας που ιστορικά πουλούσε μόνο προϊόντα της Amazon.com.

Πολλοί, εσωτερικά και εξωτερικά της εταιρείας, ανησυχούσαν ότι αυτό θα κατέστρεφε την επιχείρηση λιανικής της Amazon. Με την πάροδο του χρόνου όμως, οι πωλήσεις από τρίτους έγιναν ένα επιτυχημένο και σημαντικό μέρος της επιχείρησης. Πριν από την ίδρυση του Amazon Marketplace η τιμή της μετοχής της Amazon είχε μειωθεί κατά περισσότερο από τα δύο τρίτα και, μέχρι το τέλος του 2000, είχε μειωθεί κατά περισσότερο από 80% από τις αρχές του 2000, οδηγώντας σε εικασίες για πτώχευση ή εξαγορά. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι το Amazon Marketplace ήταν μέρος της λύσης που βοήθησε στην επίτευξη τελικής κερδοφορίας στην Amazon.com, καθώς βοήθησε στην αντιστάθμιση των λειτουργικών εξόδων και στην αύξηση των πωλήσεων (άλλες δραστηριότητες για την αύξηση της κερδοφορίας περιελάμβαναν απολύσεις εργαζομένων, κλείσιμο αποθηκών, βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας και μείωση των μη κερδοφόρων προϊόντων). Μείωσε τα λειτουργικά έξοδα επειδή υπήρχε λιγότερη ανάγκη αποθήκευσης

προϊόντων και το αυξανόμενο κόστος κάθε πώλησης για την Amazon.com ήταν σχεδόν μηδενικό, με πολύ χαμηλό αυξανόμενο μεταβλητό κόστος εκπλήρωσης που σχετίζεται με την πώληση. Έτσι, η εταιρεία μπόρεσε να κερδίσει μεσιτικές αμοιβές με αμελητέο πρόσθετο κόστος.

Η εταιρεία διασφάλισε έσοδα χρεώνοντας προμήθειες και συνδρομή ανεξάρτητα από το αν ο πελάτης αγόραζε το προϊόν από την Amazon ή από τρίτο έμπορο. Ήδη από το δεύτερο τρίμηνο του 2002, η Amazon ανέφερε ότι οι συναλλαγές τρίτων αντιπροσώπευαν το 20% των μονάδων που πούλησε στη Βόρεια Αμερική. Το 2010, το Amazon Marketplace αντιπροσώπευε πάνω από το 35% των πωλήσεων της Amazon.com. (Ritala et al., 2014)

5.3 Sony και Samsung

Ένα ακόμα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα επιτυχημένης στρατηγικής συνανταγωνισμού είναι αυτό μεταξύ της Sony και της Samsung Electronics στις αρχές του 21^{ου} αιώνα κατά τη μελέτη του οποίου μπορούμε να διακρίνουμε καθαρά τις πιέσεις της αγοράς και τα κίνητρα που οδήγησαν τις εταιρείες στην στρατηγική αυτή καθώς και το πώς αντιμετωπίστηκαν οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν στον συνανταγωνισμό. Οι δύο εταιρείες επιθυμούσαν να αναπτύξουν και να εμπορευματοποιήσουν τεχνολογία οθονών υγρών κρυστάλλων (LCD) για τηλεοράσεις και, αν και σφοδροί ανταγωνιστές, οδηγήθηκαν να επιδιώξουν αυτόν τον φιλόδοξο στόχο από κοινού μέσω ισχυρής συνεργασίας, η οποία μελετήθηκε αρτιότατα από τους Gnyawali και Park (Gnyawali & Park, 2011).

Για πολλά χρόνια, η βασική αποστολή της Samsung ήταν να εκτοπίσει τη Sony από την κορυφή της κατάταξης στον κόσμο ως τον κορυφαίο κατασκευαστή ηλεκτρονικών ειδών και τόσο η Sony όσο και η Samsung ανταγωνίζονταν έντονα σε πολλά τμήματα της αγοράς προϊόντων. Καθώς όμως η τεχνολογία της τηλεόρασης άλλαξε από αναλογική (CRT TV) σε ψηφιακή, όπως η οθόνη υγρών κρυστάλλων (LCD) και η οθόνη πλάσματος (PDP), οι σχέσεις και η δυναμική μεταξύ των μεγάλων παικτών του κλάδου μεταβλήθηκαν. Η Sony κατείχε ηγετική θέση στην αγορά των παραδοσιακών τηλεοράσεων CRT για μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά υστερούσε σημαντικά στην ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά ψηφιακών τηλεοράσεων επίπεδης οθόνης. Παράλληλα υπέστη τεράστια ζημία το 2003, η οποία προκάλεσε ανησυχία και τα στελέχη της συνειδητοποίησαν ότι μια σταθερή προσφορά οθονών LCD ήταν ιδιαίτερα κρίσιμη. Από την άλλη μεριά για τη Samsung, η

εξασφάλιση ενός μεγάλου συνεργάτη όπως η Sony ήταν καθοριστική για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή οθόνων LCD και την προώθηση της τεχνολογίας των πάνελ της έναντι των άλλων.

Οι εταιρείες ίδρυσαν το 2004 μια κοινοπραξία, την S-LCD, και συμφώνησαν σε έναν τρόπο διαχείρισης που παρείχε ισχυρές δικλείδες ασφαλείας και ισορροπία. Μοιράζονταν τα συμφέροντά τους μέσω ενός συμπαγούς τρόπου διακυβέρνησης (κοινοπραξία μετοχικού κεφαλαίου) και μιας ισχυρής δέσμευσης στην επιχείρηση. Κάθε μέρος κατείχε το 50% της κοινοπραξίας, με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο να είναι επιλογή της Samsung και τον Οικονομικό Διευθυντή επιλογή της Sony. Επίσης, εξισορρόπησαν τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία προχωρώντας με αμοιβαία άδεια τις ευρεσιτεχνίες τους (11.000 ευρεσιτεχνίες από τη Samsung και 13.000 ευρεσιτεχνίες από τη Sony) τον Νοέμβριο του 2004, γεγονός που διευκόλυνε την ανταλλαγή γνώσεων και την ανάπτυξη προϊόντων. Παράλληλα, προσπάθησαν να διατηρήσουν τη μοναδικότητα κάθε εταιρείας και να προωθήσουν τον υγιή ανταγωνισμό στην αγορά.

Η S-LCD ξεκίνησε την παραγωγή πάνελ LCD 7ης γενιάς τον Απρίλιο του 2005 και η παραγωγική ικανότητα αυξήθηκε από 60.000 σε 100.000 πάνελ ανά μήνα μέσω πρόσθετων επενδύσεων. Βασιζόμενη στην τεράστια επιτυχία τους στην τεχνολογία 7ης γενιάς, επένδυσαν το 2005 σε εργοστάσιο 8ης γενιάς, το οποίο παρήγαγε αρχικά 50.000 πάνελ ανά μήνα. Ενώ τον Ιούνιο του 2009, η S-LCD ξεκίνησε την παραγωγή από τη δεύτερη γραμμή 8ης γενιάς με παραγωγική ικανότητα 70.000 πάνελ ανά μήνα. Η αρχική επένδυση ήταν 1 δισεκατομμύριο δολάρια ΗΠΑ από κάθε εταιρεία. Κατάφεραν να τριπλασιάσουν την επένδυσή τους και προχώρησαν στην τεχνολογία 8ης γενιάς μέσα σε λίγα χρόνια. Η Samsung συνέβαλε με τα τεχνολογικά της πλεονεκτήματα στην τεχνολογία LCD, ενώ η Sony συνέβαλε με τα τεχνολογικά της πλεονεκτήματα και την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας της στην τηλεόραση. Όμως παρότι συνεργάζονταν στενά μέσω της S-LCD, η Samsung και η Sony ανταγωνίζονταν ταυτόχρονα σκληρά στην αγορά τηλεοράσεων επίπεδης οθόνης.

Πριν η S-LCD ξεκινήσει να παράγει οθόνες, η Sony και η Samsung κατατάσσονταν ως ο 3ος και 4ος κατασκευαστής τηλεοράσεων LCD (πίσω από την Sharp και την Philips). Ωστόσο, στο 4ο τρίμηνο του 2008, η Samsung και η Sony κατατάσσονταν ως ο 1ος και 2ος κατασκευαστής τηλεοράσεων αντίστοιχα, τόσο στη συνολική αγορά τηλεοράσεων όσο και στο τμήμα τηλεοράσεων LCD. Επιπλέον, το συνδυασμένο μερίδιο αγοράς της Samsung και της Sony αυξήθηκε από 18,4% το 3ο τρίμηνο του 2004 σε 40,9% το 2008. Ταυτόχρονα, η S-LCD δημιούργησε μεγαλύτερη αξία και για τις δύο εταιρείες κερδίζοντας

τη μάχη τυποποίησης μεταξύ των τεχνολογιών LCD και PDP. Το μερίδιο αγοράς του τμήματος LCD αυξήθηκε ραγδαία από 13% το 3ο τρίμηνο του 2005 σε 68,4% το 3ο τρίμηνο του 2009.

Όπως αναφέραμε νωρίτερα, ο κλάδος των τηλεοράσεων της Sony αντιμετώπιζε πλήγματα όταν ανακοινώθηκε η κοινοπραξία το 2003. Μέσω της συνεργασίας με έναν ικανό ανταγωνιστή πρόλαβε τις τάσεις της αγοράς, εισήλθε γρήγορα στον τομέα των μεγάλων τηλεοράσεων επίπεδης οθόνης και εκτόπισε την Sharp από την κορυφαία θέση της στην αγορά στις πωλήσεις τηλεοράσεων LCD. Αντίστοιχα η Samsung φαίνεται να οικειοποιήθηκε ακόμη μεγαλύτερη αξία από την S-LCD καθώς μπόρεσε να αναλάβει ηγετικό ρόλο στον τομέα των μεγάλων οθονών LCD, απέκτησε ευνοϊκή θέση στη μάχη για τα τεχνικά πρότυπα και τελικά έγινε ο μεγαλύτερος κατασκευαστής τηλεοράσεων και παραγωγός πάνελ. (Gnyawali & Park, 2011)

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601.

IndiGo και AEGEAN ενώνουν δυνάμεις με συμφωνία πτήσεων κοινού κωδικού—DEAL. (2025, September 15). <https://www.dealnews.gr/epixeiriseis/1149476/indigo-kai-aegean-enonoun-dynameis-me-symfonia-ptiseon-koinou-kodikou>

Heiets, I., Oleshko, T., & Leshchinsky, O. (2021). Game-Theoretic Principles of Decision Management Modeling Under the Coopetition. *International Game Theory Review*, 23(01), 2050010.

Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management, Special Issue on Co-Opetition Cooperation and Competition*, 43(2), 236–249.

Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511–2534. <https://doi.org/10.1177/0149206318788945>

ΜΕΡΟΣ Β'

Κεφάλαιο 6° Ανταγωνισμός στον Κλάδο

6.1 Pfizer

Η εταιρεία Charles Pfizer & Company ιδρύθηκε στο Μπρούκλιν, στη Νέα Υόρκη, το 1849 έχοντας ως αντικείμενο τις χημικές ουσίες. Το πρώτο προϊόν της εταιρείας ήταν ένα αντιπαρασιτικό, το Santonin. Ο εμφύλιος πόλεμος στην Αμερική είχε ως αποτέλεσμα διπλασιασμό των εσόδων της εταιρείας και τη ραγδαία ανάπτυξή της. Η έδρα μεταφέρθηκε στο Μανχάταν. Βασικό προϊόν της εταιρείας από το 1880 έγινε το κιτρικό οξύ και επεκτάθηκε το 1882 στο Σικάγο. Στο κλείσιμο του 19^{ου} αιώνα η Pfizer βρέθηκε στην κορυφή της Αμερικής όσον αφορά τον κλάδο των χημικών ουσιών. Το 1900 η εταιρεία υπέβαλε επίσημο πιστοποιητικό σύστασης με εγκεκριμένο κεφάλαιο 2 εκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. αποτελούμενο από 20000 μετοχές αξίας 100 δολαρίων η κάθε μία. Δεκαεννέα χρόνια αργότερα ο χημικός της Pfizer, James Currie, πέτυχε τη μαζική παραγωγή κιτρικού οξέος με ζύμωση της ζάχαρης ανεξαρτητοποιώντας την Pfizer από τους ευρωπαϊούς καλλιεργητές εσπεριδοειδών. Για τις ανάγκες του Β' Παγκοσμίου Πολέμου ανταποκρίθηκε στην έκκληση της αμερικανικής κυβέρνησης για άμεση μαζική παραγωγή πενικιλίνης και ήταν η μόνη που χρησιμοποιούσε την τεχνολογία της ζύμωσης. Το 1944 ήταν πλέον ο μεγαλύτερος παραγωγός πενικιλίνης στον κόσμο.

Τη δεκαετία του 1950 το αντιβιοτικό Terramycin (οξυτετρακυλίνη), αποτέλεσμα του πρώτου ερευνητικού προγράμματος της εταιρείας, ήταν το πρώτο σε πωλήσεις φάρμακο της Pfizer στις Η.Π.Α. Η Εταιρεία ξεκίνησε να επεκτείνεται σε υπερπόντιες αγορές με δράση σε Βραζιλία, Καναδά, Κούβα, Αγγλία, Μεξικό, Παναμά και Πουέρτο Ρίκο. Στη συνέχεια προχώρησε σε ίδρυση τμήματος γεωργικών προϊόντων με στόχο την ανεύρεση πρωτοποριακών λύσεων σε προβλήματα υγείας των ζώων. Ίδρυσε εργοστάσιο ζύμωσης στην Αγγλία το οποίο έθεσε τα θεμέλια για τις ερευνητικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες της Pfizer στη Μεγάλη Βρετανία και παράλληλα για την παραγωγή και διανομή αντιβιοτικών σύναψε συνεργασία με την ιαπωνική εταιρεία Taito, την οποία αργότερα εξαγόρασε ολοκληρωτικά. Το 1957 νέα εργοστάσια σε Μεξικό, Ιταλία και

Τουρκία ξεκίνησαν παραγωγή και η εταιρεία έφτασε στο σημείο να απασχολεί περισσότερους από 7000 εργαζομένους. Η εταιρεία επένδυσε περαιτέρω στην έρευνα με την ίδρυση του Κεντρικού Τμήματος Έρευνας για έρευνα και ανάπτυξη σε φάρμακα, γεωργικά και χημικά προϊόντα σε παγκόσμιο επίπεδο έχοντας πλέον ερευνητικά κέντρα σε τρεις ηπείρους. Το 1972 η εταιρεία ξεπέρασε το ένα δισεκατομμύριο σε πωλήσεις και θεωρώντας ότι το κλειδί για περαιτέρω μελλοντική ανάπτυξη είναι η ανακάλυψη και ανάπτυξη πρωτοποριακών φαρμακευτικών προϊόντων, τετραπλασίασε τον προϋπολογισμό του ερευνητικού τμήματος.

