



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

Διπλωματική Εργασία

**Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη των εξαγωγών
και στη διαφοροποίηση του μάνατζμεντ**

της

Παπανικολάου Στυλιανής του Ιωάννη

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στις**

Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Δεκέμβριος, 2020

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, για την πραγματοποίηση της διπλωματικής μου εργασίας και για την άριστη συνεργασία μας, τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Γ. Παλταγιάν, καθώς και τον υπεύθυνο καθηγητή του προγράμματος κ. Ι. Χατζηδημητρίου για όλη του την υποστήριξη.

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μας παρείχαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου και τους φίλους μου για την αγάπη τους ,την υπομονή τους και την υποστήριξή τους σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου .

Παπανικολάου Στυλιανή

Περίληψη

Σκοπός είναι η διερεύνηση του ρόλου των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη των εξαγωγών και στη διαφοροποίηση του μανάτζμεντ των επιχειρήσεων. Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν προϋπόθεση στη βιωσιμότητα της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων, καθώς η ενσωμάτωση του διαδικτύου και της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών είναι η σύγχρονη πραγματικότητα.

Οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν το βαθμό εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων καθώς τη διευκολύνουν και δίνουν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου τους ακόμη και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η τεχνολογική διαφοροποίηση συνδέεται με τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων και την προώθηση της καινοτομίας γεγονός που μπορεί να καταστήσει τις επιχειρήσεις πρωτοπόρες στον κλάδο τους.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων έχουν ως έργο τους τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη στρατηγική με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών για τους μετόχους και την ανοδική πορεία της επιχείρησης. Η διοίκηση μπορεί να διαφοροποιηθεί επιλέγοντας είτε την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή την είσοδο της επιχείρησης σε νέες γεωγραφικές αγορές μέσω των εξαγωγών με τη χρήση της τεχνολογίας. Η ενσωμάτωση της νέας τεχνολογικής προσέγγισης αποτελεί ένα δύσκολο έργο που εμπερικλείει την αλλαγή κουλτούρας. Η εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου και της εύρεσης καναλιών διανομής στο εξωτερικό με τη χρήση ΤΠΕ προσφέρουν πλήθος δυνατοτήτων ανάπτυξης και επέκτασης των επιχειρήσεων.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα που επιβάλλει την τεχνολογική προσαρμογή ειδικά μέσα στις συνθήκες και τους κινδύνους που έχει δημιουργήσει η πανδημία του Covid – 19. Οι κυβερνήσεις των κρατών μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στον μετριασμό των κινδύνων που σχετίζονται με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών αλλά και του κόστους που συνεπάγονται εξομαλύνοντας τον τρόπο μετάδοσης της γνώσης και την προώθηση καλύτερων τεχνολογιών για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των εξαγωγών.

Λέξεις – κλειδιά: νέες τεχνολογίες, εξαγωγική δράση, διαφοροποίηση μανάτζμεντ, ΤΠΕ

Abstract

The purpose of this thesis is to explore the role of new technologies in the development of exports and in the diversification of business management. New technologies are a prerequisite for the viability of most businesses, as the adoption of internet and Information and Communication Technology (ICT) is the modern reality.

New technologies affect the degree of export activity of companies as they facilitate it and give companies the opportunity to compete with others in their industry even globally. Technological diversification is linked to the financial performance of companies and the promotion of innovation, which can make companies pioneers in their field.

The management of the companies has as their task the decision making that concerns the strategy with the goal of the maximization of the profits for the shareholders and the upward course of the company. Management can be differentiated by choosing either the development of new products or the entry of the company into new geographic markets through exports using technology. The integration of the new technological approach is a difficult task that involves changing culture. The implementation of e-commerce and finding distribution channels abroad using ICT offer several opportunities for business development and expansion.

Greek companies need to adapt to the new reality that requires technological adjustment, especially in the context of the conditions and risks posed by the Covid -19 pandemic. The countries' governments can play an important role in mitigating the risks associated with the adoption of new technologies but also the costs involved in smoothing the way knowledge is transmitted and promoting better technologies to increase productivity and export competitiveness.

Keywords: new technologies, exports, diversification management, ICT

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....	1
1.1. Σκοπός.....	1
1.2. Σημασία Έρευνας.....	2
1.3. Δομή Εργασίας.....	3
Κεφάλαιο 2 Νέες Τεχνολογίες.....	4
2.1. Χρήσιμοι Ορισμοί και Έννοιες.....	4
2.2. Θεωρίες.....	8
2.3. Σημασία Τεχνολογικής Προσαρμογής.....	10
Κεφάλαιο 3 Διαφοροποίηση Μάνατζμεντ.....	14
3.1 Σύγχρονες Έρευνες.....	14
3.2. Διαχειριστικά βήματα.....	17
3.3. Εργαλεία διοίκησης.....	21
3.4. Περιοριστικές συνθήκες.....	23
Κεφάλαιο 4 Εξαγωγές.....	26
4.1. Χαρακτηριστικά εξαγωγών.....	26
4.2. Αποδοτικότητα εξαγωγών.....	28
4.3. Εξαγωγές και νέες τεχνολογίες.....	33
Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις.....	41
Βιβλιογραφία.....	46

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

1.1. Σκοπός

Ο πιο απλός τρόπος εισόδου των νέων τεχνολογιών σε μια επιχείρηση είναι μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, του διαδικτύου ή και των πληροφοριακών συστημάτων. Οι επιχειρήσεις σήμερα καλούνται να εκσυγχρονιστούν, να υιοθετήσουν νέους τρόπους οργάνωσης και διοίκησης, να αναλάβουν αποφάσεις αλλαγής στρατηγικών και προσαρμογής των προσεγγίσεων του πελατειακού τους κοινού και να εφαρμόζουν στρατηγικές με βάση τη μελλοντική τους θέση στον κλάδο τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη των εξαγωγών και στη διαφοροποίηση του μανάτζμεντ των επιχειρήσεων. Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν προϋπόθεση στη βιωσιμότητα της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων, καθώς η ενσωμάτωση του διαδικτύου και της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) αποτελεί πραγματικότητα. Και οι ελληνικές επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμοστούν σε αυτή τη νέα πραγματικότητα ειδικά μέσα στις συνθήκες και τους κινδύνους που έχει δημιουργήσει η πανδημία του Covid – 19.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι οι εξής:

- Η εξέταση της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών στις ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από τη μελέτη ελληνικών και ξένων σύγχρονων ερευνών.
- Η εξέταση της προσαρμογής των μοντέλων διοίκησης που εφαρμόζουν οι μανάτζερ των επιχειρήσεων όταν καλούνται να εφαρμόσουν νέες τεχνολογίες ή να αυξήσουν το επίπεδο εφαρμογής των νέων τεχνολογιών.
- Η εξέταση της επίδρασης των νέων τεχνολογιών στις εξαγωγικές επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Μέσα από τη διερεύνηση των πιο σύγχρονων ερευνών γύρω από τις νέες τεχνολογίες, τους τρόπους με τους οποίους η υιοθέτηση των ΤΠΕ διαφοροποιεί το μανάτζμεντ των επιχειρήσεων και την επίδρασή τους στην εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων, η παρούσα εργασία επιχειρεί να απαντήσει στο δίλημμα των επιχειρήσεων σχετικά με την επένδυση ή μη στις νέες τεχνολογίες.

1.2. Σημασία Έρευνας

Οι απαιτήσεις της σημερινής εποχής οδηγούν τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν νέες τεχνολογίες στη λειτουργία τους προκειμένου να συμβαδίσουν με το σύγχρονο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, να καταφέρουν να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το πελατολόγιό τους και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους ώστε να έχουν πιθανότητες εξαγωγικής επιτυχίας. Η σημασία της παρούσας εργασίας έγκειται στην ανάδειξη των ωφελειών της υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών στις εξαγωγικές επιδόσεις και στη διαφοροποίηση του τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη και ανταγωνιστική εποχή προκειμένου και οι ελληνικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν αντίστοιχο δρόμο υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών για αύξηση της εξαγωγικής τους δράσης και πιο επιτυχημένη διοίκηση προς όφελος των μετόχων τους.

Επιπλέον, οι μάνατζερ καλούνται να λάβουν αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει στο μέλλον η επιχείρηση με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών και την στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης σε μια πορεία που ωφελεί τους μετόχους της. Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να διαφοροποιηθεί είτε με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή με την είσοδό της σε νέες γεωγραφικές αγορές μέσω των εξαγωγών με τη χρήση της τεχνολογίας. Ένας εύκολος τρόπος για να συμβεί αυτό είναι μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου και της εύρεσης καναλιών διανομής στο εξωτερικό, καθώς οι ΤΠΕ προσφέρουν πλήθος δυνατοτήτων ανάπτυξης και επέκτασης των επιχειρήσεων.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να συμβαδίσουν με την εποχή τους ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν, αλλά και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους επιτυγχάνοντας σταδιακά τη ζητούμενη ανάπτυξη. Στη βιβλιογραφία η σύνδεση των νέων τεχνολογιών και των εξαγωγικών επιδόσεων κρατών και επιχειρήσεων έχει αναδειχθεί από διάφορους ερευνητές. Η σημασία της παρούσας μελέτης του θέματος καθίσταται όμως ακόμη πιο μεγάλη, καθώς η σύγχρονη βιβλιογραφία παρουσιάζει κενό στη μελέτη του ρόλου που διαδραματίζουν οι νέες τεχνολογίες στη διαφοροποίηση του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων.