Τα επόμενα χρόνια έφερε στην αγορά μια σειρά επιτυχημένων φαρμάκων, επεκτάθηκε ακόμα περισσότερο στον τομέα των φαρμακευτικών προϊόντων για ζώα και ενίσχυσε την παρουσία της στις αγορές της Ανατολής κατασκευάζοντας μέχρι και εργοστάσιο στην Κίνα. Το 2000, το 2003 και το 2015 πραγματοποιήθηκαν οι συγχωνεύσεις της Pfizer με την Warner-Lambert, με την Pharmacia Corporation και με την Hospira αντίστοιχα και έναντι 635 εκατομμυρίων δολαρίων απέκτησε από την Baxter International Inc. το χαρτοφυλάκιο των εμβολίων της στην αγορά καθώς και ένα κομμάτι των εγκαταστάσεων παρασκευής εμβολίων της στην Αυστρία. (*History | Pfizer*, n.d.)

6.2 BioNTech

Η BioNTech SE (συντομογραφία για το Biopharmaceutical New Technologies) είναι εταιρεία βιοτεχνολογίας με έδρα το Μάιντς. Ιδρύθηκε το 2008 από τους καθηγητές Ugur Sahin, Özlem Türeci και Christoph Huber για την ανάπτυξη και την παραγωγή θεραπειών για εξατομικευμένη ανοσοθεραπεία καρκίνου. Η αρχική επένδυση ήταν 180 εκατομμυρίων ευρώ από την MIG Capital και επεκτάθηκε τον επόμενο χρόνο εξαγοράζοντας τις EUFETS και JPT Peptide Technologies. Ο βασικός προσανατολισμός και παράλληλα η διαφοροποίησή της στον κλάδο ήταν και είναι η ιδέα της χρήσης mRNA (messenger ribonucleic acid) για την ενεργοποίηση του ανοσοποιητικού συστήματος έναντι του μεμονωμένου όγκου ενός ασθενούς θεωρώντας ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί επίσης να προσαρμοστεί για να στοχεύσει διάφορα είδη ασθενειών. Σε αυτήν την κατεύθυνση ανακάλυψε και εντόπισε αρκετές θεμελιώδεις προσεγγίσεις για ολοκληρωμένη ανοσοαπόκριση, βελτιώνοντας την ισχύ της τεχνολογίας mRNA κατά 1.000 φορές και καθιέρωσε μια ιδιόκτητη, εύκολα επεκτάσιμη διαδικασία παραγωγής για προϊόντα mRNA.

Πιο συγκεκριμένα η προέλευση της εταιρείας βρίσκεται στην έρευνα που διεξήχθη από τους Şahin, Türeci και τις ομάδες τους, οι οποίοι για αρκετές δεκαετίες σημείωσαν πρόοδο στην αντιμετώπιση προκλήσεων χρησιμοποιώντας mRNA ως θεραπευτικό μέσο. Στόχος τους ήταν να χρησιμοποιήσουν το mRNA για την ανάπτυξη εξατομικευμένων ανοσοθεραπειών για τον καρκίνο. Επικεντρώθηκαν στην υπέρβαση ζητημάτων όπως η περιορισμένη σταθερότητα του mRNA στο σώμα, η ανάπτυξη σκευασμάτων για την αποτελεσματική παροχή mRNA στα κύτταρα-στόχους και η βελτίωση της παραγωγής πρωτεΐνης, η οποία αρχικά ήταν χαμηλή και βραχύβια. Το 2013, ο Ούγγρος βιοχημικός Katalin Karikó, ο οποίος αργότερα μοιράστηκε το Νόμπελ Φυσιολογίας ή Ιατρικής του 2023, εντάχθηκε στην BioNTech ως ανώτερος αντιπρόεδρος και ανακάλυψε ότι η τροποποίηση του νουκλεοτιδίου ουριδίνη θα μπορούσε να μειώσει την ανοσογονικότητα του mRNA, καθιστώντας το πιο κατάλληλο για θεραπευτική χρήση. Μεταξύ 2014 και 2018, η εταιρεία προχώρησε στη δημοσίευση ποικίλων ερευνητικών αποτελεσμάτων για τους μηχανισμούς mRNA και οι επιστημονικές ανακαλύψεις αυτές χρησιμοποιήθηκαν στην ανάπτυξη φαρμάκων βασισμένες σε αυτούς.

Την ίδια περίοδο συνεργασίες και συμφωνίες εμπορευματοποίησης συνήφθησαν με διάφορες εταιρείες και επιστημονικά ιδρύματα (Bayer Animal Health, Genentech, μέλος του Ομίλου Roche, Genmab, Siemens, Sanofi, Regeneron, Genevant, Pfizer, Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια) αρχής γενομένης από το 2014. Τον Ιανουάριο του 2018, η BioNTech έκλεισε χρηματοδότηση ύψους 270 εκατομμυρίων δολαρίων για να επεκτείνει περαιτέρω την έρευνα ανοσοθεραπείας της εταιρείας. Από τις 10 Οκτωβρίου 2019, είναι εταιρεία εισηγμένη στο National Association of Security Dealers Automated Quotations (NASDAQ) Global Select Market με το σύμβολο BNTX συγκεντρώνοντας συνολικά ακαθάριστα έσοδα 150 εκατομμυρίων δολαρίων στην αρχική δημόσια προσφορά ('BioNTech', 2025; *BioNTech | The History of BioNTech - The Road to a New Era of Immunotherapy*, n.d.).

Η εταιρεία εκμεταλλεύεται γενικά ένα ευρύ φάσμα υπολογιστικών ανακαλύψεων και θεραπευτικών φαρμάκων και πλατφόρμες για την ταχεία ανάπτυξη νέων βιοφαρμακευτικών προϊόντων. Με βάση τα βαθιά του τεχνογνωσία στην ανάπτυξη εμβολίων mRNA και στις δυνατότητες εσωτερικής παραγωγής, η BioNTech και οι συνεργάτες της αναπτύσσουν πολλαπλά υποψήφια εμβόλια mRNA για γκάμα μολυσματικών ασθενειών. Εκτός των θεραπειών βασισμένων στο mRNA, το ευρύ χαρτοφυλάκιό της από προϊόντα περιλαμβάνει καινοτόμα χιμαιρικά κύτταρα T υποδοχέα αντιγόνου, ανοσοδιαμορφωτές διειδικών σημείων ελέγχου, στοχευμένα αντισώματα για τον καρκίνο και μικρά μόρια. Η BioNTech έχει δημιουργήσει ένα ευρύ σύνολο σχέσεων με

πολλούς παγκόσμιους φαρμακευτικούς συνεργάτες, συμπεριλαμβανομένων των Eli Lilly και Company, Genmab, Sanofi, Bayer Animal Health, Genentech, Genevant, Fosun Pharma και φυσικά της Pfizer. (*Pfizer and BioNTech Announce Further Details on Collaboration to Accelerate Global COVID-19 Vaccine Development | Pfizer, n.d.*)

6.3 Ανάλυση Εσωτερικού-Εξωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT)

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για την αξιολόγηση των Δυνατών Σημείων, των Αδυναμιών, των Ευκαιριών και των Απειλών μιας επιχείρησης. Αξιολογεί τους παράγοντες που δρουν στο εσωτερικό (Strengths, Weaknesses) και στο εξωτερικό (Opportunities, Threats) περιβάλλον της επιχείρησης και βοηθά στη θέσπιση στόχων και στη χάραξη στρατηγικής της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα οι τέσσερις άξονες της ανάλυσης είναι:

- **Δυνατά Σημεία (Strengths):** Θετικά χαρακτηριστικά που προσδίδουν ανταγωνιστικότητα στην επιχείρηση.
- **Αδυναμίες (Weaknesses):** Εσωτερικά σημεία που χρήζουν βελτίωσης και περιορίζουν την απόδοση.
- **Ευκαιρίες (Opportunities):** Εξωτερικές συνθήκες στο περιβάλλον που η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί.
- **Απειλές (Threats):** Εξωτερικοί παράγοντες που δύναται να θέσουν σε κίνδυνο την επιχείρηση.

Ακολουθούν οι αναλύσεις SWOT για την Pfizer και την BioNTech το έτος 2020 την περίοδο όπου εξαπλώνεται η πανδημία του COVID-19 αλλά οι δύο εταιρείες δεν έχουν προχωρήσει ακόμα σε συνεργασία.

6.3.1. Pfizer

Δυνατά Σημεία

- Η Pfizer διέθετε *ηγετικά σκευάσματα* με σημαντικά έσοδα το 2019, όπως το Eliquis (\$7,71 δισ.), το Prevnar13 (\$5,95 δισ.) και το Ibrance (\$1,28 δισ.) (*Pfizer 2019 Annual Review, n.d.*)
- *Αναγνωρισιμότητα* (brand awareness): Η Pfizer είναι ο παραγωγός και ο έμπορος πολλών γνωστών εμπορικών σημάτων και προϊόντων. Ο οργανισμός έχει

εξελιχθεί από ένα κατάστημα σε πολυεθνική επιχείρηση τα τελευταία 170 χρόνια με ευρεία γκάμα προϊόντων με πολύ υψηλές πωλήσεις.

- Παγκόσμια Κλίμακα και Δίκτυο: Η ικανότητα δράσης της σε παγκόσμια κλίμακα, συνδυάζοντας την εφοδιαστική της αλυσίδα και την εμπορική της ισχύ, το οποίο και αναγνωρίζεται ως το κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
- *Συνεπής Μερισματική Πολιτική*: Η εταιρεία διατηρεί μια σταθερή πολιτική αποδόσεων, έχοντας αυξήσει τα μερίσματά της για πάνω από 10 συνεχή έτη. (*Pfizer Inc. (PFE) Dividend Date & History | Koyfin. 2026, January 23*)

Αδυναμίες

- *Αδύναμο Χαρτοφυλάκιο*: Μετά τον διαχωρισμό της UpJohn από την Pfizer, η τελευταία έχασε σημαντικά προϊόντα (π.χ. Lipitor και Norvasc). Τώρα η Pfizer επικεντρώνεται περισσότερο σε καινοτόμα προϊόντα στην ογκολογία και τα εμβόλια αλλά ακόμα αδυνατεί να παρουσιάσει ένα ισχυρό σύνολο προϊόντων. (*Pfizer Completes Spin-off of Upjohn Unit with Launch of Viatris | FirstWord Pharma, n.d.*)
- *Πτώση Εσόδων*: Τα συνολικά έσοδα μειώθηκαν κατά 4% το 2019 (στα \$51,8 δισ. από \$53,6 το 2018), κυρίως λόγω συναλλαγματικών διαφορών και της λήξης πατεντών. (*Pfizer 2019 Annual Review, n.d.*)
- *Λήξη Πατεντών*: Σημαντικά προϊόντα όπως το Viagra παρουσίασαν κατακόρυφη πτώση πωλήσεων λόγω λήξης της πατέντας και εισόδου γενόσημων στην αγορά.
- Η έντονη *εξάρτηση από λίγα σκευάσματα* με πολύ υψηλές πωλήσεις καθιστά την εταιρεία ευάλωτη σε ρυθμιστικές αλλαγές ή αποτυχίες κλινικών δοκιμών.

Ευκαιρίες

- *Τεχνητή Νοημοσύνη*: Εφαρμογή τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης στην έρευνα και ανάπτυξη βιοφαρμακευτικών προϊόντων.
- *Καινοτομίες στην ογκολογία*: Δυνατότητα επανάστασης στη θεραπεία του καρκίνου με mRNA.
- *Πανδημία COVID-19*: Εκμετάλλευση της πανδημίας για αύξηση των κερδών

Απειλές

- *Έντονος Ανταγωνισμός*: Ταχέως εξελισσόμενο τοπίο στον κλάδο της βιοφαρμακευτικής με ισχυρούς ανταγωνιστές. Εμφάνιση γενόσημων φαρμάκων.
- *Αποτυχίες Κλινικών Δοκιμών*: Ο κίνδυνος οι βασικές κλινικές δοκιμές να μην δείξουν την απαιτούμενη αποτελεσματικότητα, επηρεάζοντας τα χρονοδιαγράμματα ανάπτυξης των προϊόντων.

- *Ρυθμιστικά Εμπόδια*: Αυστηροί κανονισμοί, ειδικά για την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων
- *Πανδημία COVID-19*: Το κοινωνικό και οικονομικό χάος εξαιτίας της πανδημίας αποτελεί κίνδυνο για οποιαδήποτε επιχείρηση
- *Αγωγές*: Αγωγές για ιατρικές βλάβες που προκλήθηκαν από φάρμακα. Ενδεικτικά το 2009, η Pfizer συμφώνησε σε διακανονισμό ύψους 2,3 δισεκατομμυρίων δολαρίων με το Υπουργείο Δικαιοσύνης των ΗΠΑ (τον μεγαλύτερο διακανονισμό για απάτη στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης εκείνη την εποχή) για αξιώσεις ακατάλληλου μάρκετινγκ. (Cohen, 2009)

6.3.2. BioNTech

Δυνατά Σημεία

- *Πρωτοποριακή Τεχνολογία mRNA*: Ηγέτιδα σε εξατομικευμένα εμβόλια mRNA κατά του καρκίνου και εξατομικευμένη ιατρική. (*Welcome to Our Investor Page | BioNTech*, n.d.)
- *Ισχυρή Επιστημονική Βάση*: Βαθιά εξειδίκευση στην ανοσοθεραπεία και τη γονιδιωματική. (*Welcome to Our Investor Page | BioNTech*, n.d.)
- *Χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης*: Εφαρμογή των τελευταίων εξελίξεων στην τεχνητή νοημοσύνη (AI) για την ανάπτυξη νέων ανοσοθεραπειών. (*BioNTech and InstaDeep Announce Strategic Collaboration and Form AI Innovation Lab to Develop Novel Immunotherapies | BioNTech*, n.d.)
- *Στρατηγικές Συνεργασίες*: Συνεργασίες με μεγάλες πολυεθνικές φαρμακευτικές εταιρείες για την ανάπτυξη και εμπορευματοποίηση προϊόντων. (*BioNTech*, n.d.)
- *Ισχυρό Δίκτυο*: Ποικίλο, πολυπλατφορμικό δίκτυο που στοχεύει στην αντιμετώπιση καρκίνων και μολυσματικών ασθενειών. (*BioNTech SE Company Profile - Overview*, n.d.)

Αδυναμίες

- *Υψηλή Ένταση Έρευνας και Ανάπτυξης*: Μεγάλη εξάρτηση από συνεχείς, υψηλού κόστους επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη για την πρόοδο του δικτύου.
- *Εξάρτηση από εξωτερική χρηματοδότηση και συνεργασίες* καθώς περιορισμένος αριθμός προϊόντων δημιούργησε έσοδα για το 2019.
- *Απόκτηση εξειδικευμένου προσωπικού*: Προκλήσεις στην πρόσληψη καταρτημένου προσωπικού στην Τεχνητή Νοημοσύνη και στη Βιοφαρμακευτική. (*BioNTech SE Company Profile - Overview*, n.d.)

Ευκαιρίες

- *Καινοτομίες στην ογκολογία*: Δυνατότητα επανάστασης στη θεραπεία του καρκίνου με mRNA.
- *Επέκταση πλατφόρμας*: Αξιοποίηση της πλατφόρμας mRNA για εμβόλια πέρα από τον καρκίνο.
- *Επέκταση αγοράς*: Ενίσχυση της παρουσίας σε μεγάλες παγκόσμιες αγορές όπως οι ΗΠΑ και η Ασία.
- *Τεχνητή Νοημοσύνη*: Εφαρμογή τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης στην έρευνα και ανάπτυξη βιοφαρμακευτικών προϊόντων.
- *Πανδημία COVID-19*: Εκμετάλλευση της πανδημίας για αύξηση των κερδών.

Απειλές

- *Έντονος Ανταγωνισμός*: Ταχέως εξελισσόμενο τοπίο στον κλάδο της βιοφαρμακευτικής με ισχυρούς ανταγωνιστές. Εμφάνιση γενόσημων φαρμάκων.
- *Αποτυχίες Κλινικών Δοκιμών*: Ο κίνδυνος οι βασικές κλινικές δοκιμές να μην δείξουν την απαιτούμενη αποτελεσματικότητα, επηρεάζοντας τα χρονοδιαγράμματα ανάπτυξης των προϊόντων.
- *Ρυθμιστικά Εμπόδια*: Αυστηροί κανονισμοί, ειδικά για την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων
- *Πανδημία COVID-19*: Το κοινωνικό και οικονομικό χάος εξαιτίας της πανδημίας αποτελεί κίνδυνο για οποιαδήποτε επιχείρηση

6.4. Κύριοι Ανταγωνιστές

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της Pfizer και της BioNTech στον κλάδο της βιοφαρμακευτικής, είναι οι παρακάτω:

6.4.1 Johnson & Johnson

Η Johnson & Johnson (J&J) ασχολείται με την έρευνα, την ανάπτυξη, την κατασκευή και την πώληση καινοτόμων φαρμάκων και ιατρικών τεχνολογιών. Διεξάγει πολλές από τις δραστηριότητές της μέσω τρίτων εταιρειών της. Παρέχει φαρμακευτικά προϊόντα για

θεραπευτικούς τομείς που σχετίζονται με ανοσολογικές διαταραχές, καρκίνο, νευρολογικές διαταραχές, λοιμώδη, καρδιαγγειακά και μεταβολικά νοσήματα, καθώς και ιατρικές συσκευές για χρήση σε καρδιαγγειακά, ορθοπεδικά, νευροαγγειακά νοσήματα, γενική χειρουργική και οφθαλμολογική φροντίδα. Η εταιρεία προσφέρει τα προϊόντα της σε λιανοπωλητές, χονδρεμπόρους, επαγγελματίες υγείας και νοσοκομεία. Λειτουργεί μονάδες παραγωγής στις ΗΠΑ, την Ευρώπη, την Ασία-Ειρηνικό, την Αφρική, το Δυτικό Ημισφαίριο (εκτός των ΗΠΑ) και τη Λατινική Αμερική. Η έδρα της είναι στο Νιου Μπράνσγουικ του Νιου Τζέρσεϊ, στις ΗΠΑ. (*Our Company*, n.d.)

6.4.2 Merck & Co

Η Merck & Co Inc (Merck) είναι βιοφαρμακευτική εταιρεία που ανακαλύπτει, αναπτύσσει, κατασκευάζει και εμπορεύεται φάρμακα, εμβόλια, βιολογικές θεραπείες και προϊόντα υγείας των ζώων. Η εταιρεία προσφέρει φάρμακα στους θεραπευτικούς τομείς της ογκολογίας, των εμβολίων, των λοιμωδών νοσημάτων, των καρδιομεταβολικών διαταραχών, της ανοσολογίας, της νευροεπιστήμης και της οφθαλμολογίας. Προσφέρει επίσης ένα ευρύ φάσμα κτηνιατρικών φαρμακευτικών προϊόντων, εμβολίων, λύσεων και υπηρεσιών διαχείρισης υγείας, καθώς και προϊόντων ταυτοποίησης, ιχνηλασιμότητας και παρακολούθησης. Τα προϊόντα της Merck παρέχονται σε χονδρεμπόρους φαρμάκων, λιανοπωλητές, νοσοκομεία, κυβερνητικές υπηρεσίες, οργανισμούς συντήρησης υγείας, διαχειριστές παροχών φαρμακείων, άλλα ιδρύματα, κτηνιάτρους, διανομείς, παραγωγούς ζώων, αγρότες και ιδιοκτήτες κατοικίδιων ζώων. Λειτουργεί εγκαταστάσεις παραγωγής στη Βόρεια Αμερική, τη Νότια Αμερική, τη Δυτική Ευρώπη, την Αφρική και την Ασία. Εδρεύει στο Rahway, New Jersey, στις ΗΠΑ. (*'Who We Are'*, n.d.)

6.4.3 Roche Holding AG

Η Roche Holding AG είναι ελβετική πολυεθνική εταιρεία, που δραστηριοποιείται παγκοσμίως, πρωτοπορώντας στην εξατομικευμένη υγειονομική περίθαλψη με έμφαση στην ογκολογία, την ανοσολογία και τη διαγνωστική, για την ανάπτυξη μετασχηματιστικών θεραπειών και εξετάσεων που βελτιώνουν τη ζωή. Ιδρύθηκε το 1896 στη Βασιλεία της Ελβετίας από τον Fritz Hoffmann-La Roche και συνδυάζει την ανάπτυξη φαρμάκων και τη διαγνωστική με νέα δεδομένα ερευνών για τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων για σύνθετες ασθένειες. (*Roche | About Roche*, n.d.)

6.4.4 Eli Lilly and Co

Η Eli Lilly and Co (Lilly) είναι φαρμακευτική και βιοφαρμακευτική εταιρεία που ανακαλύπτει, αναπτύσσει, κατασκευάζει και εμπορεύεται προϊόντα ανθρώπινης υγειονομικής περίθαλψης. Τα κύρια προϊόντα της επικεντρώνονται σε θεραπευτικούς τομείς όπως η καρδιομεταβολική υγεία, η ογκολογία, η ανοσολογία και η νευροεπιστήμη. Η εταιρεία διανέμει τα φαρμακευτικά προϊόντα υγείας της μέσω ανεξάρτητων χονδρεμπόρων μέσω των εμπορικών σημάτων Basaglar, Humalog, Jardiance, Trulicity, Cyramza και Emgality σε χονδρεμπόρους, διαχειριστές παροχών φαρμακείων, οργανισμούς διαχειριζόμενης φροντίδας, οργανισμούς ομαδικών αγορών, κυβερνητικά και ιδρύματα μακροχρόνιας φροντίδας, νοσοκομεία και ορισμένα φαρμακεία λιανικής. Η εταιρεία λειτουργεί εγκαταστάσεις Έρευνας και Ανάπτυξης, καθώς και εγκαταστάσεις παραγωγής και διανομής στη Βόρεια Αμερική, τη Νότια Αμερική, την Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή, την Αφρική και την περιοχή Ασίας-Ειρηνικού. Η Lilly έχει την έδρα της στην Ινδιανάπολη της Ιντιάνα, στις ΗΠΑ. (*About Us | Eli Lilly and Company*, n.d.)

6.4.5 AstraZeneca

Η AstraZeneca είναι μία βρετανοσουηδική πολυεθνική εταιρεία. Ιδρύθηκε το 1999 μέσω της συγχώνευσης της Σουηδικής Astra AB και του Βρετανικού Ομίλου Zeneca. Ύστερα από τη συγχώνευση, αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες στον κόσμο και έχει πραγματοποιήσει πολλές εταιρικές εξαγορές. Οι κύριες δραστηριότητες της εταιρείας περιλαμβάνουν την ανάπτυξη θεραπειών στους τομείς της ογκολογίας, της καρδιαγγειακής, της νεφρικής και του μεταβολισμού, της αναπνευστικής και ανοσολογίας, των εμβολίων και των ανοσοθεραπειών, καθώς και των σπάνιων ασθενειών. Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της εταιρείας περιλαμβάνει βιολογικά φάρμακα, συνταγογραφούμενα φάρμακα και εμβόλια. Η AstraZeneca πωλεί τα προϊόντα της μέσω 100% ιδιόκτητων τοπικών εταιρειών μάρκετινγκ, διανομένων και τοπικών γραφείων αντιπροσωπειών σε ιατρούς πρωτοβάθμιας περίθαλψης και εξειδικευμένης περίθαλψης. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην Ευρώπη, την Αμερική, την Ασία, την Αφρική και την Αυστραλασία. Συνεργάζεται επίσης με ακαδημαϊκούς φορείς, κυβερνήσεις και άλλες εταιρείες για την ενίσχυση της καινοτομίας προϊόντων και της διαδικασίας διανομής. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο τμήμα Βιοϊατρικής του πανεπιστημίου του Κέιμπριτζ, στην Αγγλία. (*About Our Company - AstraZeneca*, n.d.)

6.4.6 AbbVie Inc

Η AbbVie Inc (AbbVie) είναι μια εξειδικευμένη βιοφαρμακευτική εταιρεία που ασχολείται με την ανακάλυψη, ανάπτυξη, κατασκευή και εμπορευματοποίηση φαρμάκων για τη θεραπεία σύνθετων και σοβαρών ασθενειών. Η εταιρεία επικεντρώνεται στους θεραπευτικούς τομείς της ρευματολογίας, της δερματολογίας, της γαστρεντερολογίας, της ογκολογίας, της νευροεπιστήμης, της οφθαλμολογικής φροντίδας, της αισθητικής, των λοιμωδών νοσημάτων, της πνευμονολογίας, της ενδοκρινολογίας, μεταξύ άλλων. Προσφέρει επίσης υπηρεσίες συμβατικής παραγωγής για την κατασκευή συζευγμάτων φαρμάκων με αντισώματα, ασηπτικής πλήρωσης, μονοκλωνικών αντισωμάτων (mAbs) και μονοκλωνικών αντισωμάτων (mAbs), προσαρμοσμένων δραστικών ουσιών (API) και λύσεων οφθαλμολογικής φροντίδας, μεταξύ άλλων. Η AbbVie προσφέρει τα προϊόντα της σε ασθενείς παγκοσμίως μέσω ιατρών, χονδρεμπόρων, διανομέων, κυβερνητικών φορέων, μονάδων υγειονομικής περίθαλψης, εξειδικευμένων φαρμακείων και ανεξάρτητων λιανοπωλητών, μεταξύ άλλων. Η εταιρεία λειτουργεί τις εγκαταστάσεις παραγωγής της στις ΗΠΑ, την Ιταλία, την Ιρλανδία, την Κόστα Ρίκα, τη Γερμανία, τη Γαλλία και τη Σιγκαπούρη. Η AbbVie έχει την έδρα της στο Βόρειο Σικάγο, Ιλινόις, στις ΗΠΑ. (*Pharmaceutical Research & Development*, n.d.)

6.4.7 Moderna Inc

Η Moderna Inc (Moderna) είναι βιοφαρμακευτική εταιρεία που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη θεραπευτικών προϊόντων και εμβολίων αγγελιοφόρου RNA (mRNA) στους τομείς των λοιμωδών νοσημάτων, της ανοσοογκολογίας, των σπάνιων νοσημάτων και των αυτοάνοσων νοσημάτων. Η εταιρεία αναπτύσσει και ανακαλύπτει φάρμακα που παράγουν πρωτεΐνες ή αντισώματα μέσα στα κύτταρα των ασθενών. Τα προϊόντα της Moderna περιλαμβάνουν το εμβόλιο COVID-19 και το εμβόλιο κατά του Αναπνευστικού Συγκυτιακού Ιού (RSV). Το χαρτοφυλάκιό της περιλαμβάνει διάφορες φαρμακευτικές μορφές, όπως εμβόλια κατά των αναπνευστικών ιών, εμβόλια κατά λανθανόντων και άλλων ιών, θεραπευτικά προϊόντα ογκολογίας και θεραπευτικά προϊόντα για σπάνιες ασθένειες. Η εταιρεία, μέσω της πλατφόρμας θεραπείας mRNA, αναπτύσσει και παράγει ανθρώπινες πρωτεΐνες, αντισώματα και νέες πρωτεΐνες, οι οποίες βοηθούν στην πρόληψη, τη θεραπεία και την ίαση ασθενειών. Λειτουργεί μονάδες παραγωγής στον Καναδά, τις ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Αυστραλία. Η Moderna έχει την έδρα της στο Κέιμπριτζ της Μασαχουσέτης, στις Η.Π.Α. (*Our Story*, n.d.)

6.5 Ο Κλάδος της Βιοφαρμακευτικής - Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Η Pfizer και η BionTech είναι εταιρείες βιοφαρμακευτικής. Αυτό έχει σημασία να τονιστεί καθώς οι όροι φαρμακευτική και βιοφαρμακευτική συχνά συγχέονται. Η βιοφαρμακευτική βιομηχανία είναι ο τομέας των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί τη βιοτεχνολογία για την ανάπτυξη και την παρασκευή ιατρικών θεραπειών (βιοφαρμακευτικών προϊόντων) και διαγνωστικών διαδικασιών από ζωντανά κύτταρα. Η βασική διαφορά μεταξύ των φαρμακευτικών εταιρειών και των βιοφαρμακευτικών εταιρειών είναι ότι οι φαρμακευτικές εταιρείες δημιουργούν τα προϊόντα τους από χημικές ουσίες και συνθετικές διεργασίες, ενώ οι βιοφαρμακευτικές εταιρείες κατασκευάζουν προϊόντα χρησιμοποιώντας βιοτεχνολογία. (*Biopharmaceutical Industry*, n.d.)

Για την κατανόηση του κλάδου της Βιοφαρμακευτικής ως το περιβάλλον που δρουν οι υπό μελέτη εταιρείες θα χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο των «Πέντε Δυνάμεων του Porter». Οι «Πέντε Δυνάμεις του Porter» είναι ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από τον Michael Porter για την ανάλυση ενός κλάδου και ιδιαίτερα τον προσδιορισμό της ελκυστικότητάς του, λαμβάνοντας υπόψη τις παρακάτω πέντε δυνάμεις της αγοράς:

- α) Υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry): Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων, επηρεαζόμενη από τον αριθμό των ανταγωνιστών, την ανάπτυξη της αγοράς κ.α. Ο υψηλός ανταγωνισμός συχνά οδηγεί σε μειωμένα περιθώρια κέρδους.
- β) Απειλή νέων εισερχομένων (threat of new entrants): Πόσο εύκολα μπορούν να εισέλθουν στην αγορά νέοι ανταγωνιστές.
- γ) Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers): Η δύναμη των προμηθευτών να επηρεάζουν τις τιμές και την ποιότητα των προϊόντων.
- δ) Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers): Η δύναμη των πελατών να ασκούν πίεση στις τιμές ή να απαιτούν υψηλότερη ποιότητα.
- ε) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (threat of substitutes): Η πιθανότητα οι πελάτες να στραφούν σε εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες εκτός του κλάδου.