Καθημερινά όλο και περισσότεροι άνθρωποι υιοθετούν είτε σε επαγγελματικό είτε σε προσωπικό επίπεδο τις νέες τεχνολογίες για να βελτιώσουν την επικοινωνία και να πραγματοποιήσουν τις συναλλαγές που επιθυμούν. Οι αποκαλούμενες «έξυπνες» συσκευές έχουν ενταχθεί στη ζωή μας ανεξαρτήτως επαγγέλματος και ηλικίας, ενώ η

ανάγκη χρήσης της τεχνολογίας ανεδείχθη ακόμη μεγαλύτερη εξαιτίας της παγκόσμιας πανδημίας του Covid – 19 και των μέτρων καταπολέμησής του που έχουν ληφθεί από όλα τα κράτη παγκοσμίως. Οι επιχειρήσεις σήμερα είναι σχεδόν εξαρτημένες για τη βιωσιμότητά τους από την τεχνολογία και η επένδυση σε αυτήν μπορεί να τους επιτρέψει να επιβιώσουν από αυτή τη δύσκολη κατάσταση και να καταφέρουν να κερδίσουν το μερίδιο της αγοράς που τους αναλογεί.

1.3. Δομή Εργασίας

Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται μέσα σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι εισαγωγικό και παρουσιάζει το σκοπό και τη σημασία της έρευνας, καθώς και τον τρόπο δόμησης της εργασίας.

Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει την έννοια των νέων τεχνολογιών. Συγκεκριμένα, αφού παρουσιάζονται χρήσιμοι ορισμοί και η εννοιολογική προσέγγιση των νέων τεχνολογιών, εξετάζονται σημαντικές θεωρίες γύρω από την εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις και καταγράφεται η σημασία που διαδραματίζει σήμερα η προσαρμογή των επιχειρήσεων στην τεχνολογική και ψηφιακή εποχή για την επιβίωση και ανάπτυξή τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο απαιτείται να διαφοροποιηθεί το μάνατζμεντ, δηλαδή η διοίκηση της επιχείρησης όταν η εστίασή της στρέφεται στην τεχνολογία. Εξετάζονται σύγχρονες έρευνες και παρουσιάζονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση για να ενσωματώσει επιτυχώς τις νέες τεχνολογίες στη λειτουργία της. Ακόμη, παρουσιάζονται ορισμένα δημοφιλή και χρήσιμα εργαλεία διοίκησης της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, αλλά και ορισμένοι περιορισμοί ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στις εξαγωγές. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά και οφέλη των εξαγωγών, γίνεται σύνδεση μεταξύ της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων και της εξαγωγικής της δράσης και εξετάζεται η έννοια των εξαγωγών σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες μέσα από την εξέταση των ευρημάτων σύγχρονων ερευνών.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική έρευνα, καταγράφονται ορισμένοι περιορισμοί με τους οποίους εκπονήθηκε η εργασία και παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 2 Νέες Τεχνολογίες

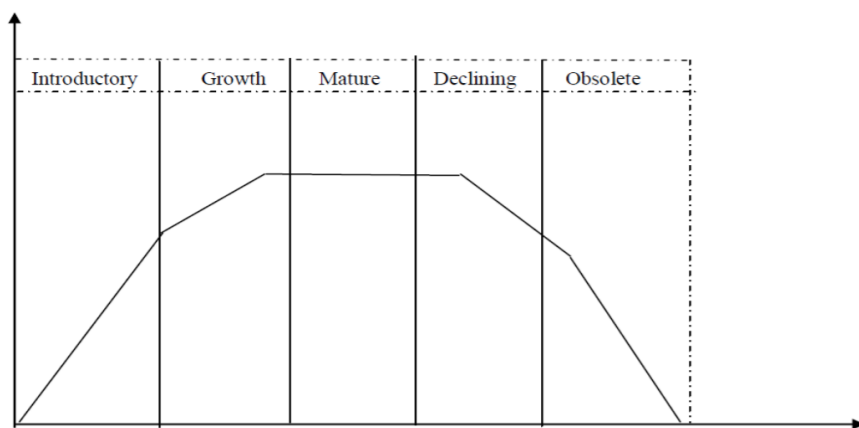
2.1. Χρήσιμοι Ορισμοί και Έννοιες

Η τεχνολογία μπορεί να οριστεί ως το μέσο εκπλήρωσης του ανθρώπινου σκοπού (Arthur, 2007) ή ως η μετατροπή των εσόδων λειτουργίας σε αποτελέσματα του οργανισμού (Burkhardt & Brass, 1990). Οι Granstrand & Sjolander (1990) ορίζουν την τεχνολογία ως έναν τομέα εξειδικευμένων τεχνικών γνώσεων εμπειρογνομόνων ή την πρακτική εφαρμογή των γνώσεων σε μια επιστημονική περιοχή. Οι Pavitt (1998) και Nelson (1998) κρίνουν την τεχνολογία ως ένα «σώμα κατανόησης» που βασίζεται σε συγκεκριμένους τεχνολογικούς τομείς και αντικατοπτρίζεται στα προσόντα του τεχνικού προσωπικού και στους τομείς που κατοχυρώνουν διπλώματα ευρεσιτεχνίας και δημοσιεύουν.

Η τεχνολογία μπορεί να λάβει μια από τις εξής μορφές (Posadas, 2015):

1. State-of-the art αν βρίσκεται σε εισαγωγικό στάδιο του κύκλου ζωής της τεχνολογίας
2. Ένα κυρίαρχο σχέδιο αν βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης ή στην ανοδική κλίση της καμπύλης του κύκλου ζωής της τεχνολογίας όπως απεικονίζεται στο Γράφημα 3.1.
3. Τυποποιημένη ή ώριμη αν βρίσκεται στο οροπέδιο της καμπύλης
4. Παρακμάζουσα αν βρίσκεται στην καθοδική κλίση της καμπύλης και
5. Παρωχημένη αν βρίσκεται στο ακραίο τμήμα της καμπύλης.

Γράφημα 2 1 Κύκλος ζωής της τεχνολογίας



Πηγή: Posadas (2015)

Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν το σύνολο των εργαλείων και των τεχνικών που στηρίζονται στα ψηφιακά ηλεκτρονικά μέσα τα οποία συνδυάζουν εικόνα, ήχο, κείμενο, κίνηση ή ακόμη και γραφικά σε μια εφαρμογή (Γκαζή και Νικηφορίδου, 2008). Σύμφωνα με τον Castells (1996) οι νέες τεχνολογίες περιλαμβάνουν τους υπολογιστές, τις ηλεκτρονικές συσκευές, τις συσκευές τηλεπικοινωνιών, τις οπτικές ίνες, τις συσκευές με λέιζερ και τη γενετική μηχανική.

Σήμερα υπάρχουν διάφορες τεχνολογικές τάσεις ανά τομέα και κλάδο δραστηριοποίησης, συνεχώς ανακοινώνονται νέα τεχνολογικά επιτεύγματα, βελτιώσεις μηχανημάτων και μεθόδων παραγωγής, νέα πληροφοριακά συστήματα που εξυπηρετούν στη μείωση του απαιτούμενου χρόνου διεκπεραίωσης διαδικασιών, νέες αυτοματοποιήσεις και μεγάλη πρόοδος στην επεξεργασία των δεδομένων. Μορφές της ΤΠΕ που συναντώνται σήμερα σε πιο διευρυμένο δίκτυο και κλάδους είναι το διαδίκτυο των πραγμάτων (Internet of Things – IoT), τα μεγάλα δεδομένα (Big Data), η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence – AI) και οι αλληλεπιδράσεις ανθρώπου – μηχανής (Human – Machine interaction).

Ωστόσο, η παρούσα εργασία θα επικεντρωθεί στην μελέτη πιο ευρέως χρησιμοποιούμενων εφαρμογών ΤΠΕ. Μια από τις πιο διαδεδομένες μορφές υιοθέτησης ΤΠΕ στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα με τη συνδρομή ηλεκτρονικών μέσων συνδεδεμένων στο διαδίκτυο και αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της επιχείρησης και των ενδιαφερομένων μερών (Chaffey, 2009). Σύμφωνα με τους Γεωργόπουλο και συν. (2013) το ηλεκτρονικό εμπόριο αφορά στις επιχειρηματικές στρατηγικές οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν συγκεκριμένους τομείς δράσεις και πρακτικές με τη χρήση νέων τεχνολογιών.

Ακόμη, τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται από πληθώρα επιχειρήσεων με διαφορετικές ανάγκες και για ποικίλους σκοπούς. Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να αφορά τη διαχείριση της γνώσης εντός της επιχείρησης, την αλυσίδα εφοδιασμού που χρησιμοποιεί, την επεξεργασία των συναλλαγών της, τον τρόπο διοίκησης και πολλά άλλα. Τα πληροφοριακά συστήματα προσφέρουν μεγάλη αποθηκευτική ικανότητα, μεγάλη ταχύτητα και εμβάθυνση ανάλυσης των δεδομένων που εισάγονται σε αυτά, εύκολη πρόσβαση και αυτοματοποίηση και μειώνουν τελικά και το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Laudon & Laudon (2015)

τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να συμβάλουν στην εργασία των στελεχών και του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάλυση προβλημάτων που προκύπτουν, στην δημιουργία καινούριων προϊόντων και στην απεικόνιση σύνθετων θεμάτων.

Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις δημιουργεί μια νέα δυναμική που αυξάνει τις δυνατότητες των επιχειρήσεων, μειώνει τα λειτουργικά τους κόστη και τα κόστη παροχής πληροφοριών, αυξάνει την αξιοπιστία των επιχειρήσεων και την προσβασιμότητα και διασύνδεσή τους με διάφορα συστήματα και εφαρμογές (Παππάς και συν., 2006). Σύμφωνα με τον Παππά (2011) οι νέες τεχνολογίες λειτουργούν ως ένα διαφορετικό οικονομικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις και διαφοροποιούν τον τρόπο επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών καθιστώντας το προσβάσιμο και οικονομικά εφικτό για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων.

Οι νέες τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα σε όλο και περισσότερους χρήστες να χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων καθώς όσο πιο περίπλοκες είναι τόσο πιο φιλικές γίνονται προς τον χρήστη (Ζαχαράτος, 2000). Ακόμη, το διαδίκτυο μπορεί να παράσχει τις κατάλληλες πληροφορίες και ενημέρωση για τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης και με αυτό το εργαλείο μπορεί η επιχείρηση να επικοινωνεί καλύτερα και πιο εύκολα με δυνητικούς πελάτες (Παππάς και συν., 2006).

Η τεχνολογική αλλαγή αποτελεί πηγή κι άλλων σημαντικών οφελών με εκτεταμένες επιπτώσεις σε όλη την οικονομία. Τα κυριότερα οφέλη που προσφέρει περιλαμβάνουν την εμφάνιση νέων προϊόντων, πιο ανταγωνιστικές εξαγωγές και υψηλότερα κέρδη (Guarascio & Pianta, 2016). Τα νέα προϊόντα μπορούν να καλύψουν νέες οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες, να δημιουργήσουν νέες αγορές και να ενθαρρύνουν τη ζήτηση και την απασχόληση.

Επιπλέον, οι εξαγωγές μπορούν να ευνοηθούν από την τεχνολογική ανταγωνιστικότητα που βασίζεται σε νέα προϊόντα και από την ανταγωνιστικότητα των τιμών βάσει νέων διαδικασιών που επιτρέπουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Τα οφέλη αυτά μπορούν να διατηρηθούν από το προσωρινό μονοπώλιο τύπου Schumpeterian που σχετίζεται με την εισαγωγή νέων προϊόντων από το χαμηλότερο κόστος που προκύπτει από νέες διαδικασίες και από μεγαλύτερες εξαγωγικές αγορές (Guarascio & Pianta, 2016). Υπό αυτή τη σκοπιά, η τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα ώθησης των εξαγωγών τόσο σε επίπεδο χώρας όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους.

Οι νέες τεχνολογίες μπορεί ακόμη να εμπλέκονται και στα κανάλια διανομής των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης διευκολύνοντας την πιο άμεση και αξιόπιστη παράδοσή τους στους πελάτες. Ακόμη, μπορούν να αξιοποιηθούν για το μάρκετινγκ και την καλύτερη προώθηση της επιχείρησης σε όσο το δυνατόν περισσότερους δυνητικούς πελάτες όπως για παράδειγμα με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ή εφαρμογών στα κινητά και τα tablets.

Με την τεχνολογία 5G αναμένεται να επέλθει ακόμη μεγαλύτερη τεχνολογική και επιχειρηματική αλλαγή στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, καθώς η τεχνολογία αυτή θα εξετάζει την ανάπτυξη νέων περιπτώσεων χρήσης και νέων εφαρμογών όπως για παράδειγμα την επαυξημένη πραγματικότητα, τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής υγείας που είναι σήμερα περισσότερο απαραίτητες από ποτέ, την αυτοματοποιημένη οδήγηση και άλλες αντίστοιχες περιπτώσεις.

Σύμφωνα με τους Ghasemaghaei & Calic (2020) τα βασικά χαρακτηριστικά των μεγάλων δεδομένων, δηλαδή η υψηλή ταχύτητα μετάδοσης πληροφοριών και η ποικιλία δεδομένων επηρεάζουν την απόδοση των επιχειρήσεων τόσο οικονομικά όσο και πελατειακά και λειτουργικά. Χαρακτηριστικά της τεχνολογίας όπως η ταχύτητα μετάδοσης και η ποικιλία των δεδομένων ενισχύουν θετικά τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τις επιδόσεις της (Mallinguh et al., 2020) καθιστώντας την τεχνολογία απαραίτητο πόρο για τη βιωσιμότητα και επιτυχία των επιχειρήσεων.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η παγκόσμια οικονομία έχει υποστεί αξιοσημείωτες διαρθρωτικές αλλαγές με την ταχεία βελτίωση της τεχνολογίας. Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνεται το παγκόσμιο εμπόριο. Αυτές οι εξελίξεις σε συνδυασμό με τη βελτίωση των συνθηκών ελεύθερου εμπορίου έχουν αλλάξει και το διεθνή ανταγωνισμό των χωρών και τις ευκαιρίες που υπάρχουν για τις επιχειρήσεις και τα κράτη ώστε να αυξήσουν τις εξαγωγές τους.

Τα τελευταία έτη υπάρχει μεγάλη αύξηση του εμπορίου και των επενδυτικών ροών μεταξύ χωρών και συγκεκριμένα υπάρχει μεγάλη ροή της τεχνολογίας και των προϊόντων υψηλής τεχνολογίας (Shin et al., 2016). Κάθε χώρα διαθέτει και συγκεκριμένα τεχνολογικά χαρακτηριστικά που της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες τα οποία προκύπτουν ως αποτέλεσμα των αντιλαμβανόμενων ευκαιριών της αγοράς (Vernon, 1966). Επιπλέον, τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά προκύπτουν από απρόβλεπτες και μη προβλεπόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Lindbeck, 1981).

Η γνώση των τεχνικών παραγωγής που συνδυάζεται συχνά με οικονομικές, διοικητικές και τεχνικές δεξιότητες, μεταφέρεται σε εθνικό επίπεδο για να συνδυαστεί με φυσικούς πόρους και τοπικές αγορές παραγόντων σε νέα παγκόσμια κέντρα παραγωγής (Vandana & Kolavalli, 2006). Για πολλές αναπτυσσόμενες χώρες η ευκολότερη πρόσβαση στην τεχνολογία προσφέρει ελπίδα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης. Για να αξιοποιηθεί όμως η τεχνολογία θα πρέπει οι χώρες να έχουν τη δυνατότητα να την εφαρμόσουν. Και για να συμβεί αυτό απαιτείται αφενός οι επιχειρήσεις να επενδύσουν στην υιοθέτηση ή και παραγωγή νέων τεχνολογιών που θα τις καταστήσουν ανταγωνιστικές και θα βελτιώσουν τις πιθανότητες ανάπτυξής τους και αφετέρου να υπάρξει επαρκής κατάρτιση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού που θα συμβάλει στην εφαρμογή καινοτομιών και στη διαχείρισή τους.

Η τεχνολογική μάθηση αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία επειδή πολλά από τα στοιχεία της ενσωματώνονται σε ανθρώπους και οργανισμούς (Vandana & Kolavalli, 2006). Η καλή χρήση των νέων τεχνολογιών απαιτεί τη σκόπιμη ανάπτυξη τέτοιων δυνατοτήτων (πληροφορίες, δεξιότητες, αλληλεπιδράσεις) για τη διαχείριση της τεχνολογίας (Lall & Urata, 2003). Η αναβάθμιση της τεχνολογίας απαιτεί συχνά ακόμη πιο εξελιγμένες δυνατότητες που θα απαιτηθεί να αποκτηθούν. Οι επιχειρηματικές και διοικητικές δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη τεχνολογικών ικανοτήτων αποτελούν μέρος των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (Amsden, 2001). Το στοιχείο της μάθησης καθιστά την προσαρμογή της τεχνολογίας πιο δύσκολη όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητά της.

2.2. Θεωρίες

Στην παρούσα υποενότητα εξετάζονται ορισμένες δημοφιλείς θεωρίες γύρω από το ρόλο της τεχνολογίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι θεωρίες που αφορούν στην τεχνολογία υπογραμμίζουν το ρόλο του τεχνολογικού χάσματος ιδίως στον καθορισμό του εμπορίου μεταξύ των χωρών (Vernon, 1966). Σύμφωνα με τη θεωρία της νέας τεχνολογίας του διεθνούς εμπορίου, η τεχνολογία αναγνωρίζεται ως ένα σημαντικό στοιχείο της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των χωρών με υψηλό μισθό (Pavitt, 1988). Ωστόσο, οι Kumar & Siddharthan (1994) ισχυρίζονται ότι ο τεχνολογικός παράγοντας διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στην εξήγηση των εξαγωγικών επιδόσεων των επιχειρήσεων.

Η θεωρία ενδογενούς ανάπτυξης υποστηρίζει ότι η προσαρμογή της τεχνολογίας, η καινοτομία και η μίμηση αποτελούν τους βασικούς παράγοντες τεχνολογικής προόδου σε μια χώρα. Η προσαρμογή και η μίμηση της τεχνολογίας αποτελούν σημαντικές πηγές προόδου στην πλειοψηφία των αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών και επιπλέον λειτουργούν ως μια επιτυχημένη διαδικασία κάλυψης (Hofman, 2013). Απαιτείται τεχνολογική ικανότητα που θα επιτρέψει σε μια χώρα να αγοράσει, να χρησιμοποιήσει, να τροποποιήσει, να προσαρμόσει και να βελτιώσει αποτελεσματικά την αρχική τεχνολογία και να εξετάσει τις εξελίξεις της ξένης τεχνολογίας (Kumar & Siddharthan, 2013).