Εφαρμόζοντας το μοντέλο ανάλυσης του Porter στον κλάδο της Βιοφαρμακευτικής προκύπτει:

Υφιστάμενος Ανταγωνισμός: ΥΨΗΛΟΣ

Η βιοφαρμακευτική βιομηχανία είναι πολύ ανταγωνιστική. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν καλή αναγνωρισιμότητα επωνυμίας. Η πίεση για καινοτομία είναι συνεχής και συνεπώς απαιτείται η δαπάνη τεράστιων ποσών στην Έρευνα και Ανάπτυξη για να διατηρήσουν οι επιχειρήσεις το μερίδιο αγοράς τους. Επιπλέον, οι συνεχιζόμενες συγχωνεύσεις και εξαγορές, που παρατηρούνται στον κλάδο, έχουν δημιουργήσει μεγαλύτερους και πιο ολοκληρωμένους ανταγωνιστές με τεράστια δίκτυα διανομής.

Απειλή Νέων Εισερχομένων: ΧΑΜΗΛΗ

Τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι εξαιρετικά υψηλά. Το χρηματικό ποσό που απαιτείται για την κυκλοφορία ενός νέου φαρμάκου στην αγορά είναι απαγορευτικό για τις περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις. Ακόμα οι αυστηρές απαιτήσεις από τους αρμόδιους φορείς για την κυκλοφορία ενός φαρμάκου περιλαμβάνουν μακρές κλινικές δοκιμές (συντά 10+ χρόνια), δημιουργώντας σημαντικά εμπόδια στον χρόνο κυκλοφορίας στην αγορά. Οι εδραιωμένες στον κλάδο εταιρείες έχουν αναπτύξει οικονομίες κλίμακας ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του κλάδου και κατέχουν τα εκτεταμένα χαρτοφυλάκια διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τα οποία εμποδίζουν τον άμεσο ανταγωνισμό για χρόνια.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών: ΜΕΤΡΙΑ

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μέτρια. Οι πωλήσεις συγκεντρώνονται στις μεγαλύτερες εταιρείες και υπάρχουν πολλαπλοί προμηθευτές. Οι εταιρείες έχουν υψηλότερο κόστος αλλαγής όταν επενδύουν σε νέα φάρμακα (υψηλή επένδυση σε Έρευνα και Ανάπτυξη) και οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή φαρμάκων είναι διαθέσιμες σε μεγάλες ποσότητες. Από την άλλη πλευρά, οι πάροχοι εξειδικευμένων εισροών είναι συχνά συγκεντρωμένοι κι έχουν έτσι δύναμη τιμολόγησης και το εξειδικευμένο επιστημονικό ταλέντο παραμένει σε έλλειψη παγκοσμίως, γεγονός που αυξάνει το κόστος προσλήψεων.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών: ΜΕΤΡΙΑ

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μέτρια. Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας νέων φαρμάκων διαρκούν περίπου 20 χρόνια, επιτρέποντας στον παραγωγό να ορίσει την τιμή. Όταν λήξει ο χρόνος της ευρεσιτεχνίας, ξεκινά η παραγωγή γενόσημων φαρμάκων και οι τιμές τότε γίνονται πιο ανταγωνιστικές. Επίσης παρατηρούνται ενοποιημένες αγορές, όπως μεγάλα νοσοκομειακά δίκτυα, οι οποίες λόγω του όγκου των ζητούμενων παραγγελιών απαιτούν και μεγαλύτερες εκπτώσεις. Επιπλέον, οι ασφαλιστικές εταιρείες υγειονομικής περίθαλψης και οι κυβερνήσεις έχουν σημαντική

διαπραγματευτική ισχύ επειδή μπορούν να επιλέξουν να μην επιδοτήσουν ορισμένες συνταγές. Τέλος οι πελάτες πλέον είναι ενημερωμένοι και αξιολογούν οι ίδιοι την αξία των φαρμάκων.

Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα: ΜΕΤΡΙΑ

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να είναι μέτρια ή υψηλή ανά περίπτωση. Εάν το φάρμακο βρίσκεται ακόμη στην περίοδο ισχύος του διπλώματος ευρεσιτεχνίας του, δεν υπάρχει υποκατάστατο προϊόν. Ωστόσο, όταν λήξει αυτή η περίοδος, ξεκινά η παραγωγή γενόσημων προϊόντων του και παράγεται μεγάλος αριθμός υποκατάστατων και η ζήτηση για φάρμακα χαμηλού κόστους αυξάνεται. Τονίζεται επίσης ότι πολλές φορές «παραθυράκια» στις ευρεσιτεχνίες προκαλούν άμεσες απώλειες εσόδων από γενόσημες ή βιοϊσοδύναμες εκδόσεις του φαρμάκου εισέρχονται στην αγορά. Επίσης, τα εναλλακτικά φάρμακα και η προώθηση ενός υγιεινού τρόπου ζωής μπορούν να αποτελέσουν υποκατάστατα βιοφαρμάκων.

Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου

History | Pfizer. (n.d.). Retrieved 16 November 2023, from <https://www.pfizer.com/about/history#>

BioNTech | The History of BioNTech—The Road to a New Era of Immunotherapy. (n.d.). Retrieved 6 February 2025, from <https://www.biontech.com/int/en/home/about/who-we-are/history.html>

Pfizer and BioNTech Announce Further Details on Collaboration to Accelerate Global COVID-19 Vaccine Development | Pfizer. (n.d.). Retrieved 11 September 2025, from <https://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer-and-biontech-announce-further-details-collaboration>

Cohen, P. &. (2009, September 3). Pfizer's payment of \$2.3 billion is largest healthcare fraud settlement ever, DOJ says. *Phillips & Cohen.* <https://www.phillipsandcohen.com/pfizers-payment-of-2-3-billion-is-largest-healthcare-fraud-settlement-ever-doj-says/>

Pfizer completes spin-off of Upjohn unit with launch of Viatris | FirstWord Pharma. (n.d.). Retrieved 27 January 2026, from <https://firstwordpharma.com/story/5153967>

Pfizer Inc. (PFE) Dividend Date & History | Koyfin. (2026, January 23). <https://www.koyfin.com/company/pfe/dividends/>

Welcome to our investor page | BioNTech. (n.d.). Retrieved 27 January 2026, from <https://investors.biontech.de/investors-media>

BioNTech and InstaDeep Announce Strategic Collaboration and Form AI Innovation Lab to Develop Novel Immunotherapies | BioNTech. (n.d.). Retrieved 27 January 2026, from <https://biontechse.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/biontech-and-instadeep-announce-strategic-collaboration-and-form/>

BioNTech SE Company Profile—Overview. (n.d.). Retrieved 27 January 2026, from <https://www.linkedin.com/company/globaldataplc/>

Biopharmaceutical industry. (n.d.). Toolkit. Retrieved 11 January 2026, from <https://toolkit.ncats.nih.gov/glossary/biopharmaceutical-industry>

Our company. (n.d.). JNJ.Com. Retrieved 11 January 2026, from <https://www.jnj.com/our-company>

Who we are. (n.d.). *Merck.Com.* Retrieved 11 January 2026, from <https://www.merck.com/company-overview/>

Roche | About Roche. (n.d.). Retrieved 11 January 2026, from <https://www.roche.com/about/>

About Us | Eli Lilly and Company. (n.d.). Retrieved 11 January 2026, from <https://www.lilly.com/about>

About Our Company—AstraZeneca. (n.d.). Retrieved 11 January 2026, from <https://www.astrazeneca.com/content/astraz/our-company.html>

Pharmaceutical Research & Development. (n.d.). Pharmaceutical Research & Development. Retrieved 11 January 2026, from <https://www.abbvie.com/>

Our Story. (n.d.). Moderna. Retrieved 11 January 2026, from <https://www.modernatx.com/en-US/about-us/our-story>

Κεφάλαιο 7^ο

Η Συνεργασία Pfizer-BioNTech για Εμβόλιο κατά του COVID-19 και τα τρία κυριότερα ανταγωνιστικά Προϊόντα

7.1 Η Πανδημία COVID-19

Η πανδημία του κορονοϊού 2019 (COVID-19) ήταν μια παγκόσμια έξαρση του κορονοϊού – μιας μολυσματικής ασθένειας που προκαλείται από τον κορονοϊό τύπου 2 (SARS-CoV-2). Κρούσματα εντοπίστηκαν για πρώτη φορά στην Κίνα τον Δεκέμβριο του 2019, με τον ιό να εξαπλώνεται ραγδαία σε άλλες χώρες σε όλο τον κόσμο. Αυτό οδήγησε τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας να κηρύξει Έκτακτη Ανάγκη Δημόσιας Υγείας Διεθνούς Ανησυχίας (PHEIC) στις 30 Ιανουαρίου 2020 και να χαρακτηρίσει την έξαρση ως πανδημία στις 11 Μαρτίου 2020.

Η ραγδαία εξέλιξη της πανδημίας που προκλήθηκε από τον ιό αιφνιδίασε τον κόσμο και προκάλεσε τεράστιο κοινωνικό και οικονομικό χάος. Η ανακοίνωση της πανδημίας από τον Π.Ο.Υ. σταμάτησε τις παγκόσμιες οικονομικές δραστηριότητες και οι χρηματοπιστωτικές αγορές κατέγραψαν δραστικές απώλειες. Ο κόσμος δεν ήταν προετοιμασμένος για ένα τέτοιο σενάριο και σχεδόν παραλύθηκε για ενάμιση έτος. Η άνεση και οι παγιωμένες βεβαιότητες της παγκόσμιας κοινωνίας υπονομεύτηκαν απρόβλεπτα και θεμελιωδώς από την εμφάνιση του ιού COVID-19.

Το επίσημο τέλος της πανδημίας ήρθε στις 5 Μαΐου 2023, μετά από περισσότερα από τρία χρόνια από την έναρξή της. Η Επιτροπή Έκτακτης Ανάγκης του Π.Ο.Υ. για τον COVID-19 συνέστησε στον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος αποδέχτηκε τη σύσταση, ότι δεδομένου ότι η ασθένεια ήταν πλέον καθιερωμένη και συνεχιζόμενη, δεν εμπίπτει πλέον στον ορισμό Έκτακτης Ανάγκης Δημόσιας Υγείας Διεθνούς Εμβέλειας (PHEIC) (*Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic*, n.d.). Οι καταγεγραμμένοι θάνατοι εξαιτίας του ιού ανέρχονται στους 7.099.773 (Mathieu et al., 2020) τη στιγμή που εκτιμήσεις κάνουν λόγο για μέχρι και 33,5 εκατομμύρια νεκρούς (*The Pandemic's True Death Toll*, 2024).

Η παγκόσμια πανδημία του COVID-19 είναι μια χαρακτηριστική περίπτωση που επιβεβαιώνει το γεγονός ότι πλέον ο «παραδοσιακός» τρόπος του ανταγωνισμού δεν επαρκεί για να ακολουθήσει μια επιχείρηση τη ροή των γεγονότων και να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που γεννούν οι αγορές. Άλλωστε στα πλαίσια του καπιταλιστικού συστήματος ουσιαστικά ο ιδιωτικός τομέας είναι αυτός που καλείται να δώσει λύσεις σε τέτοιου τύπου κρίσεις.

Εξαιτίας της ταχείας εξάπλωσης και των συμπτωμάτων της νόσου που προκαλεί ο νέος κορωνοϊός, οι ερευνητές και οι φαρμακευτικές εταιρείες έπρεπε άμεσα να αναπτύξουν εμβόλια χρησιμοποιώντας προϋπάρχουσες ή νέες τεχνολογίες και όπως ήταν αναμενόμενο παρατηρήθηκε ταχεία αντίδραση από τις μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες. Η οδός των συνεργασιών αποδείχτηκε ότι ήταν μονόδρομος για την ανάπτυξη εμβολίων στη μάχη ενάντια στον COVID-19. Σύμφωνα με στοιχεία που συλλέχθηκαν τον Μάιο του 2021 από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (Π.Ο.Υ.), είχαν καταγραφεί 283 εμβόλια (99 σε κλινικό και 184 σε προ-κλινικό επίπεδο) και περίπου το ένα τρίτο των προσπαθειών ανάπτυξης εμβολίου ήταν μέσω συνεργασιών.

Αυτές οι συνεργασίες μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες: α) διαμοιρασμός γνώσης και τεχνογνωσίας ή β) μεταφορά τεχνολογικής υποδομής και δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας (Druedahl et al., 2021). Στην πρώτη περίπτωση οι συνεργάτες μοιράζονται τεχνογνωσία και πληροφορίες στα πλαίσια διαρκούς διαδικασίας για την ανάπτυξη τεχνολογίας διευρύνοντας τη γνώση και τις δυνατότητές τους. Στη δεύτερη η συνεργασία ακολουθεί ένα σειριακό ασυνεχές μοντέλο. Ο ένας εκ των δύο (ή περισσότερων συνεργατών) πραγματοποιεί πρόοδο ως ένα σημείο και στη συνέχεια μεταφέρει τα αποτελέσματα, την τεχνολογική και γνωσιακή υποδομή στον άλλο συνεργάτη για να προχωρήσει αυτός στα επόμενα βήματα. Η πλειονότητα των συνεργασιών επικεντρώθηκε στη μεταφορά υλικού – δηλαδή στη σειριακή ανάπτυξη του προϊόντος χωρίς ευρύτερη εξάπλωση της πληροφορίας και της γνώσης (Druedahl et al., 2021).

7.2 Το ιστορικό της συνεργασίας Pfizer – BioNtech

Στις 17 Μαρτίου του 2020 οι δύο εταιρείες ανακοινώνουν ότι θα αναπτύξουν από κοινού το υποψήφιο εμβόλιο BNT162 της BioNTech που βασίζεται σε mRNA για την πρόληψη της λοίμωξης από COVID-19 και υπογράφουν Συμφωνία Μεταφοράς Υλικού και Συνεργασίας, ώστε τα μέρη να μπορέσουν να ξεκινήσουν αμέσως τη συνεργασία τους

αξιοποιώντας την τεχνογνωσία και τους πόρους των δύο εταιρειών με στόχο το εμβόλιο να εισέλθει σε κλινικές δοκιμές έως τα τέλη Απριλίου του 2020. (*Pfizer and BioNTech to Co-Develop Potential COVID-19 Vaccine | Pfizer, n.d.*)

Λίγες ημέρες μετά, στις 9 Απριλίου του 2020 δίνονται στη δημοσιότητα περισσότερες λεπτομέρειες της συμφωνίας και του σχεδίου το οποίο είναι να αναπτυχθεί αρχικά το εμβόλιο στις Ηνωμένες Πολιτείες και Ευρώπη και στη συνέχεια να γίνει κλιμάκωση της παραγωγικής ικανότητας για την υποστήριξη της παγκόσμιας προσφοράς με στόχο τη δυνατότητα παραγωγής εκατοντάδων εκατομμυρίων δόσεων το 2021. Κατά το στάδιο της κλινικής ανάπτυξης, η BioNTech και οι συνεργάτες της θα παρέχουν κλινική προμήθεια του εμβολίου από τις πιστοποιημένες mRNA εγκαταστάσεις παραγωγής της στην Ευρώπη. Εκτός από το στόχο της αύξησης της παραγωγής, η BioNTech και η Pfizer θα λειτουργήσουν επίσης από κοινού για την εμπορευματοποίηση του εμβολίου παγκοσμίως κατόπιν ρυθμιστικής έγκρισης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν οι οικονομικοί όροι της συμφωνίας. Η Pfizer θα καταβάλει στην BioNTech 185 εκατομμύρια δολάρια προκαταβολικά πληρωμές, συμπεριλαμβανομένης μιας πληρωμής σε μετρητά ύψους 72 εκατομμυρίων δολαρίων και μιας επένδυσης ιδίων κεφαλαίων 113 εκατομμυρίων δολαρίων. Η BioNTech δικαιούται να λάβει μελλοντικές πληρωμές έως και 563 εκατομμύρια δολάρια. Η Pfizer και η BioNTech ορίζεται να μοιραστούν εξίσου κόστος ανάπτυξης. Αρχικά, η Pfizer θα χρηματοδοτήσει το 100% του κόστους ανάπτυξης και η BioNTech θα αποπληρώσει στην Pfizer το μερίδιο 50% αυτών των δαπανών κατά τη διάρκεια της εμπορευματοποίησης του εμβολίου. (*Pfizer and BioNTech Announce Further Details on Collaboration to Accelerate Global COVID-19 Vaccine Development | Pfizer, n.d.*) (*Pfizer and BioNTech Announce Further Details on Collaboration to Accelerate Global COVID-19 Vaccine Development | Pfizer, n.d.*)

Πιο συγκεκριμένα με αυτή τη συμφωνία η BioNTech χορηγεί στην Pfizer «αποκλειστική, υποαδειοδοτούμενη άδεια στην Επικράτεια της Pfizer βάσει ορισμένων πνευματικών δικαιωμάτων της, συμπεριλαμβανομένων των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας της και της τεχνογνωσίας τους, που σχετίζονται με το RNA καθώς και ορισμένη πνευματική ιδιοκτησία της από τρίτα μέρη, για χρήση, έρευνα, ανάπτυξη, κατασκευή, εμπορευματοποίηση και με άλλο τρόπο εκμετάλλευση προϊόντων που έχουν επιλεγεί βάσει της Συμφωνίας «Pfizer Corona». Ωστόσο, τα δικαιώματα εμπορευματοποίησης μοιράζονται μεταξύ τριών εταιρειών. Η Pfizer έχει τα δικαιώματα εμπορίας παγκοσμίως, εξαιρουμένης της Γερμανίας και της Τουρκίας (που καλύπτει η BioNTech) και εξαιρουμένων της Κίνας, του Χονγκ

Κονγκ, του Μακάο και της Ταϊβάν (τα οποία υπόκεινται σε ξεχωριστή συνεργασία μεταξύ της BioNTech και της Fosun Pharma). (Druedahl et al., 2021)

Η συνέχεια της συνεργασίας είναι άκρως επιτυχημένη. Με τα κρούσματα να πλησιάζουν τα 5 εκατομμύρια και τους θανάτους λίγο κάτω από 150.000 παγκοσμίως τον Μάιο του 2020, η Pfizer ξεκίνησε τις δοκιμές Φάσης I/II. Το εμβόλιο κατά του COVID-19 της Pfizer και της BioNTech γίνεται το ταχύτερο εμβόλιο που αναπτύχθηκε ποτέ, καθώς χρειάστηκαν μόλις 7 μήνες μετά τη διεξαγωγή της κλινικής δοκιμής φάσης I/II τον Μάιο του 2020, για να επιτρέψει ο Food and Drug Administration (FDA) των Η.Π.Α. τη χρήση του σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης τον Δεκέμβριο του 2020. Το προηγούμενο ρεκόρ το είχε σημειώσει η φαρμακευτική εταιρεία Merck η οποία χρειάστηκε 4 χρόνια για να αναπτύξει το πρώτο αποτελεσματικό εμβόλιο στον κόσμο κατά της παρωτίτιδας το 1967.

Με την επιτυχία της κλινικής δοκιμής Φάσης I/II, η Pfizer και η BioNTech λαμβάνουν έγκριση για να προχωρήσουν στις δοκιμές φάσης III. Καθώς η ικανότητα του εμβολίου να παράγει εξουδετερωτικά αντισώματα έναντι του ιού είναι πλέον καλά εδραιωμένη, η δοκιμή φάσης III θα καθόριζε την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα του εμβολίου. Στις 11 Δεκεμβρίου 2020, ο FDA εγκρίνει την επείγουσα χρήση του και στις 23 Αυγούστου 2021 ενέκρινε το εμβόλιο της Pfizer, καθιστώντας το το πρώτο εγκεκριμένο εμβόλιο κατά του COVID-19. (Patel et al., 2022)

Καθ' όλη τη διάρκεια του 2021, η Pfizer και η BioNTech είναι συνεργάτες και το από κοινού ανεπτυγμένο εμβόλιό τους αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς εμβολίων κατά του COVID-19 καθώς η συνεργασία αυξάνει την ικανότητα της Pfizer να παράγει και να πωλεί το εμβόλιο. Από τον Μάρτιο του 2022, το μερίδιο αγοράς εμβολίων κατά του COVID-19 της Pfizer αυξάνεται και αντιπροσωπεύει το 70% όλων των δόσεων που χορηγήθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρωπαϊκή Ένωση. (Li et al., 2022a)

Για τους νέους και τους ηλικιωμένους, το εμβόλιο της Pfizer ήταν εξαιρετικά αποτελεσματικό στην πρόληψη του COVID-19, με 95,3% και 96,7% προστασία έναντι της λοίμωξης, καθώς και του θανάτου αντίστοιχα 7 ημέρες μετά τη δεύτερη δόση και 97% και 91,5% προστασία έναντι συμπτωματικής και ασυμπτωματικής λοίμωξης. Το εμβόλιο ήταν αποτελεσματικό στην πρόληψη της νοσηλείας και των σοβαρών περιστατικών, με συνολικό ποσοστό προστασίας 97,2% για τις νοσηλευόμενες περιπτώσεις και 97,5% για τις σοβαρά και κρίσιμα νοσηλευόμενες περιπτώσεις. Η προστασία έναντι της λοίμωξης COVID-19 αυξήθηκε στο 96,5%, η προστασία έναντι της νοσηλείας αυξήθηκε στο 98,0%

και η προστασία έναντι του θανάτου έφτασε το 98,1% εντός 14 ημερών μετά τη δεύτερη δόση του εμβολίου New Crown. (Li et al., 2022)

7.3 Ανταγωνιστικά προϊόντα

Παράλληλα, τρία ακόμα εμβόλια κατά του COVID-19 αναπτύχθηκαν και χορηγήθηκαν ευρέως σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτά τα εμβόλια αναπτύχθηκαν από τη Moderna, την Johnson & Johnson και την AstraZeneca.

7.3.1. Moderna (mRNA-1273)

Η Moderna ήταν μια από τις πρώτες βιοφαρμακευτικές εταιρείες που δεσμεύτηκαν να αναπτύξουν εμβόλιο κατά του COVID-19. Στις 7 Φεβρουαρίου, η πρώτη παρτίδα του εμβολίου της Moderna αναπτύχθηκε και ήταν έτοιμη για αναλυτικές δοκιμές. Το εμβόλιο ήταν βασισμένο στο mRNA με παρόμοιους μηχανισμούς δράσης με αυτό των Pfizer-BioNTech. Το National Institute of Health (NIH) ήταν ένας από τους πρώτους υποστηρικτές του εμβολίου mRNA-1273, δεδομένου ότι συνεργάστηκε με τη Moderna για τη διερεύνηση της αλληλουχίας mRNA για τον ιό COVID-19. Στις 16 Μαρτίου, ο πρώτος ασθενής σε κλινικές δοκιμές Φάσης 1 έλαβε το εμβόλιο mRNA-1273. Ένα μήνα αργότερα, η Biomedical Advanced Research and Development Authority (BARDA), οργανισμός των ΗΠΑ που αναπτύσσει ιατρικά αντίμετρα για αναδυόμενες μολυσματικές ασθένειες, ανακοίνωσε επιχορήγηση έως και 483 εκατομμυρίων δολαρίων για την επιτάχυνση της ανάπτυξης του εμβολίου. Την 1η Μαΐου, η Moderna, σε συνεργασία με την εταιρεία βιοφαρμακευτικής Lonza, ανακοίνωσε μια στρατηγική συνεργασία για την ανάπτυξη περίπου 1 δισεκατομμυρίου δόσεων εμβολίου mRNA-1273 ετησίως. Μετά από αυτή τη συμφωνία η Lonza ανέλαβε την Παρασκευή της φαρμακευτικής ουσίας του εμβολίου.

Στις 12 Μαΐου, η Moderna έλαβε την πιστοποίηση Fast Track του FDA για το mRNA-1273, καθώς αυξήθηκε η παγκόσμια ανάγκη για εμβόλιο. Τα αποτελέσματα των δοκιμών δημοσιεύθηκαν στο New England Journal of Medicine και έτυχαν θερμής υποδοχής διεθνώς. Μετά τα θετικά αποτελέσματα από τις δοκιμές Φάσης 1 και Φάσης 2, η BARDA συνέχισε την υποστήριξή της και οι δοκιμές Φάσης 3 του εμβολίου mRNA-1273 ξεκίνησαν στις 26 Ιουλίου 2020. Η Moderna υπέγραψε μια αρχική συμφωνία προμήθειας με την κυβέρνηση των ΗΠΑ για την παροχή των πρώτων 100 εκατομμυρίων δόσεων εμβολίου mRNA-1273. Μετά την κυκλοφορία της πρώτης ανάλυσης της δοκιμής Φάσης 3 στις 16 Νοεμβρίου 2020, διαπιστώθηκε ότι το εμβόλιο της Moderna έχει μεγαλύτερη διάρκεια

ζωής σε θερμοκρασίες ψύξης. Αυτό το εύρημα ήταν σημαντικό, καθώς επηρέασε θετικά την εφοδιαστική αλυσίδα της διανομής του εμβολίου. Στις 30 Νοεμβρίου 2020, η Moderna υπέβαλε αίτηση για Άδεια Χρήσης Έκτακτης Ανάγκης στον FDA και έλαβε έγκριση λίγο αργότερα. (Patel et al., 2022).

7.3.2. Johnson & Johnson (Ad26.COV2.S)

Η Johnson & Johnson δεσμεύτηκε να διαθέσει πάνω από 1 δισεκατομμύριο δολάρια για την ανάπτυξη ενός εμβολίου σε συνεργασία με την BARDA και το Υπουργείο Υγείας και Ανθρώπινων Επιστημών των ΗΠΑ. Τον Ιανουάριο του 2020 ξεκίνησε τις σχετικές έρευνες και στις 30 Μαρτίου του ίδιου έτους, ανακοινώθηκε ένας υποψήφιος κύριος τύπος εμβολίου. Το εμβόλιο σχεδιάστηκε με την τεχνολογία AdVac που είχε χρησιμοποιηθεί προηγουμένως από την Johnson & Johnson για την ανάπτυξη ενός εμβολίου κατά του Έμπολα κατά τη διάρκεια της επιδημίας Έμπολα στη Δυτική Αφρική. Τον Ιούλιο του 2020, οι δοκιμές Φάσης I και II συνδυάστηκαν ως μέρος ενός επιταχυνόμενου χρονοδιαγράμματος ανάπτυξης εμβολίων για την αξιολόγηση της ασφάλειας και τον προσδιορισμό της κατάλληλης δοσολογίας με συμμετέχοντες από τις Ηνωμένες Πολιτείες και το Βέλγιο.

Μετά την ολοκλήρωση των δοκιμών Φάσης I/II, η Φάση III ξεκίνησε επίσημα στις 27 Σεπτεμβρίου 2020, με 44.325 συμμετέχοντες από διάφορες χώρες, συμπεριλαμβανομένων των ΗΠΑ, της Βραζιλίας και της Νότιας Αφρικής. Προκαταρκτικά αποτελέσματα για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας του εμβολίου έχουν δημοσιευτεί έως τις 9 Φεβρουαρίου 2021, με ερευνητές να αξιολογούν την επικράτηση μέτριας και σοβαρής λοίμωξης μετά από 14 και 28 ημέρες χορήγησης του εμβολίου.

Μετά την ανακοίνωση των προκαταρκτικών αποτελεσμάτων Φάσης III, ο FDA ενέκρινε ομόφωνα την Άδεια Χρήσης Έκτακτης Ανάγκης για το εμβόλιο Johnson & Johnson τον Φεβρουάριο του 2021 και ξεκίνησε η χορήγηση του εμβολίου. Ήταν το τρίτο εμβόλιο που εγκρίθηκε για χρήση στις ΗΠΑ, μετά τα εμβόλια δύο δόσεων της Pfizer και της Moderna. Από τον Μάιο του 2021, το εμβόλιο Johnson & Johnson ξεκίνησε να παρασκευάζεται σε ευρεία κλίμακα και οι δόσεις να χορηγούνται σε επιλέξιμα άτομα.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, το εμβόλιο Johnson & Johnson επίσης εγκρίθηκε για χρήση. Η Νότια Αφρική ξεκίνησε τη χορήγηση του εμβολίου στις 17 Φεβρουαρίου 2021. Η Νότια Αφρική ενέκρινε το εμβόλιο Johnson & Johnson νωρίτερα λόγω της εμφάνισης μιας πιο μεταδοτικής παραλλαγής του COVID-19, της νοτιοαφρικανικής παραλλαγής 501.V2. Η

κυβέρνηση της Νότιας Αφρικής είχε αρχικά αγοράσει το εμβόλιο της AstraZeneca, αλλά οι πρώτες δοκιμές έδειξαν ότι το εμβόλιο της AstraZeneca δεν παρείχε το ίδιο επίπεδο προστασίας έναντι της ήπιας, μέτριας και σοβαρής λοίμωξης από κορονοϊό που παρείχε το εμβόλιο της Johnson & Johnson. Βασικές πτυχές του εμβολίου της Johnson & Johnson που επέτρεψαν την ταχεία έγκρισή του ήταν ότι απαιτείται μόνο ως εφάπαξ δόση και μπορούσε να αποθηκευτεί σε υψηλότερες θερμοκρασίες από τους ανταγωνιστές του, επιτρέποντας ευκολότερη εφαρμογή σε αγροτικές και υπανάπτυκτες κοινότητες που δεν έχουν πρόσβαση στους καταψύκτες και την τεχνολογία που απαιτείται για την αποθήκευση εμβολίων mRNA. Το Μπαχρέιν ήταν η επόμενη χώρα που ενέκρινε τη χρήση του στις 25 Φεβρουαρίου 2021, εγκρίνοντας τον εμβολιασμό για άτομα 65 ετών και άνω και για άτομα με προϋπάρχουσες παθήσεις.