Και οι θεωρίες εξωτερικών παραγόντων εξηγούν την εξέλιξη της τεχνολογίας. Από τη μια, οι εσωτερικιστές υποστηρίζουν ότι η τεχνολογική ανάπτυξη αποτελεί μια εξελικτική διαδικασία στην οποία το μέλλον καθορίζεται από το παρελθόν. Από την άλλη, οι εξωτερικιστές υποστηρίζουν ότι η τεχνολογία καθορίζεται από την οικονομική ανάγκη διεγείροντας την εφευρετικότητα (Mokyr, 2010).

Ο Lall (1992) ταξινομεί τους καθοριστικούς παράγοντες της τεχνολογικής ανάπτυξης σε κίνητρα, παράγοντες αγοράς και ιδρύματα. Τα κίνητρα προκύπτουν από το μακροοικονομικό περιβάλλον, την εμπορική πολιτική, την εσωτερική βιομηχανική πολιτική και την εγχώρια ζήτηση που επηρεάζουν τις επενδύσεις σε τεχνολογικές δυνατότητες. Η αγορά παραγόντων στην τεχνολογική ανάπτυξη αφορά την τεχνική ικανότητα, την χρηματοδότηση σε τεχνολογική δραστηριότητα και πρόσβαση σε πληροφορίες.

Η τεχνολογική μάθηση αποτελεί μια περίπλοκη διαδικασία, επειδή πολλά από τα στοιχεία της είναι «σιωπηρά» ή ενσωματώνονται βαθιά στους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις και δεν μπορούν να τυποποιηθούν για να εκμαθευτούν (Chandra, 2006).

Οι Lall & Urata (2003) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο στάδια μάθησης της τεχνολογίας, η τεχνολογική εξειδίκευση και η τεχνολογική εμβάθυνση. Σύμφωνα με τους ίδιους (Lall & Urata, 2003) η καλή χρήση των νέων τεχνολογιών απαιτεί τη σκόπιμη ανάπτυξη τέτοιου είδους δραστηριοτήτων (ανταλλαγή πληροφοριών, δεξιότητες, αλληλεπίδραση και ρουτίνα). Συχνά η ανάπτυξη της τεχνολογίας επιφέρει ακόμη πιο εξελιγμένες από τις επιθυμητές δεξιότητες.

Οι Vernon (1966) και Lindbeck (1981) τονίζουν τη σημασία που διαδραματίζει ο τεχνολογικός παράγοντας στον διεθνή ανταγωνισμό. Η σχέση μεταξύ της τεχνολογίας και της ανταγωνιστικότητας έχει αγνοηθεί από τη νεοκλασική θεωρία του εμπορίου υποθέτοντας ότι κάθε χώρα έχει πρόσβαση στην ίδια τεχνολογία και ότι το σχετικό

κόστος είναι αυτό που έχει σημασία για τη διαμόρφωση των εμπορικών ροών (Guarascio & Pianta, 2016).

Οι Posner (1961) και Vernon (1966) θεωρούν το τεχνολογικό επίπεδο των χωρών ως τον κύριο και καθοριστικό παράγοντα των εμπορικών προτύπων. Ο Posner (1961) μάλιστα θεωρεί την τεχνολογία ως καθοριστικό παράγοντα για τις εξαγωγές μιας χώρας. Οι χώρες στις οποίες λαμβάνουν χώρα τεχνολογικές καινοτομίες απολαμβάνουν βραχυπρόθεσμη βελτίωση του εμπορικού τους ισοζυγίου εξαιτίας της αύξησης των εξαγωγών.

Από την εμφάνιση των θεωριών σχετικά με το ρόλο των νέων τεχνολογιών έχουν ασχοληθεί διάφοροι ερευνητές με το ρόλο των ΤΠΕ. Ο σημαντικός ρόλος της τεχνολογίας έχει αναδειχθεί με τη συνεισφορά ερευνών όπως των Dosi et al. (1990), Carlin et al. (2001) και Laurson & Meliciani (2010) που έχουν εξετάσει εννοιολογικά και εμπειρικά τους δεσμούς μεταξύ διαφόρων πτυχών τεχνολογικών δραστηριοτήτων, εξαγωγικών προτύπων και της διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Μελέτες όπως αυτές έχουν τεκμηριώσει τη θετική επίδραση των καινοτόμων προσπαθειών στις εξαγωγικές επιδόσεις που σχετίζονται με τεχνολογία ή το πλεονέκτημα κόστους. Ταυτόχρονα έχει αποδειχθεί ότι οι εξαγωγείς εμπλέκονται σε μεγαλύτερες διαδικασίες μάθησης των διεθνών αγορών αναπτύσσοντας τις ικανότητες και τις καινοτόμες δεξιότητες (Crespi et al., 2008).

2.3. Σημασία Τεχνολογικής Προσαρμογής

Τη δεκαετία του '60 αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία μπορεί να διαχυθεί. Ο Gerschenkron (1962) θεωρούσε ότι οι διαφορές στην ικανότητα των κρατών να καινοτομούν σε τεχνολογικούς όρους και να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες περιστάσεις ήταν η κύρια αιτία διαφορών στο κατά κεφαλήν εισόδημα μεταξύ των χωρών. Ο Arrow (1962) υποστήριξε ότι η τεχνολογική πρόοδος είναι ενδογενές χαρακτηριστικό, επειδή η ανώτερη τεχνολογία που ενσωματώνεται στα νέα κεφαλαιουχικά αγαθά μπορεί να αποκτηθεί μέσω της πράξης και της μάθησης που προκύπτει από αυτήν. Αυτή όμως η εξήγηση δεν ήταν επαρκής να επεξηγήσει τους λόγους για τους οποίους ορισμένες επιχειρήσεις επένδυσαν στην έρευνα και ανάπτυξη και κατέστησαν τις ίδιες καινοτόμες.

Όλες οι επιχειρήσεις δεν είναι έτοιμες να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες γιατί δε διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους, οικονομικούς και μη. Ένα σημαντικό στοιχείο

στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας σε μια επιχείρηση ως δομικό συστατικό της λειτουργίας της είναι η γνώση που απαιτείται για το συνδυασμό και την τροποποίηση των εισροών έτσι ώστε η επιχείρηση να παράγει αποτελέσματα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σε μεγαλύτερες ποσότητες ή με καλύτερη απόδοση (Chandra, 2006). Η τεχνολογική μάθηση λαμβάνει χώρα, όταν η διάχυση διαδίδει και γνώση στους χρήστες της. Οι γνώσεις μεταβιβάζονται και άτομα με επιστημονική κατάρτιση μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Η τεχνολογική διαφοροποίηση συνδέεται με τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων, την καινοτομία, τη διαφοροποίηση προϊόντων και των διαπροσωπικών σχέσεων της επιχείρησης με τον ανταγωνισμό. Οι Ceirek et al. (2019) πραγματοποίησαν μια συστηματική ανασκόπηση για την ιστορική ανάπτυξη και τα εννοιολογικά θεμέλια των τεχνολογικών παραγόντων. Ο ρόλος των παραγόντων έκτακτης ανάγκης που επηρεάζουν θετικά τη σχέση μεταξύ της τεχνολογικής διαφοροποίησης των επιχειρήσεων και της χρηματοοικονομικής τους απόδοσης δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς.

Οι κατάλληλοι πόροι μπορούν να οδηγήσουν στην τεχνολογική συνοχή των επιχειρήσεων και την επίτευξη της επιθυμητής ανάπτυξής τους. Οι Letten et al. (2007) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ τεχνολογικής διαφοροποίησης και τεχνολογικής απόδοσης λαμβάνοντας υπόψη το διαμεσολαβητικό ρόλο της τεχνολογικής συνοχής στα χαρτοφυλάκια τεχνολογίας των επιχειρήσεων. Οι εταιρίες που χρησιμοποίησαν στην έρευνά τους ανήκαν στη φαρμακευτική, τα χημικά, τα μηχανήματα, το υλικό πληροφορικής και τα ηλεκτρικά μηχανήματα. Βρήκαν ότι υψηλά επίπεδα διαφοροποίησης μπορεί να αποφέρουν λίγα οφέλη γιατί οι επιχειρήσεις κινδυνεύουν να μην έχουν επαρκή επίπεδα οικονομιών κλίμακας ώστε να ωφεληθούν από τις τεχνολογικές δυνατότητες και μπορεί να αντιμετωπίζουν και υψηλά κόστη συντονισμού και ολοκλήρωσης.

Σε αυτό το εμπόδιο μπορούν τα κράτη να σταθούν αρωγοί. Οι κυβερνήσεις των κρατών μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στον μετριασμό των κινδύνων αλλά και του κόστους που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις εξομαλύνοντας έτσι τον τρόπο μετάδοσης της γνώσης και την προώθηση καλύτερων τεχνολογιών για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των εξαγωγών (Rodrik, 2000). Συγκεκριμένα, οι κυβερνήσεις μπορούν να προωθήσουν την υιοθέτηση τεχνολογιών και τη μεγαλύτερη χρήση τους μέσα από μεταρρυθμιστικές πολιτικές και νομοσχέδια

που εξυπηρετούν στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών σε διάφορους τομείς όπου υπάρχει αντίστοιχο περιθώριο υιοθέτησης νέας τεχνολογίας και ανάπτυξης.