Στις 13 Απριλίου 2021, η χορήγηση του εμβολίου Johnson & Johnson διακόπηκε λόγω της συχνότητας εμφάνισης θρομβώσεων των εγκεφαλικών φλεβικών κόλπων (CVST). Υπήρξαν έξι αναφερόμενες περιπτώσεις, όλες γυναίκες ηλικίας 18 έως 48 ετών, και όλες είχαν λάβει το εμβόλιο Johnson & Johnson. Ο FDA συμβούλευσε τη διακοπή της χορήγησης του εμβολίου, διαβεβαιώνοντας επίσης ότι αυτό ήταν ένα εξαιρετικά σπάνιο περιστατικό, καθώς πάνω από 7 εκατομμύρια δόσεις είχαν ήδη χορηγηθεί στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η χορήγηση του εμβολίου Johnson & Johnson διακόπηκε μέχρι τις 23 Απριλίου, ώστε ο FDA και ο Centers for Disease Control and Prevention (CDC) να αναλύσουν εάν το εμβόλιο αύξησε τον κίνδυνο θρομβώσεων και άλλων αιματολογικών διαταραχών. Τελικά, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το εμβόλιο είναι ασφαλές και αποτελεσματικό, με τον κίνδυνο CVST και του συνδρόμου θρόμβωσης-θρομβοπενίας να προσδιορίζεται ως εξαιρετικά χαμηλός σε σχέση με τα οφέλη από τη λήψη του εμβολίου. (Patel et al., 2022)

7.3.3 AstraZeneca (ChAdOx1 nCoV-19)

Το εμβόλιο ChAdOx1 nCoV-19, κοινώς γνωστό ως εμβόλιο Oxford-AstraZeneca, Covishield ή Vaxzevira, είναι ένα από τα τέσσερα εμβόλια που έλαβαν υπό όρους έγκριση για την πρόληψη της COVID-19 στο Ηνωμένο Βασίλειο (Νοέμβριος 2021). Το εμβόλιο Oxford-AstraZeneca έχει εγκριθεί και λάβει άδεια χρήσης σε περισσότερες από 170 χώρες και βασίστηκε σε μια νέα τεχνολογία που χρησιμοποιεί έναν φορέα αδενοϊού χιμπατζή (ChAdOx). Έχει ιδιαίτερη σημασία για περιβάλλοντα με περιορισμένους πόρους, καθώς δεν απαιτεί την ίδια διαχείριση ψυχρής αλυσίδας όπως τα εμβόλια COVID-19 που βασίζονται σε mRNA και αναπτύχθηκαν από την Pfizer/BioNTech και την Moderna. Παρόλο που το ίδιο το εμβόλιο Oxford-AstraZeneca αναπτύχθηκε ως απάντηση στην

πανδημία COVID-19, η υποκείμενη πλατφόρμα εμβολίων βασίζεται σε δύο δεκαετίες έρευνας και ανάπτυξης από την Ομάδα Εμβολίων της Οξφόρδης στο Ινστιτούτο Jenner.

Όταν εμφανίστηκε η πανδημία, το εμβόλιο ChAdOx1 MERS-CoV είχε ήδη υποβληθεί στις πρώτες κλινικές δοκιμές σε μη ανθρώπινα πρωτεύοντα και ανθρώπους (φάση I) και προσαρμόστηκε γρήγορα για να προκαλέσει ανοσολογική απόκριση στον COVID-19. Το προκύπτον εμβόλιο ChAdOx nCoV-19 βρισκόταν σε κλινικές δοκιμές φάσης I/II σε National Health Service Trusts σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο όταν ανακοινώθηκε συμφωνία με τη βιοφαρμακευτική εταιρεία AstraZeneca στα τέλη Απριλίου 2020. Λίγο αργότερα, η κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου διέθεσε 65,5 εκατομμύρια λίρες για την εμπορευματοποίηση και την παρασκευή του εμβολίου Oxford-AstraZeneca. (Cross et al., 2021)

Στις 30 Δεκεμβρίου 2020, το εμβόλιο εγκρίθηκε για πρώτη φορά για χρήση στο πρόγραμμα εμβολιασμού του Ηνωμένου Βασιλείου, και ο πρώτος εμβολιασμός εκτός κλινικής δοκιμής χορηγήθηκε στις 4 Ιανουαρίου 2021. Το εμβόλιο έχει έκτοτε εγκριθεί από διάφορους φαρμακευτικούς οργανισμούς παγκοσμίως, όπως ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Φαρμάκων και η Αυστραλιανή Διοίκηση Θεραπευτικών Προϊόντων (προσωρινή έγκριση τον Φεβρουάριο του 2021), και εγκρίθηκε για Καταχώριση Έκτακτης Ανάγκης από τον Π.Ο.Υ. Περισσότερες από 3 δισεκατομμύρια δόσεις του εμβολίου χορηγήθηκαν σε χώρες παγκοσμίως. Το εμβόλιο δεν παράγεται πλέον. Η AstraZeneca απέσυρε τις άδειες κυκλοφορίας του εμβολίου από την ευρωπαϊκή αγορά τον Μάρτιο του 2024 και παγκοσμίως τον Μάιο του 2024.

Βιβλιογραφία 7^{ου} Κεφαλαίου

Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. (n.d.). Retrieved 3 September 2025, from <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>

Mathieu, E., Ritchie, H., Rodés-Guirao, L., Appel, C., Gavrillov, D., Giattino, C., Hasell, J., Macdonald, B., Dattani, S., Beltekian, D., Ortiz-Ospina, E., & Roser, M. (2020). COVID-19 Pandemic. *Our World in Data*. <https://ourworldindata.org/coronavirus>

The pandemic's true death toll. (2024, February 8). <https://web.archive.org/web/20240208015904/https://www.economist.com/graphic-detail/coronavirus-excess-deaths-estimates>

Druehl, L. C., Minssen, T., & Price, W. N. (2021). Collaboration in times of crisis: A study on COVID-19 vaccine R&D partnerships. *Vaccine*, 39(42), 6291–6295.

Pfizer and BioNTech to Co-Develop Potential COVID-19 Vaccine | Pfizer. (n.d.). Retrieved 11 September 2025, from <https://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer-and-biontech-co-develop-potential-covid-19-vaccine>

Pfizer and BioNTech Announce Further Details on Collaboration to Accelerate Global COVID-19 Vaccine Development | Pfizer. (n.d.). Retrieved 11 September 2025, from <https://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer-and-biontech-announce-further-details-collaboration>

Patel, R., Kaki, M., Potluri, V. S., Kahar, P., & Khanna, D. (2022). A comprehensive review of SARS-CoV-2 vaccines: Pfizer, Moderna & Johnson & Johnson. *Human Vaccines & Immunotherapeutics*, 18(1), 2002083.

Li, F., Li, Z., Wu, T., & Wu, Y. (2022a). The Analysis of Covid-19 Vaccine Influence on Pfizer Business. *BCP Business & Management*, 34, 776–783.

Cross, S., Rho, Y., Reddy, H., Pepperrell, T., Rodgers, F., Osborne, R., Eni-Olotu, A., Banerjee, R., Wimmer, S., & Keestra, S. (2021). Who funded the research behind the Oxford–AstraZeneca COVID-19 vaccine? *BMJ Global Health*, 6(12).

Κεφάλαιο 8^ο - Ανάλυση της περίπτωσης Συνανταγωνισμού Pfizer-BioNTech

8.1 Ο Βιοφαρμακευτικός Κλάδος και η Πανδημία

Η πανδημία, αλλάζοντας τα συστήματα υγείας και κοινωνικοοικονομίας, έπληξε πολλούς κλάδους και αγορές, αλλά όχι και τις βιοφαρμακευτικές βιομηχανίες. Στην πραγματικότητα, κατά το πρώτο τρίμηνο του 2020, ο κλάδος κατέγραψε σημαντική αύξηση των τιμών, ξεπερνώντας επίσης τον φαρμακευτικό τομέα, και αποτέλεσε την εξαίρεση στην ξαφνική πτώση της χρηματοπιστωτικής αγοράς, η οποία έχει επηρεάσει πολλούς οικονομικούς τομείς από την αρχή της COVID-19.

Παρά μια σύντομη ύφεση στις αρχές του 2020, η μέση ανάπτυξη των εταιρειών βιοφαρμακευτικής ανέκαμψε αρκετά καλά. Μετά από μια πτώση 8,8% κατά την ανακοίνωση της πανδημίας, ο δείκτης NASDAQ σημείωσε άνοδο 42,39% από την έναρξη της πανδημίας, φτάνοντας στη μέγιστη τιμή του τον Αύγουστο του 2021 και παρουσιάζοντας τιμές πάνω από τον S&P 500 για σχεδόν ολόκληρη την περίοδο. Μεταξύ Ιανουαρίου 2020 και Ιανουαρίου 2021, η μέση τιμή μετοχής των ευρωπαϊκών και αμερικανικών βιοφαρμακευτικών εταιρειών αυξήθηκε με ρυθμό υπερδιπλάσιο του S&P 500. (Manelli et al., 2023)

8.2 Ανασκόπηση της συνεργασίας Pfizer – BioNTech

Όπως αναφέρθηκε (Κεφ.7.1) οι συνεργασίες που έλαβαν χώρα για την ανάπτυξη και εμπορευματοποίηση του εμβολίου κατά του COVID-19 μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες: α) διαμοιρασμός γνώσης και τεχνογνωσίας ή β) μεταφορά τεχνολογικής υποδομής και δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας. Η περίπτωση της Pfizer και της BioNTech πρόκειται για μια σχέση «διαμοιρασμού γνώσης» καθώς συμφώνησαν να συνεργαστούν στην έρευνα και ανάπτυξη υπό μια κοινή διευθύνουσα επιτροπή, καθώς και να συνεργαστούν για την κλιμάκωση της παραγωγικής ικανότητας. Η BioNTech συνείσφερε πολλαπλά υποψήφια εμβόλια mRNA και η Pfizer με τη σειρά της βοήθησε στην παγκόσμια κλινική έρευνα και ανάπτυξη εμβολίων, παρέχοντας παράλληλα υποδομές και δυνατότητες παραγωγής και διανομής.

Σε κάθε συνανταγωνιστική σχέση, έτσι και στην περίπτωση της Pfizer και της BioNTech πραγματοποιείται διαμοιρασμός πόρων. Μελετώντας τη σχέση των δύο εταιρειών βλέπουμε ότι είναι μια σχέση που βασίζεται στη διαφορετικότητα των πόρων τους. Αν και συνδυάστηκαν και όμοιοι πόροι, κατά τη διάρκεια ειδικά της ανάπτυξης του εμβολίου, η ανομοιογένειά συγκεκριμένων πόρων τους και τα διαφορετικά δυνατά σημεία τους ήταν αυτά που έφεραν τη συνεργασία των δύο εταιρειών. Το μαρτυρά άλλωστε η δήλωση του Mikael Dolsten, τότε Επιστημονικού Διευθυντή και Προέδρου της Παγκόσμιας Έρευνας, Ανάπτυξης & Ιατρικής της Pfizer, ο οποίος ανέφερε: «Πιστεύουμε ότι συνδυάζοντας τις αναπτυξιακές, ρυθμιστικές και εμπορικές δυνατότητες της Pfizer με την τεχνολογία και την τεχνογνωσία εμβολίων mRNA της BioNTech ως ενός από τους κορυφαίους του κλάδου, ενισχύουμε τη δέσμευσή μας να κάνουμε ό,τι μπορούμε για να καταπολεμήσουμε αυτήν την κλιμακούμενη πανδημία, το συντομότερο δυνατό» (*Pfizer and BioNTech to Co-Develop Potential COVID-19 Vaccine | Pfizer, n.d.*) ή αντίστοιχα όπως αναφέρεται σε επόμενη ανακοίνωση των εταιρειών: «Η BioNTech θα συμβάλει με πολλαπλά υποψήφια εμβόλια mRNA ως μέρος του προγράμματος εμβολίου BNT162 COVID-19, που αναμένεται να εισέλθουν σε δοκιμές σε ανθρώπους τον Απρίλιο του 2020 και η Pfizer θα συμβάλει παρέχοντας τις ηγετικές σε διεθνές επίπεδο υποδομές και δυνατότητές της στην κλινική έρευνα και ανάπτυξη εμβολίων, στην παραγωγή και στην διανομή» (*Pfizer and BioNTech Announce Further Details on Collaboration to Accelerate Global COVID-19 Vaccine Development | Pfizer, n.d.*).

Στην υπό μελέτη σχέση συνδυάστηκαν τα δυνατά σημεία των δύο εταιρειών τα οποία συνέβαινε να είναι αλληλοσυμπληρούμενα. Η Pfizer είχε τις υποδομές για μαζική παραγωγή εμβολίων, παγκόσμια δίκτυα διανομής και το brand name, δεν είχε όμως ανεπτυγμένο το κομμάτι της Έρευνας και Ανάπτυξης ώστε να μπορέσει να συμμετάσχει στον αγώνα ταχύτητας ενάντια στους ανταγωνιστές της αλλά και του ίδιου του ιού για την άμεση παραγωγή εμβολίου λόγω της πίεσης και των στενών χρονικών περιορισμών. Αντίστοιχα η BioNTech είχε από την ίδρυσή της επικεντρωθεί στην Έρευνα και Ανάπτυξη με ιδιαίτερη κατεύθυνση σε εμβόλια βασισμένα στην πλατφόρμα του mRNA. Χάρη στη συμφωνία που σύναψαν οι δύο εταιρείες και στο συνδυασμό των προτερημάτων τους έδωσαν στην αγορά το πρώτο εμβόλιο κατά του COVID-19, μεγαλώνοντας την πίτα της αγοράς και για τους δύο. Παράλληλα μετέτρεψαν την πανδημία, η οποία είχε φέρει αβεβαιότητα στις αγορές και έθετε σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα επιχειρήσεων παγκοσμίως, σε ευκαιρία να βγουν και οι δύο κερδισμένες.

Ο συνανταγωνισμός όμως, όπως είδαμε και στο Κεφάλαιο 4, είναι πολύπλοκη σχέση και κρύβει πολλούς κινδύνους οι οποίοι είναι ικανοί να οδηγήσουν σε αποτυχία το συνανταγωνιστικό εγχείρημα. Εντάσεις και καχυποψία μεταξύ των εταίρων καταστρέφουν πολύ συχνά τα οφέλη του συνανταγωνισμού. Όπως έχει σημειωθεί, το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων διατηρεί την ομαλότητα στη σχέση ώστε να αποκομιστούν τα προσδοκώμενα οφέλη. Στην περίπτωση της Pfizer-BioNTech η εμπιστοσύνη ήταν σε πολύ υψηλά επίπεδα καθώς:

- α) η σχέση αφορούσε διαμοιρασμό ανόμοιων πόρων και όπως έχει αναφερθεί η χαμηλή ομοιότητα πόρων οδηγεί σε συνανταγωνιστική σχέση με σημαντικό βαθμό συνεργασίας και χαμηλό βαθμό ανταγωνισμού,
- β) υπήρχε ισορροπημένη και απόλυτη αμοιβαία εξάρτηση για την εύρεση εμβολίου κατά του COVID-19, η οποία επίσης είναι παράγοντας χαμηλού ανταγωνισμού μεταξύ των εταίρων και
- γ) οι δύο εταιρείες είχαν και παλιότερα ακολουθήσει συνανταγωνιστική στρατηγική, συγκεκριμένα το 2018 για την από κοινού έρευνα και ανάπτυξη εμβολίου με βάση το mRNA για την πρόληψη γρίπης και συνεπώς είχαν εμπειρία από μια συνανταγωνιστική σχέση

Το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στη σχέση των δύο εταιρειών απέτρεψε την καχυποψία και τον ανταγωνισμό να κυριαρχήσουν και να αποτελέσουν τροχοπέδη στον αγώνα για το εμβόλιο κατά του COVID-19.