Διάφορα κράτη έχουν επενδύσει στην τεχνολογία και έχουν καταστεί καθοδηγητές των κλάδων που έχουν αναπτύξει. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Chen & Dahlman (2004) η τεχνολογική επιτυχία της ανατολικής Ασίας οφείλεται στην οικονομία γνώσης κατά την οποία συνδυάζονται οι τεχνολογικές γνώσεις και οι γνώσεις μάνατζμεντ και εταιρικής διακυβέρνησης με δυναμικά συστήματα πληροφοριών και καινοτομίας που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις και σε ερευνητικά κέντρα να αξιοποιήσουν τα παγκόσμια δίκτυα γνώσης. Τα κράτη μπορούν και πρέπει να διευκολύνουν τη σύνδεση των ερευνητικών κέντρων και πανεπιστημίων με τις αντίστοιχες βιομηχανίες που απευθύνονται και αφορούν προκειμένου να αναπτυχθούν αντίστοιχες οικονομίες (Yusuf, 2002).

Η τεχνολογική διαφοροποίηση, δηλαδή η επέκταση της τεχνολογικής βάσης μιας επιχείρησης σε ένα ευρύ φάσμα τεχνολογικών τομέων, επικρατεί σε ΗΠΑ, Ευρώπη και Ιαπωνία και είναι γνωστή με τον όρο «επιχείρηση πολλαπλών τεχνολογιών». Σήμερα οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον βιομηχανίας 4.0 που χαρακτηρίζεται από την ψηφιοποίηση και απευθύνεται σε κάθε είδος και κλάδο επιχείρησης. Ένας τρόπος υιοθέτησης νέων τεχνολογιών αφορά την εγκατάστασή τους σε σταθερές διαδικασίες εντός της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης (Yu & Schweisfurth, 2020). Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ειδικά για τις ΜμΕ προσφέρει καλύτερη διαχείριση κόστους, μεγαλύτερη ευελιξία, ποιότητα, αποτελεσματικότητα και τη δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Mallinguh et al., 2020).

Η επιχειρησιακή και τεχνολογική διαφοροποίηση των επιχειρήσεων και η συνάφειά τους όσον αφορά τα προϊόντα και τις τεχνολογίες θα επηρεάσουν στο μέλλον την τάση τους να σχηματίσουν τεχνολογικές συμμαχίες. Τόσο τα υψηλά επίπεδα διαφοροποίησης όσο και η μεγάλη συνάφεια σηματοδοτούν ανώτερες δυνατότητες και διαθέσιμους όρους σε καθεστώς συμμαχίας (Krammer, 2016). Ο Krammer (2016) εξέτασε δεδομένα από το 1985 έως το 1996 συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών που αφορούν διπλώματα ευρεσιτεχνίας και συμμαχίες. Βρήκε ότι η συμπληρωματικότητα σε όρους στρατηγικής εταιρικής και τεχνολογικής διαφοροποίησης καθώς και τα χαρακτηριστικά των συνεργατών (μέγεθος, ηλικία, τεχνολογικές δυνατότητες) οδηγούν σε συμμαχίες εκμετάλλευσης.

Ωστόσο, σύμφωνα με τους Masood & Sonntag (2020) υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί που έγκεινται κυρίως στην έλλειψη γνώσεων και σε οικονομικές δυσκολίες. Εξαιτίας

του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι σημερινές επιχειρήσεις δημιουργείται η ανάγκη συνεχούς καινοτομίας μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών προκειμένου οι επιχειρήσεις να συμβαδίσουν με την εποχή και να επωφεληθούν ευκαιριών που τους παρουσιάζονται. Καθώς η τεχνολογική πολυπλοκότητα αυξάνεται οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν ευέλικτες μεθόδους ανάπτυξης τεχνολογίας και απόκτησης γνώσεων που βασίζονται στις ΤΠΕ. Στην εποχή της τεχνολογίας και της πληθώρας των δεδομένων και πληροφοριών οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό μπορούν να το αποκτήσουν επενδύοντας στην τεχνολογία ή ακόμη και στην καινοτομία μέσω της τεχνολογίας για να βρουν λύσεις στον τομέα τους. Ειδικά για τις ΜμΕ μια μικρή αλλαγή λόγω της τεχνολογικής επένδυσης μπορεί να αποτελέσει την ειδοποιό διαφορά που θα καταστήσει την επιχείρηση επιτυχημένη ή και ακόμη θα της δώσει την ευκαιρία επέκτασης των πωλήσεών της περαιτέρω στο εξωτερικό και της προσδώσει τάσεις ανάπτυξης (Mallinguh et al., 2020).

Ωστόσο, ένα σημαντικό εμπόδιο που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να καταστούν ανταγωνιστικές στο παγκόσμιο περιβάλλον είναι η έλλειψη πόρων και το πρόβλημα της ορθής κατανομής τους. Η έλλειψη κυρίως χρηματοοικονομικών πόρων επηρεάζει την επίδοση των επιχειρήσεων και οδηγεί τις διοικήσεις τους σε δύσκολες αποφάσεις κατανομής των συνολικών πόρων κάθε είδους. Στην Ελλάδα που δραστηριοποιούνται κυρίως ΜμΕ υπάρχουν μεγάλοι περιορισμοί και οι διοικήσεις καλούνται να λάβουν αποφάσεις με περιορισμένα οικονομικά και ανθρώπινα μέσα και παράλληλα καλούνται να επικεντρωθούν σε αυξητικές δραστηριότητες της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 3 Διαφοροποίηση Μάνατζμεντ

3.1 Σύγχρονες Έρευνες

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να ενσωματώσουν την τεχνολογία ως μέρος του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος το οποίο προσθέτει αξία σε αυτές και βελτιώνει τις εξαγωγές τους, πρέπει να διαθέτουν την κατάλληλη εταιρική διακυβέρνηση, ένα πολύ καλό σχεδιασμό και προγραμματισμό δράσεων όπως επίσης να διασφαλίζουν τους επαρκείς και κατάλληλους πόρους για την ορθή εφαρμογή του σχεδιασμού. Διαφορετικά καταλήγουν σε μη επιτυχημένη εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, όπως συμβαίνει και σε επίπεδο κυβερνήσεων και κρατών που επιθυμούν να εντάξουν την τεχνολογία στις βιομηχανίες τους καθώς στοχεύουν στην ανάπτυξη (Chandra, 2006).

Η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί τις κατάλληλες ευκαιρίες ώστε να δημιουργηθεί εκείνο το περιβάλλον στην επιχείρηση το οποίο συμβάλει στην ανάπτυξη νέων, καινοτόμων ιδεών οι οποίες μπορεί να αφορούν νέα προϊόντα, νέες δυνατότητες, νέο σχεδιασμός, νέες μεθόδους μάρκετινγκ ή και παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών. Η διοίκηση μιας επιχείρησης απαιτείται να εστιάσει σε ορισμένα χαρακτηριστικά με βάση την τεχνολογία που χρησιμοποιεί (Λαμπριανίδης, 2003) και συγκεκριμένα, να δώσει έμφαση σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία θα είναι η κύρια δραστηριότητά της, να επιλέξει ένα κατάλληλο οργανωσιακό μοντέλο, όπως για παράδειγμα την κάθετη ή οριζόντια δομή λειτουργίας της επιχείρησης, και να εντάξει την καινοτομία σε όλες τις εκφάνσεις λειτουργίας της, δηλαδή τη διοικητική, την εμπορική και την τεχνολογική.

Η τεχνολογία συνδέεται άρρηκτα με την καινοτομία. Σύμφωνα με την Urbancova (2013) για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να καινοτομήσουν απαιτείται η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος εργασίας το οποίο να διευκολύνει μια κουλτούρα καινοτομίας, να χαρακτηρίζεται από ευελιξία και από ταχύτητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να αξιοποιήσουν ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται και να διαφοροποιηθούν περαιτέρω από τους ανταγωνιστές τους.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει συμβάλει στη συμπίεση του χρόνου απόκτησης πληροφοριών και ειδικά μετά την είσοδο του διαδικτύου, στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων. Η ικανότητα συγκέντρωσης πληροφοριών εξαιτίας της τεχνολογίας αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τους μάνατζερ, καθώς απαιτείται διάκριση των

σημαντικών και μη για αυτούς πληροφοριών και η κατάλληλη διαχείρισή τους (Τζωρτζάκης, 2014). Τα δεδομένα που συγκεντρώνονται απαιτούν επεξεργασία και ανάλυση προκειμένου να μπορούν να αξιοποιηθούν από τη διοίκηση.

Σύμφωνα με τον Hamel (2002) η διοίκηση οφείλει να προσαρμοστεί και να μεταβεί από το παλιό σύστημα μάνατζμεντ που εφαρμόζει σε ένα πιο τεχνολογικά επικεντρωμένο μοντέλο διοίκησης. Όσο πιο αποτελεσματικό είναι το μάνατζμεντ και όσο πιο προσαρμοσμένο στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, τόσο περισσότερες είναι οι ευκαιρίες που θα μπορέσει να αξιοποιήσει η επιχείρηση. Ενώ η καινοτομία ή η εφαρμογή νέων τεχνολογιών εφαρμόζεται συνήθως εύκολα στην επιχείρηση, η αλλαγή συμπεριφοράς, νοοτροπίας και κουλτούρας εντός της επιχείρησης απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο και προσπάθεια (Tomala & Senecal, 2004) και αποτελεί έργο της διοίκησης να εντάξει στην κουλτούρα τη νέα στρατηγική σκοπιά μέσω της υιοθέτησης της τεχνολογίας σε διευρυμένο επίπεδο.

Η ιδέα της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών δημιουργεί ταυτόχρονα και την ανάγκη διαχείρισής τους από τη διοίκηση της επιχείρησης. Οι τεχνολογικές επιτεύξεις είναι συνεχείς και η μελέτη της επιρροής τους στις διάφορες πτυχές των επιχειρήσεων έχει απασχολήσει τους σύγχρονους ερευνητές. Η υιοθέτηση των τεχνολογιών εξυπηρετεί στην επίτευξη της διοικητικής αριστείας μιας επιχείρησης (Dahiya & Mathew, 2016). Σύμφωνα με τους Saatcioglu et al. (2009) η τεχνολογία σήμερα υποστηρίζει τις διοικήσεις των επιχειρήσεων σε όλες τις δραστηριότητές τους συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, ενώ παράλληλα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον εντοπισμό αδύναμων σημείων που πρέπει η επιχείρηση να προσέξει και να προσπαθήσει να επιδιορθώσει, αλλά και στον εντοπισμό των δυνατών χαρακτηριστικών της τα οποία πρέπει να διατηρήσει και ίσως και να διαχειριστεί για επίτευξη ακόμη καλύτερων αποτελεσμάτων. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Hassan & Lee (2019) η καινοτομία προσφέρει πολλά προνόμια στις επιχειρήσεις στον τρόπο διοίκησης, στο ρεύμα της σύγχρονης σκέψης και στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Οι μάνατζερ καλούνται να διαχειριστούν τους πόρους της επιχείρησης με τον πλέον κατάλληλο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της. Σύμφωνα με τον Peter Drucker (2002) η διοίκηση (μάνατζμεντ) μιας επιχείρησης πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα, υπεύθυνη ηγεσία και κοινωνική υπευθυνότητα. Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι σαφώς μόνο οι ανθρώπινοι, αλλά στην προκειμένη περίπτωση και οι τεχνολογικοί και κυρίως οι οικονομικοί, καθώς η λήψη αποφάσεων για τη

διαχείριση των οικονομικών πόρων καθορίζει και την απόκτηση και διαχείριση των υπολοίπων πόρων της επιχείρησης.

Οι Mallinguh et al. (2020) εξέτασαν την επίδραση του ποσοστού κεφαλαίου για την απόκτηση νέας τεχνολογίας και απόδοσης των πωλήσεων μεταξύ των ετών 2017 – 2019 με τη χρήση 101 μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) στην Κένυα. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους υποδεικνύουν ότι το ποσοστό του προϋπολογισμού κεφαλαίων που διατίθεται για την απόκτηση τεχνολογίας επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά τις πωλήσεις, ενώ η αντίληψη των ιδιοκτητών – μάνατζερ για τη διαθεσιμότητα της επίσημης πίστωσης μετριάζει τη σχέση μεσολάβησης μεταξύ του μεριδίου των κεφαλαίων που δαπανώνται στην τεχνολογία και των πωλήσεων με τις δραστηριότητες καινοτομίας να διαδραματίζουν διαμεσολαβητικό ρόλο.

Σύμφωνα με τους Kane & Alavi (2007) η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις λειτουργίες της επιχείρησης αφορά τον προϋπολογισμό της, το σχεδιασμό και τον τρόπο επίτευξης των στόχων, καθώς και την αξιολόγηση των διαδικασιών που εφαρμόζει. Οι νέες τεχνολογίες εξυπηρετούν στον καλύτερο σχεδιασμό και διαχείριση των διαδικασιών παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης, εισάγουν νέα εργαλεία ελέγχου και αξιολόγησης, αλλά και διαχείρισης της απόδοσης των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης και της παροχής υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται πιο μετρήσιμα αποτελέσματα τα οποία μπορεί να διαχειριστεί η διοίκηση πιο εύκολα και γρήγορα προσφέροντας αξιόπιστες δράσεις στη συνέχεια.

Η απόφαση της διοίκησης να στηρίξει ή να μη στηρίζει την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση, καθώς και η απόφαση του βαθμού ή αλλιώς της έντασης χρήσης των νέων τεχνολογιών στην καθημερινή της λειτουργίας καθορίζει και το είδος της διοίκησης που εφαρμόζει ο μάνατζερ. Σύμφωνα με τους Barsh et al. (2008) έγκειται στην ευχέρεια και ευθύνη των μάνατζερ να εισάγουν καινοτομίες στην επιχείρηση. Για να γίνει αυτό πρέπει ο μάνατζερ να κατέχει την γνώση ώστε να αναγνωρίσει τις κατάλληλες τεχνολογίες για τις ανάγκες της επιχείρησης που διοικεί έτσι ώστε η υιοθέτηση αυτών των νέων τεχνολογιών να μπορούν να οδηγήσουν στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Οι Kook et al. (2017) ανέλυσαν την επίδραση της τεχνολογικής διαφοροποίησης στις δυνατότητες καινοτομίας μιας επιχείρησης και την επίδραση των στρατηγικών που ακολουθεί η διοίκηση στην οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων σε ένα περιβάλλον προσανατολισμένο στην τεχνολογία. Χρησιμοποίησαν δεδομένα από 507 επιχειρήσεις για τα έτη 2009 – 2011 στην Κορέα. Οι επιχειρήσεις που εντάχθηκαν στο δείγμα

επικεντρώνονταν σε μια τεχνολογία που τους προσέδιδε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, βρήκαν ότι στην περίπτωση των επιχειρήσεων με επαρκείς πόρους η αύξηση της τεχνολογικής καινοτομίας και διαφοροποίησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση των επιχειρήσεων. Πρότειναν ο βαθμός τεχνολογικής διαφοροποίησης να προσαρμόζεται δυναμικά με βάση τις αλλαγές δυνατοτήτων της επιχείρησης. Συνεπώς, μια επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην εξειδίκευσή της μέσω της τεχνολογικής ενσωμάτωσης στις διαδικασίες λειτουργίας της και στη συνέχεια να εκμεταλλευτεί η διοίκηση στρατηγικά αυτή τη διαφοροποίηση προκειμένου να αναζητήσει νέες εξαγωγικές και άλλες ευκαιρίες και δυνατότητες.

Οι Mallinguh et al. (2020) εξέτασαν την αλληλεπίδραση μεταξύ της απόκτησης τεχνολογίας και της οικονομικής απόδοσης με βάση την αντίληψη των ιδιοκτητών – μάνατζερ για την παραδοσιακή διαθεσιμότητα χρηματοδότησης, τις δραστηριότητες καινοτομίας της επιχείρησης και τον χαρακτήρα εξαγωγικής πολιτικής (βραχυπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος χαρακτήρας). Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους δείχνουν ότι υπάρχει μια άμεση, θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του ποσοστού κεφαλαίων που επενδύει η επιχείρηση για την απόκτηση νέας τεχνολογίας και των δραστηριοτήτων καινοτομίας. Ακόμη, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι προγραμματισμένες δαπάνες του προϋπολογισμού για την απόκτηση νέας τεχνολογίας επηρεάζουν την μακροζωία των εξαγωγών. Η νέα τεχνολογία ενισχύει την καινοτομία και το τελικό προϊόν που προκύπτει ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Και οι Dai et al. (2020) κατέληξαν στο ίδιο συμπέρασμα. Προκύπτει επομένως το συμπέρασμα ότι ο ανταγωνισμός στο εξωτερικό εξαιτίας της εξαγωγικής δράσης των επιχειρήσεων οδηγεί σε επανεκτίμηση των στρατηγικών από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων σε σχέση με το βαθμό ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία τους.

3.2. Διαχειριστικά βήματα

Σύμφωνα με τους Alcamí & Caranana (2012) η επιχείρηση πρέπει να είναι συνεχώς ενήμερη για τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, για τον τρόπο διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών της, για τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, την οργάνωση των εργαζομένων της σε συνδικάτα, για τις επιθυμίες και τους στόχους των μετόχων, τις δράσεις και ενέργειες των πιστωτών της και φυσικά τις επερχόμενες νομοθετικές αλλαγές που εισηγείται η εκάστοτε κυβέρνηση.

Η διαχείριση των πληροφοριών αυτών πολύ συχνά εξυπηρετείται μέσα από τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων τα οποία απαιτούν την κατάλληλη διαχειριστική υποστήριξη. Η καλή ποιότητα της πληροφόρησης καθορίζει την επιτυχή λήψη αποφάσεων για τους μάνατζερ και η διαχείριση αυτής της πληροφόρησης αποτελεί σημαντικό μέρος της εργασίας τους, όπως επισημάνθηκε και στην προηγούμενη υποενότητα.

Σύμφωνα με τους Salehi et al. (2018) η έμφαση στις νέες τεχνολογίες απαιτεί από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων επανασχεδιασμό και επαναπρογραμματισμό για τα εξής θέματα:

- Υποστήριξη και δέσμευση των ανώτερων στελεχών διοίκησης
- Επανασχεδιασμό και αναδιαμόρφωση της στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης
- Καλός σχεδιασμός με σαφείς στόχους, πρότυπα, στρατηγικές και μετρήσιμα αποτελέσματα
- Εναρμονισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών με τους επιχειρησιακούς στόχους
- Υιοθέτηση ενός θεσμικού συστήματος που στηρίζεται στη διανομή των εξουσιών και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με βάση το βαθμό αρμοδιοτήτων του καθενός.