8.3 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της συνεργασίας Pfizer – BioNTech

Σε κάθε συνανταγωνιστική σχέση τα οφέλη δεν ισομοιράζονται μεταξύ των εταίρων για αυτό και θα αναλύσουμε για κάθε εταιρεία ξεχωριστά ποια ήταν τα αποτελέσματα της συνεργασίας τους.

8.3.1. Pfizer

Τα προηγούμενα χρόνια μέχρι και πριν την εμφάνιση του COVID-19 τα έσοδα της Pfizer παρουσίαζαν πτώση και η εταιρεία είχε χάσει την πρωτοκαθεδρία ως κορυφαία βιοφαρμακευτική εταιρεία σε όρους πωλήσεων. Κύριος λόγος για το παραπάνω φαίνεται να ήταν ότι η Pfizer αδυνατούσε να μετατρέψει τη δυνατότητα καινοτομίας σε αύξηση της εταιρικής αξίας, με αποτέλεσμα την έλλειψη ανάπτυξης. (Li et al., 2022)

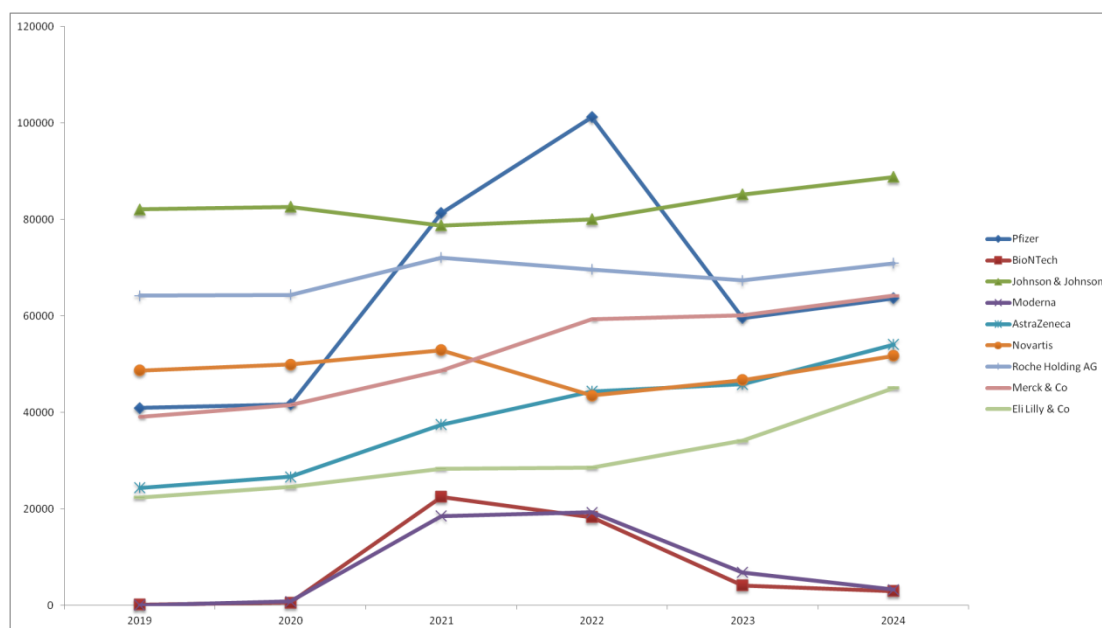
Αυτό άλλαξε με την πανδημία όπου η Pfizer αναδείχθηκε η μεγάλη κερδισμένη. Χαρακτηριστικά ο CEO της Pfizer, Albert Bourla, αναφέρει ότι για το 2021: «Προσφέραμε περίπου σε 1,4 δισεκατομμύρια ασθενείς τα φάρμακα και τα εμβόλιά μας. Αυτό αντιστοιχεί περίπου σε έναν στους έξι ανθρώπους στη Γη. Ποτέ πριν η επίδραση της Pfizer στους ασθενείς δεν ήταν τόσο εκτεταμένη...και αυξήσαμε τα έσοδα στα 81,3 δισεκατομμύρια δολάρια (αντανακλώντας λειτουργική ανάπτυξη 92%), τα αναφερόμενα αραιωμένα κέρδη ανά μετοχή (EPS) στα 3,85 δολάρια και τα προσαρμοσμένα αραιωμένα κέρδη ανά μετοχή (EPS) στα 4,42 δολάρια...Βελτιώσαμε την κατάταξή μας από την τέταρτη στη δεύτερη θέση μεταξύ των μεγάλων βιοφαρμακευτικών εταιρειών στην Παγκόσμια Έρευνα PatientView. Σύμφωνα με την Morning Consult, το 61% των Αμερικανών έχουν θετική άποψη για την Pfizer, η οποία έχει αυξηθεί κατά 33 μονάδες από τον Ιανουάριο του 2020. Και μόλις τον περασμένο μήνα, το Fortune μας κατέταξε στην τέταρτη θέση στην ετήσια λίστα World's Most Admired Companies – την υψηλότερη κατάταξη που έχουμε πετύχει ποτέ.» (Public Address from Pfizer's Chairman and CEO, Albert Bourla, n.d.)

Για να αποκτήσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα, ακολουθούν πίνακας και διάγραμμα όπου αποτυπώνονται τα ετήσια έσοδα της Pfizer, της BioNTech και των κυριότερων ανταγωνιστών τους για την περίοδο από το έτος 2019 έως και το 2024, όπως αυτά εμφανίζονται στις ετήσιες αναφορές των εταιρειών στις ιστοσελίδες τους. Η περίοδος αυτή επιλέχθηκε λαμβάνοντας υπόψη ότι ο Π.Ο.Υ. χαρακτήρισε πανδημία τον COVID-19 τον Μάρτιο του 2020 και ανακοίνωσε επίσημα το τέλος στις 5 Μαΐου του 2023. Υπενθυμίζεται ότι, από τις εταιρείες του πίνακα, οι Roche Holding AG, Merck & Co και Eli Lilly & Co δεν ανέπτυξαν εμβόλιο κατά του COVID-19.

Πίνακας 8.1: Έσοδα εταιρειών βιοφαρμακευτικής 2019 – 2024 (τα ποσά είναι σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pfizer	40905	41651	81288	101175	59553	63627
BioNTech	122	551	22451	18238	4133	2977
Johnson & Johnson	82059	82584	78740	79990	85159	88821
Moderna	60	803	18471	19263	6848	3236
AstraZeneca	24384	26617	37417	44351	45811	54073
Novartis	48677	49898	52877	43461	46660	51722
Roche Holding AG	64165	64362	72046	69608	67325	70874
Merck & Co	39121	41518	48704	59283	60115	64168
Eli Lilly & Co	22320	24540	28318	28541	34124	45043

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων



Διάγραμμα 8.1: Έσοδα εταιρειών βιοφαρμακευτικής 2019 – 2024 (τα ποσά είναι σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ) | Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων

Όπως βλέπουμε από το διάγραμμα 8.1 επιβεβαιώνεται ότι την περίοδο της πανδημίας η Pfizer κέρδισε και πάλι την πρωτοκαθεδρία ως η βιοφαρμακευτική εταιρεία με τα υψηλότερα έσοδα, ξεπερνώντας τους ανταγωνιστές της κατά πολύ. Από τον πίνακα των

εσόδων υπολογίζουμε ότι για το έτος 2021 η Pfizer κατέγραψε μια εντυπωσιακή αύξηση εσόδων της τάξεως του 98% από το 2019. Παρόλο που είναι μια ολοκληρωμένη φαρμακευτική εταιρεία με διάφορους ερευνητικούς τομείς, η μεγάλη αύξηση των εσόδων οφειλόταν στον μεγάλο αριθμό παραγγελιών εμβολίων κατά του COVID-19.

Η εξάρτηση όμως των εσόδων της Pfizer από το εμβόλιο κατά του COVID-19 ήταν πολύ υψηλή. Όπως αναφέρεται και στις αναρτημένες στο διαδίκτυο οικονομικές αναφορές της εταιρείας, για το έτος 2021 και για το έτος 2022 τα έσοδα από τις πωλήσεις του εμβολίου κατά του COVID-19 ήταν 36,8 και 37,8 δισ. δολάρια και αντιπροσώπευαν το 45,2% και το 38% αντίστοιχα του συνόλου των εσόδων. Η εξάρτηση γίνεται φανερή και από το γεγονός ότι με τη λήξη της πανδημίας η Pfizer βρέθηκε κάτω από την Johnson & Johnson, την Roche Holding AG και την Merck & Co, όπως αποτυπώνεται και στο ανωτέρω διάγραμμα.

Τα εισαγωγικά σημειώματα του Πρόεδρου και CEO της Pfizer Dr. Albert Bourla στις ετήσιες οικονομικές αναφορές αντικατοπτρίζουν την παραπάνω πορεία της εταιρείας. Στην οικονομική αναφορά για το 2021 αναφέρει ενδεικτικά: «Το 2021 ήταν μια χρονιά-ορόσημο για την Pfizer. Μια χρονιά κατά την οποία πετύχαμε ιστορικά υψηλά σε όλους τους βασικούς τομείς εστίασης της εταιρείας μας» και στην αντίστοιχη για το 2022: «Συνοψίζοντας, το 2022 ήταν μια εξαιρετική χρονιά για την εταιρεία μας, με τους βασικούς παράγοντες ανάπτυξης να αποδεικνύουν το βάθος και το εύρος του χαρτοφυλακίου μας». Αντίθετα ο προβληματισμός είναι φανερός στην οικονομική αναφορά του 2023: «Καταρχάς, η σκληρή αλήθεια. Χάσαμε τις αρχικές μας προβλέψεις, κυρίως λόγω της μείωσης των πωλήσεων των προϊόντων μας για την COVID-19. Λάβαμε διορθωτικά μέτρα. Εξαλείψαμε πολλές αβεβαιότητες που σχετίζονται με τα προϊόντα COVID-19 και μειώσαμε το απόθεμα προϊόντων COVID-19 για να αντικατοπτρίσουμε την αναμενόμενη μελλοντική ζήτηση.»

8.3.2. BioNTech

Στην υπό μελέτη περίπτωση πάντως φαίνεται ότι η BioNTech ήταν αυτή που αποκόμισε τα περισσότερα από τη σχέση. Καταρχάς είχε άμεσα έσοδα από τη συμφωνία και ανεξάρτητα της εμπορικής πορείας του εμβολίου. Συγκεκριμένα και σύμφωνα με τα δημοσιευμένα έγγραφα η Pfizer παρείχε στην BioNTech προκαταβολή ύψους 185 εκ. δολαρίων ΗΠΑ, πληρωμές επίτευξης στόχων (563 εκ. δολάρια ΗΠΑ) καθώς και δικαιώματα περεταίρω εκμετάλλευσης, τα οποία δε γνωστοποιήθηκαν. Επιπλέον, ορίστηκε, στα πλαίσια της συμφωνίας, η BioNTech να διατηρεί δικαιώματα εμπορευματοποίησης του εμβολίου στις οικίες για αυτήν αγορές της Γερμανίας και τη

Τουρκίας (Pfizer and BioNTech Announce Further Details on Collaboration to Accelerate Global COVID-19 Vaccine Development | Pfizer, n.d.). Ακόμα απορρόφησε χρηματοδότηση 375 εκ. ευρώ από το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Παιδείας και Έρευνας της Γερμανίας για την έρευνα και ανάπτυξη του εμβολίου κατά του COVID-19.(GlobeNewswire, 2020).

Επίσης, χάρη στην πανδημία του COVID-19 και στην επιτυχία του εμβολίου της συνεργασίας Pfizer-BioNTech η τελευταία έγινε παγκοσμίως γνωστή όπως επίσης και αναγνωρίστηκε η αξία των εμβολίων βασισμένων στο mRNA, τα οποία αποτελούν τον κύριο άξονα ανάπτυξής της. Κέρδισε έτσι την εμπιστοσύνη των μετόχων και των αγορών και έθεσε γερά θεμέλια για μελλοντική ανάπτυξη. Τα χρόνια μετά το τέλος της πανδημίας και καθώς έφθινε η ζήτηση των εμβολίων κατά του COVID-19 και τα έσοδα μειώθηκαν δραματικά, η BioNTech, έχοντας πλέον αναβαθμίσει το όνομά της ως εταιρεία και με τα κέρδη που αποκόμισε, προχώρησε σε στρατηγική οικονομικής διαφοροποίησης ώστε να εξαιρεθεί η εξάρτησή της από τα εμβόλια κατά του COVID-19.

Όπως δήλωσε και ο συνιδρυτής και CEO της BioNTech Ugur Sahin: «Για το 2030, αναμένουμε ότι η BioNTech θα είναι μια διαφοροποιημένη εταιρεία τεχνολογίας πολλαπλών προϊόντων». Κινούμενη προς αυτήν την κατεύθυνση η εταιρεία, αφού αναβάθμισε και επέκτεινε τις εγκαταστάσεις της, προχώρησε σε εξαγορές και νέες συνεργασίες. Ενδεικτικά, το 2024 εξαγόρασε την βιοφαρμακευτική Biotheus επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της στην Κίνα και το επόμενο έτος ήρθε σε συμφωνία για εξαγορά της CureVac, εταιρεία με εξειδίκευση στο mRNA, έναντι 1,25 δισ. δολαρίων ΗΠΑ (Barrie, 2025, 2026; Gullapalli, 2024). Παράλληλα η επιτυχημένη συνεργασία της με την Pfizer και το όνομα που έχτισε την κατέστησε ελκυστικό συνεργάτη και εξασφάλισε συνεργασίες με κολοσσούς. Η BioNTech προσεγγίστηκε από την Bristol Myers Squibb και σύναψε συμφωνία συνεργασίας συνανταγωνιστικού τύπου ύψους μέχρι και 11 δισ. δολαρίων. (Barrie, 2026)

Βιβλιογραφία 8^{ου} Κεφαλαίου

Manelli, A., Pace, R., & Leone, M. (2023). The Financial Derivatives Market and the Pandemic: BioNTech and Moderna Volatility. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(10), 420.

Pfizer and BioNTech to Co-Develop Potential COVID-19 Vaccine | Pfizer. (n.d.). Retrieved 11 September 2025, from <https://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer-and-biontech-co-develop-potential-covid-19-vaccine>

Pfizer and BioNTech Announce Further Details on Collaboration to Accelerate Global COVID-19 Vaccine Development | Pfizer. (n.d.). Retrieved 11 September 2025, from <https://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer-and-biontech-announce-further-details-collaboration>

Li, F., Li, Z., Wu, T., & Wu, Y. (2022). The Analysis of Covid-19 Vaccine Influence on Pfizer Business. *BCP Business & Management*, 34, 776–783.