Ο τρόπος διακυβέρνησης της επιχείρησης με επίκεντρο την τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει στοιχεία ανταγωνιστικότητας και είτε να βελτιώσει την τεχνολογία προϊόντων της επιχείρησης ή την τεχνολογία των διεργασιών – διαδικασιών της, δηλαδή την αποτελεσματική παραγωγή προϊόντων. Σε επίπεδο επιχειρήσεων η εφαρμογή νέων τεχνολογιών μπορεί να αφορά στην τεχνολογική διαφοροποίηση προϊόντων (Granstrand & Sjolander, 1990).

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές, πρέπει να διασφαλίσουν και να διατηρήσουν την τεχνολογία, δηλαδή να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με τη μελλοντική τεχνολογία που θα χρειαστούν αναπτύσσοντας τις κατάλληλες στρατηγικές απόκτησης, συντήρησης ή και αντικατάστασης της τεχνολογίας που διαθέτουν (Nguyen et al., 2017). Το σταθερό κόστος συντήρησης αυξάνεται για την επιχείρηση όταν η τεχνολογία γίνεται παρωχημένη εξαιτίας των συνεχών μεταβολών που υφίσταται. Το νέο κόστος κεφαλαίου που απαιτείται για την απόκτηση νέας

τεχνολογίας ή την εξέλιξη της υπάρχουσας, καθώς και το κόστος συντήρησης ποικίλλει ανάλογα με τον κλάδο και τα προϊόντα ή και υπηρεσίες των επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων καλούνται να αναπτύξουν στρατηγικές για να καταστήσουν τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους ανταγωνιστικά. Η υιοθέτηση μιας τεχνολογικής προσέγγισης αποτελεί μια λύση προς αυτή την κατεύθυνση.

Η επιχείρηση μπορεί να προσανατολιστεί στην καινοτομία, την απομίμηση ή και τα δύο (Mallinguh et al., 2020). Μπορεί ακόμη να επιλέξει να σχεδιάσει τον τρόπο εκτέλεσης της πορείας της προς την καινοτομία που αφορά είτε το προϊόν, είτε μια διαδικασία ή την οργάνωση ή το μάρκετινγκ ή και διάφορους συνδυασμούς των παραπάνω. Ακόμη, σύμφωνα με τους Martuscelli & Varela (2018) οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν καινοτόμες δυνατότητες επέκτασης και ανάπτυξης μέσω των εξαγωγών ως στρατηγική διεθνοποίησης και να συμπληρώσουν τα έσοδα που αποκτούν από τις εγχώριες πωλήσεις.

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία εταιρικής διακυβέρνησης με επίκεντρο τις νέες τεχνολογίες εστιάζει στον τεχνολογικό έλεγχο, δηλαδή την εκτίμηση της τεχνολογικής κατάστασης της επιχείρησης υπό την έννοια της τεχνολογικής πολυπλοκότητας που την χαρακτηρίζει και το επίπεδο της τεχνολογικής της ικανότητας. Η τεχνολογική ικανότητα διακρίνεται στα εξής στάδια (Posadas, 2015):

1. Λειτουργική ικανότητα: Η ικανότητα χρήσης ή λειτουργίας μιας εξωτερικά αποκτηθείσας τεχνολογίας με αποτελεσματικό τρόπο και η εκτέλεση ρουτίνας συντήρησης και μικρών αλλαγών στην τεχνολογία αυτή.
2. Προσαρμοστική ικανότητα: Η ικανότητα προσαρμογής μιας εξωτερικά αποκτημένης τεχνολογίας σε τοπικές συνθήκες μέσω τροποποίησης ή και εντοπισμού της κλίμακας, των εισόδων και των περιφερειακών στοιχείων της τεχνολογίας.
3. Ολοκληρωμένη ικανότητα: Η δυνατότητα επιλογής, προμήθειας και ολοκλήρωσης τμημάτων ενός τεχνολογικού συστήματος προκειμένου να ανακατασκευαστεί, χωρίς εξωτερική βοήθεια, μια εγκατάσταση παραγωγής ή υπηρεσίας στο μοντέλο μιας προηγούμενης εγκατεστημένης εξωτερικής εγκατάστασης.
4. Αναπαραγωγή ικανότητας: Αφορά την αντίστροφη μηχανική ενός τοπικού αντιγράφου ή απομίμησης ενός εξωτερικά αποκτηθέντος προϊόντος, εξοπλισμού ή διαδικασίας.

5. Καινοτόμα ικανότητα: Η δυνατότητα σχεδιασμού και εμπορευματοποίησης μιας σημαντικής αλλαγής αλλά σταδιακής βελτίωσης ή αναβάθμισης ενός εξωτερικά αποκτηθέντος προϊόντος ή διαδικασίας.
6. Δημιουργική ικανότητα: Η ικανότητα δημιουργίας ριζικά νέας τεχνολογίας από την ενδογενή έρευνα και ανάπτυξη και την εμπορευματοποίησή της σε ένα νέο προϊόν, διαδικασία ή υπηρεσία

Η τεχνολογία είτε εφαρμόζεται στην παραγωγική διαδικασία είτε στις λειτουργικές διαδικασίες μιας επιχείρησης, μπορεί να οδηγήσει στην διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, καθώς βελτιώνει την ποιότητα εξαιτίας της μεγαλύτερης πληροφόρησης που λαμβάνει από το πελατολόγιο, αποδίδει περισσότερο καθώς διορθώνει τα λάθη και τις παραλείψεις που παρουσιάζονται και μειώνει σταδιακά το κόστος της δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας. Η διαφοροποίηση αυτή αποτελεί ζητούμενο για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων καθώς μπορεί να προσδώσει στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους την ειδοποιό διαφορά που θα καταστήσει ένα εγχείρημα, όπως είναι οι εξαγωγές, επιτυχημένο.

Όταν μελετάμε τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες ασφαλώς πρέπει να εξετάσουμε και την επιλογή της επιχείρησης σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο και τις διαδικτυακές εξαγωγές. Σήμερα η τεχνολογική καινοτομία για κάθε επιχείρηση λειτουργεί διαφορετικά, καθώς ο βαθμός ψηφιοποίησης και ενσωμάτωσης της τεχνολογίας διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, από χώρα σε χώρα και από είδος επιχείρησης σε είδος επιχείρησης. Η ηλεκτρονική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων, όμως, ειδικά μετά τις συνθήκες που έχει δημιουργήσει ο Covid - 19 εντός του 2020 αποτελεί αναπόφευκτη εξέλιξη και προσαρμογή των επιχειρήσεων που θέλουν να παραμείνουν βιώσιμες. Και η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί μια από τις πιο απλές περιπτώσεις ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Η ικανότητα αύξησης των εξαγωγών αποτελεί σημαντικό στοιχείο στη δημιουργία συνθηκών και προϋποθέσεων ανάπτυξης για τις σημερινές επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Ελλάδα πλήττεται από έλλειμμα εξαγωγών στην πλειοψηφία των κλάδων που δραστηριοποιούνται με εξαγωγές. Οι Spyropoulou et al. (2010) θεωρούν ότι οι ικανότητες της διοίκησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των εξαγωγών.

3.3. Εργαλεία διοίκησης

Οι διοικήσεις επιλέγοντας να επενδύσουν στην τεχνολογία ένα μεγαλύτερο ποσοστό του προϋπολογισμού που διέθεταν μέχρι πρότινος, πρέπει να αναμένουν θετική αλλαγή στις πωλήσεις μέσω των εξαγωγών (Schwager et al., 2000). Επιπλέον, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών διευρύνει τους ορίζοντες των επιχειρήσεων υπό την έννοια ότι έχει θετικά αποτελέσματα στις επιδόσεις καινοτομίας της επιχείρησης (Sun, 2014). Για να λάβει, όμως χώρα, η σωστή διαχείριση των νέων τεχνολογιών η διοίκηση πρέπει να έχει στη φαρέτρα της τα κατάλληλα εργαλεία αξιοποίησης των ευκαιριών και λήψης ορθών αποφάσεων.

Η υιοθέτηση της τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις πρέπει να συνοδεύεται από την αντίστοιχη εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού που ενασχολείται με τις εξαγωγές σε αυτά τα αντικείμενα. Απαιτούνται δεξιότητες, δυνατότητες για αξιοποίηση ευκαιριών και ικανότητες για την επέκταση της πρόσβασης σε υπηρεσίες ψηφιακής εκπαίδευσης και σε νέα προγράμματα κατάρτισης ψηφιακών ικανοτήτων. Η επαγγελματική αυτή κατάρτιση πρέπει να συνδυάζεται με τα θέματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο και με την ανάπτυξη του μάρκετινγκ των επιχειρήσεων (Xing, 2018).

Εκτός από το γεγονός ότι οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ) έχουν επιταχύνει τις διαδικασίες διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, έχουν αναπτύξει επίσης εργαλεία για επιχειρήσεις που διαθέτουν πολύπλοκες λειτουργικές δομές προκειμένου να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά τόσο στο εσωτερικό τους όσο και με τους πελάτες τους (Bell & Loane, 2010). Οι ΤΠΕ προσφέρουν νέους τρόπους για διεξαγωγή των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, για ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών, καθώς και τρόπους διανομής αυτών (Gilmore & Pine, 2000). Οι επιχειρήσεις που μπορούν να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα και τις ευκαιρίες που προσφέρουν οι ΤΠΕ δημιουργούν δυνατότητες για τη μελλοντική τους πορεία. Η σωστή στρατηγική χρήσης των ΤΠΕ και οι κατάλληλες διοικητικές αποφάσεις μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης.