Public address from Pfizer's Chairman and CEO, Albert Bourla. (n.d.). Retrieved 15 October 2025, from https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/financial_reports/annual_reports/2021/letter-from-ceo/

GlobeNewswire (2020, September 15). *BioNTech to Receive up to €375M in Funding from German Federal Ministry of Education and Research to Support COVID-19 Vaccine Program BNT162*. GlobeNewswire News Room. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/09/15/2093535/0/en/BioNTech-to-Receive-up-to-375M-in-Funding-from-German-Federal-Ministry-of-Education-and-Research-to-Support-COVID-19-Vaccine-Program-BNT162.html>

Barrie, R. (2025, June 12). BioNTech bolsters mRNA pipeline with \$1.25bn CureVac acquisition. *Pharmaceutical Technology*. <https://www.pharmaceutical-technology.com/news/biontech-bolsters-mrna-pipeline-with-1-25bn-curevac-acquisition/>

Barrie, R. (2026, January 14). JPM26: BioNTech gears up for multiproduct oncology status by 2030. *Clinical Trials Arena*. <https://www.clinicaltrialsarena.com/news/jpm26-biontech-gears-up-for-multiproduct-oncology-status-by-2030/>

Gullapalli, P. (2024, November 14). BioNTech signs agreement to acquire Biotheus. *Pharmaceutical Technology*. <https://www.pharmaceutical-technology.com/news/biontech-agreement-acquire-biotheus/>

Κεφάλαιο 9°

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, ο συνανταγωνισμός συνδυάζει θεωρητικά τις παραδοσιακές αρχές του ανταγωνισμού και της συνεργασίας και έχει το υπόβαθρό του στη Θεωρία Παιγνίων και ξεπροβάλλει ως μια νέα στρατηγική επιλογή για τις επιχειρήσεις, ως ένας ακόμη δρόμος για να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις των αγορών. Μια συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ εταιρειών άπτεται ζητημάτων σχετικών με τον κλάδο, την τεχνολογία, τη φύση και τη νοοτροπία των εταιρειών, καθώς και τους πόρους και τις δυνατότητες που έχουν να προσφέρουν η μία στην άλλη, για αυτό και απαιτείται προσεκτικός χειρισμός για την αποφυγή των κινδύνων που κρύβει. Δίνει την ευκαιρία στους εταίρους να ξεπεράσουν τις ευπάθειές τους και να ενισχύσουν τα ατομικά τους δυνατά σημεία και να τα συνδυάσουν για να δημιουργήσουν θετικό αντίκτυπο. Ο συνανταγωνισμός έχει γίνει αποδεκτός από ένα σημαντικό ποσοστό στελεχών ως μια τρίτη στρατηγική επιλογή, πέρα από τον καθαρό ανταγωνισμό και την καθαρή συνεργασία και κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος με την πάροδο του χρόνου.

Η περίπτωση συνανταγωνισμού Pfizer-BioNTech για το εμβόλιο κατά του COVID-19 μας αποδεικνύει πώς ο συνανταγωνισμός μπορεί να αποτελέσει εξαιρετικό εργαλείο στρατηγικής σε συνθήκες πίεσης και αβεβαιότητας στην αγορά. Οι δύο εταιρείες συνδύασαν τα δυνατά τους σημεία, τα δίκτυα διανομής της Pfizer και την Έρευνα και Ανάπτυξη της BioNTech, ώστε να καλύψουν τις αδυναμίες τους και βάσισαν τη σχέση τους στην εμπιστοσύνη, αποφεύγοντας έτσι τους κινδύνους του συνανταγωνισμού και μεγιστοποιώντας τα οφέλη της σχέσης. Ως αποτέλεσμα, και οι δύο εκτοξεύτηκαν οικονομικά την περίοδο της πανδημίας και θεωρούνται οι μεγάλοι κερδισμένοι της κρίσης.

Ωστόσο η συνέχεια φαίνεται να είναι διαφορετική για τις δύο επιχειρήσεις. Η Pfizer μετά την περίοδο της πανδημίας φαίνεται να μην έχει ξεπεράσει το μεγάλο της μειονέκτημα και παραμένει αδύναμη σε δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης και τα έσοδά της ακολουθούν καθοδική πορεία. Αντίθετα η BioNTech, φαίνεται ότι αξιοποιεί στο έπακρο τα οφέλη που αποκόμισε από τη σχέση συνανταγωνισμού με την Pfizer. Έχοντας κάνει γνωστό το όνομά της και διαθέτοντας χρηματοοικονομικό απόθεμα, επενδύει πλέον στην ολική αναβάθμισή της ως επιχείρηση και στην εξάλειψη των αδυναμιών της, εξαπλώνοντας το δίκτυο διανομής της, συνάπτοντας νέες συμμαχίες με κολοσσούς και θέτοντας ως στόχο τη διαφοροποίηση των προϊόντων της.

Συνολική Βιβλιογραφία Διπλωματικής Εργασίας

Ademilua, V., Aker, M., Hamed, B., Shneikat, B., Abubakar, A., & Yazdian, F. (2016, October 10). *CO-OPETITION IN THE AIRLINE INDUSTRY*.

Barrie, R. (2025, June 12). BioNTech bolsters mRNA pipeline with \$1.25bn CureVac acquisition. *Pharmaceutical Technology*. <https://www.pharmaceutical-technology.com/news/biontech-bolsters-mrna-pipeline-with-1-25bn-curevac-acquisition/>

Barrie, R. (2026, January 14). JPM26: BioNTech gears up for multiproduct oncology status by 2030. *Clinical Trials Arena*. <https://www.clinicaltrialsarena.com/news/jpm26-biontech-gears-up-for-multiproduct-oncology-status-by-2030/>

Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)

Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6>

Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday Dell Publishing Group.

Choi, P., Garcia, R., & Friedrich, C. (2010). The drivers for collective horizontal coopetition: A case study of screwcap initiatives in the international wine industry. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1(3), 271–290. <https://doi.org/10.1504/IJSBA.2010.030427>

Cohen, P. &. (2009, September 3). Pfizer's payment of \$2.3 billion is largest healthcare fraud settlement ever, DOJ says. *Phillips & Cohen*. <https://www.phillipsandcohen.com/pfizers-payment-of-2-3-billion-is-largest-healthcare-fraud-settlement-ever-doj-says/>

Connor, D. (2006, October 10). *Remembering Novell's Ray Noorda*. Network World. <https://www.networkworld.com/article/2299634/remembering-novell-s-ray-noorda.html>

Cross, S., Rho, Y., Reddy, H., Pepperrell, T., Rodgers, F., Osborne, R., Eni-Olotu, A., Banerjee, R., Wimmer, S., & Keestra, S. (2021). Who funded the research behind the Oxford–AstraZeneca COVID-19 vaccine? *BMJ Global Health*, 6(12). <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2021-007321>

D. Fudenberg and J. Tirole, "Game Theory," MIT Press, Cambridge, 1991. - *References—Scientific Research Publishing*. (n.d.). Retrieved 30 January 2026, from <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=191628>

Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*.

Dagnino, G. B., & Rocco, E. (2009). *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*. Routledge.

Druedahl, L. C., Minssen, T., & Price, W. N. (2021). Collaboration in times of crisis: A study on COVID-19 vaccine R&D partnerships. *Vaccine*, 39(42), 6291–6295. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2021.08.101>

Galvagno, M., & Garraffo, F. (2010). The Promise of Coopetition as a New Theoretical Perspective in Strategic Management. In *Coopetition*. Edward Elgar Publishing.

Gnyawali, D., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32, 507–530. <https://doi.org/10.1177/0149206305284550>

Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (Robert). (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>

Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511–2534. <https://doi.org/10.1177/0149206318788945>

Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781–814. <https://doi.org/10.2307/2393616>

Gullapalli, P. (2024, November 14). BioNTech signs agreement to acquire Biotheus. *Pharmaceutical Technology*. <https://www.pharmaceutical-technology.com/news/biontech-agreement-acquire-biotheus/>

Heiets, I., Oleshko, T., & Leschinsky, O. (2021). *Game-Theoretic Principles of Decision Management Modeling Under the Coopetition*. [https://research-repository.rmit.edu.au/articles/journal_contribution/Game-Theoretic Principles of Decision Management Modeling Under the Coopetition/27535320/1](https://research-repository.rmit.edu.au/articles/journal_contribution/Game-Theoretic_Principles_of_Decision_Management_Modeling_Under_the_Coopetition/27535320/1)

Heiets, I., Oleshko, T., & Leshchinsky, O. (2021). Game-Theoretic Principles of Decision Management Modeling Under the Coopetition. *International Game Theory Review*, 23(01), 2050010. <https://doi.org/10.1142/S0219198920500103>

Joode & Soekijad (2009). Coping with coopetition in knowledge- intensive multiparty alliances: Two case studies. In *Coopetition Strategy*. Routledge.

Kirchner, T. A. (n.d.). *Coopetition (Contemporaneous Cooperation and Competition) Among Nonprofit Arts Organizations: The Case of Symphony Orchestras* [Old Dominion University Libraries]. <https://doi.org/10.25777/XMPT-Q015>

Li, F., Li, Z., Wu, T., & Wu, Y. (2022). The Analysis of Covid-19 Vaccine Influence on Pfizer Business. *BCP Business & Management*, 34, 776–783. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v34i.3096>

Manelli, A., Pace, R., & Leone, M. (2023). The Financial Derivatives Market and the Pandemic: BioNTech and Moderna Volatility. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(10), 420. <https://doi.org/10.3390/jrfm16100420>

Mathieu, E., Ritchie, H., Rodés-Guirao, L., Appel, C., Gavrilov, D., Giattino, C., Hasell, J., Macdonald, B., Dattani, S., Beltekian, D., Ortiz-Ospina, E., & Roser, M. (2020). COVID-19 Pandemic. *Our World in Data*. <https://ourworldindata.org/coronavirus>

Morgenstern, O. (1976). The Collaboration Between Oskar Morgenstern and John von Neumann on the Theory of Games. *Journal of Economic Literature*, 14(3), 805–816.

Okura, M., & Carfi, D. (2018). Coopetition and game theory 1. In *Routledge Companion to Coopetition Strategies*. Routledge.

Patel, R., Kaki, M., Potluri, V. S., Kahar, P., & Khanna, D. (2022). A comprehensive review of SARS-CoV-2 vaccines: Pfizer, Moderna & Johnson & Johnson. *Human Vaccines & Immunotherapeutics*, 18(1), 2002083. <https://doi.org/10.1080/21645515.2021.2002083>

Priyatiningsih, K., Agus, R., Disman, D., & Wibowo, L. (2023). Coopetition Strategy in Property Business – A Case Study on Corporations of Regional Real Estate Association. *International Journal of Entrepreneurship, Business and Creative Economy*, 3, 32–42. <https://doi.org/10.31098/ijebce.v3i1.740>

Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307–324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>

Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management, Special Issue on Co-Opetition Cooperation and Competition*, 43(2), 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>

Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819–828. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>

Ritala, P., & Välimäki, K. (2009). Intrafirm coopetition, knowledge creation and innovativeness. In *Coopetition Strategy*. Routledge.

About Our Company—AstraZeneca. (n.d.). Retrieved 11 January 2026, from <https://www.astrazeneca.com/content/astraz/our-company.html>

About Us | Eli Lilly and Company. (n.d.). Retrieved 11 January 2026, from <https://www.lilly.com/about>

BioNTech | The History of BioNTech—The Road to a New Era of Immunotherapy. (n.d.). Retrieved 6 February 2025, from <https://www.biontech.com/int/en/home/about/who-we-are/history.html>

BioNTech: Advancing science to help transform cancer and infectious disease treatments. (n.d.). BioNTech. Retrieved 27 January 2026, from <https://www.biontech.com/int/en/home.html>

BioNTech and InstaDeep Announce Strategic Collaboration and Form AI Innovation Lab to Develop Novel Immunotherapies | BioNTech. (n.d.). Retrieved 27 January 2026, from <https://biontechse.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/biontech-and-instadeep-announce-strategic-collaboration-and-form/>

BioNTech SE Company Profile—Overview. (n.d.). Retrieved 27 January 2026, from <https://www.linkedin.com/company/globaldataplc/>

Biopharmaceutical industry. (n.d.). Toolkit. Retrieved 11 January 2026, from <https://toolkit.ncats.nih.gov/glossary/biopharmaceutical-industry>

Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. (n.d.). Retrieved 3 September 2025, from <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>

GlobeNewswire (2020, September 15). BioNTech to Receive up to €375M in Funding from German Federal Ministry of Education and Research to Support COVID-19 Vaccine Program BNT162. GlobeNewswire News Room. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/09/15/2093535/0/en/BioNTech-to-Receive-up-to-375M-in-Funding-from-German-Federal-Ministry-of-Education-and-Research-to-Support-COVID-19-Vaccine-Program-BNT162.html>

History | Pfizer. (n.d.). Retrieved 16 November 2023, from <https://www.pfizer.com/about/history#>

IndiGo και AEGEAN ενώνουν δυνάμεις με συμφωνία πτήσεων κοινού κωδικού—DEAL. (2025, September 15). <https://www.dealnews.gr/epixeiriseis/1149476/indigo-kai-aegean-enonoun-dynameis-me-symfonia-ptiseon-koinou-kodikou/>

Our company. (n.d.). JNJ.Com. Retrieved 11 January 2026, from <https://www.jnj.com/our-company>

Our Story. (n.d.). Moderna. Retrieved 11 January 2026, from <https://www.modernatx.com/en-US/about-us/our-story>

Pfizer 2019 Annual review. (n.d.). Retrieved 27 January 2026, from https://www.pfizer.com/files/investors/financial_reports/annual_reports/2019/index.html

Pfizer and BioNTech Announce Further Details on Collaboration to Accelerate Global COVID-19 Vaccine Development | Pfizer. (n.d.). Retrieved 11 September 2025, from <https://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer-and-biontech-announce-further-details-collaboration>

Pfizer and BioNTech to Co-Develop Potential COVID-19 Vaccine | Pfizer. (n.d.). Retrieved 11 September 2025, from <https://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer-and-biontech-co-develop-potential-covid-19-vaccine>

Pfizer completes spin-off of Upjohn unit with launch of Viatris | FirstWord Pharma. (n.d.). Retrieved 27 January 2026, from <https://firstwordpharma.com/story/5153967>

Pharmaceutical Research & Development. (n.d.). Pharmaceutical Research & Development. Retrieved 11 January 2026, from <https://www.abbvie.com/>

Public address from Pfizer's Chairman and CEO, Albert Bourla. (n.d.). Retrieved 15 October 2025, from https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/financial_reports/annual_reports/2021/letter-from-ceo/

Roche | About Roche. (n.d.). Retrieved 11 January 2026, from <https://www.roche.com/about/>

The pandemic's true death toll. (2024, February 8).
<https://web.archive.org/web/20240208015904/https://www.economist.com/graphic-detail/coronavirus-excess-deaths-estimates>

Welcome to our investor page | BioNTech. (n.d.). Retrieved 27 January 2026, from
<https://investors.biontech.de/investors-media/>