Με τη χρήση της τεχνολογίας οι επιχειρήσεις μπορούν να καινοτομήσουν και να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, να αξιοποιήσουν τα ψηφιακά μέσα για την απόκτηση μεγαλύτερου πελατολογίου και να αναπτύξουν δημιουργικές και ευέλικτες επιχειρηματικές στρατηγικές ώστε να μπορούν να αναλαμβάνουν πολλαπλές δράσεις (Weill et al., 2002). Ακόμη, οι ΤΠΕ αποτελούν σημαντικό εργαλείο για τη

διατήρηση και ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που στρατηγικά έχουν επιλέξει να δώσουν έμφαση οι διοικήσεις των επιχειρήσεων σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο και αναπτυσσόμενο επιχειρηματικό κόσμο (Mastilo, 2017).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Bhatt & Grover (2005) οι προηγμένες δυνατότητες των ΤΠΕ προσδίδουν στην επιχείρηση την ικανότητα να προστατεύεται έναντι απειλών και να παρεμβαίνει άμεσα και έγκαιρα στην αξιολόγηση ευκαιριών που παρουσιάζονται. Η δεξιότητα αυτή επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναλαμβάνουν πολλές ενέργειες, να αφομοιώνουν και να αναλύουν καλύτερα τις πληροφορίες που προσλαμβάνουν ώστε οι διοικήσεις να μην διακρίνονται από ασύμμετρη πληροφόρηση στις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνουν.

Οι ΤΠΕ μπορούν να αποτελέσουν πηγή δημιουργίας θέσεων εργασίας, καθώς οι προσδοκίες των καταναλωτών συνεχώς αυξάνονται όσον αφορά στα πρόσθετα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών των επιχειρήσεων. Η επιχειρηματική απαίτηση στις μέρες μας είναι η εξάσκηση μη συμβατικών και καινοτόμων τρόπων για να επιτευχθεί η ανταγωνιστικότητα και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η χρήση των ΤΠΕ είναι σημαντική για τη διασφάλιση της υποστήριξης των πελατών όπως μέσω της βοήθειας για επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τεχνική υποστήριξη και προγράμματα εκπαίδευσης. Ακόμη, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες για να συντελέσουν θετικά στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης των πελατών (Moen et al., 2008).

Οι γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης των επιχειρήσεων και εξέλιξης της τεχνολογίας είναι το κύριο χαρακτηριστικό της παγκοσμιοποίησης (Mokhtar et al., 2005). Η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε περαιτέρω προσπάθεια για την ικανοποίηση ποικίλων αναγκών. Η υπεύθυνοι για τη διοίκηση των επιχειρήσεων διαθέτουν στη φαρέτρα των εργαλείων που σχετίζονται με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μεταξύ άλλων και την εφαρμογή προτύπων ISO, τα οποία παρέχουν ένα πλαίσιο διαχείρισης της ποιότητας των διαδικασιών που ακολουθούνται κατά την παραγωγή και παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες (Arauz & Suzuki, 2004).

Η υιοθέτηση προτύπων ISO θεωρείται ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την διασφάλιση της ποιότητας παραγωγής και παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες, ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση μπορεί να μειώσει τα απόβλητα παραγωγής, τον

χρόνο παραγωγής και να διαχειριστεί κατάλληλα τυχόν ανεπάρκειές της (Leong et al., 2014). Επιπλέον, λειτουργεί ως προαπαιτούμενο σε πολλές περιπτώσεις για συνεργασία της επιχείρησης με το εξωτερικό άρα διευκολύνει τις εξαγωγές.

Οι διαδικτυακές πωλήσεις χρησιμοποιούνται ως επιπλέον χαρακτηριστικό ή και ως αντικατάσταση των φυσικών καναλιών διανομής των εξαγωγών (Gabrielsson & Gabrielsson, 2011). Οι μεγάλες ποσότητες δεδομένων που δημιουργούνται όταν οι καταναλωτές χρησιμοποιούν το διαδίκτυο επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν νέες πληροφορίες για την καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών τους μέσω της εξόρυξης δεδομένων (data mining) (OECD, 2013). Ακόμη, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τεχνολογίες διαδικτύου για την αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με νέες αγορές (Mathews & Healy, 2007), να εκτιμήσουν το μέγεθος των νέων αγορών και να προβλέψουν τα μερίδια αγοράς (Matzler et al., 2013).

Το διαδίκτυο και τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην παροχή πληροφόρησης προς τους πελάτες και να συμβάλουν στη μείωση του κόστους της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εξωτερικό (Reuber & Fischer 2011). Ακόμη, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών (Lohrke et al., 2006) και στην παροχή υποστήριξης προς τους πελάτες (Prasad et al., 2001).

Συνολικά, η χρήση των ΤΠΕ μπορεί να βελτιώσει τη διεθνή δραστηριότητα της επιχείρησης, να μειώσει το κόστος εισόδου της και σε άλλες ξένες αγορές και να αυξήσει τις ευκαιρίες πωλήσεων στο εξωτερικό και σε διεθνείς πελάτες. Η διαδικασία αυτή απαιτεί την ενσωμάτωση των εξελίξεων στις ΤΠΕ στις θεωρίες που εξηγούν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων (Rhee, 2005) αλλά αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για την επιχείρηση (Leonidou & Katsikeas, 2010).

3.4. Περιοριστικές συνθήκες

Ο κόσμος σήμερα χαρακτηρίζεται από ταχεία μετάδοση πληροφοριών σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές με τη χρήση του διαδικτύου (Omotayo, 2015). Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες και το διαδίκτυο για να υποστηρίξουν τις επιχειρηματικές τους ανάγκες ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης προκειμένου να αξιοποιήσουν τα οφέλη που προκύπτουν από τις ΤΠΕ και το διαδίκτυο (Martin & Matlay, 2001). Η ανάπτυξη της τεχνολογίας σε επιχειρήσεις βασίζεται στον

τρόπο λειτουργίας τους και συγκεκριμένα στα επιχειρησιακά συστήματα που εφαρμόζουν και το βαθμό ανταγωνισμού του κλάδου (Ongori, 2008).

Ο ρόλος των ΤΠΕ έχει αναπτυχθεί ραγδαία και το αντίκτυπο που έχει σε κάθε επιχείρηση και στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη των κρατών είναι σημαντικό. Ο ρόλος της διοίκησης είναι η επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών με απώτερο στόχο την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Η διοίκηση καλείται να διαφοροποιήσει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις διαδικασίες και τους πόρους της επιχείρησης προκειμένου να εντάξει τις τεχνολογικές αλλαγές και καινοτομίες στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Οι νέες τεχνολογίες παρέχουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα χρειαστεί να προσαρμοστούν οι διαδικασίες της επιχείρησης για να βελτιώσει την αποδοτικότητά της (Chang & Lin, 2015) δεδομένου ότι οι πόροι είναι περιορισμένοι.

Η τεχνολογία και η καινοτομία αποτελούν δύο πολύ σημαντικούς παράγοντες για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αλλά πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να μην επιλέγουν να επενδύσουν σε αυτές (Boccia, 2011). Η στρατηγική, η αγορά και η οργάνωση αποτελούν τις τρεις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις με την τεχνολογία και την καινοτομία να μη λαμβάνουν την απαραίτητη προσοχή και έμφαση. Η τεχνολογία μπορεί να υιοθετηθεί για λόγους επικοινωνίας και διαχείρισης, αλλά θεωρείται ότι απαιτεί υψηλές δαπάνες και πολλές επιχειρήσεις έχουν την εσφαλμένη εντύπωση ότι δεν δημιουργεί τα απαραίτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Boccia, 2011).

Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων συνεχώς εντείνεται και λαμβάνει νέες μορφές, καθώς καθοδηγείται από τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και τα δίκτυα παραγωγής και διανομής που αναπτύσσονται σε διεθνές επίπεδο. Σήμερα οι επιχειρήσεις είναι εύκολο να αποκτήσουν πρόσβαση στην τεχνολογία με το αντίστοιχο κόστος που μπορούν να επωμιστούν, αλλά απαιτείται γνώση της εφαρμογής των τεχνολογικών διαδικασιών και εύρεση των κατάλληλων πόρων (Chandra, 2006).

Η διοίκηση μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά και ωφέλιμα στη δημιουργία νέας γνώσης (Krogh et al., 2001) και στη διάχυση αυτής και άλλων γνώσεων σε όλη την επιχείρηση (Nasimi et al., 2013). Ως γνώμονας της ανάπτυξης μιας επιχείρησης μπορεί να καταστεί η γνώση διαχείρισης της τεχνολογίας και η συνεχής αναβάθμισή της.

Σύμφωνα με τους Shang et al. (2010) ένα συχνό εμπόδιο στη θετική επίδραση των νέων τεχνολογιών στη διαφοροποίηση του μανάτζμεντ μιας επιχείρησης είναι η περίπτωση η ανώτερη διοίκηση να μην πιστεύει ή να μην έχει πεισθεί για τη χρησιμότητα της

αλλαγής που επιφέρουν οι νέες τεχνολογίες και η απώθηση της ιδέας της καινοτομίας και της δημιουργικότητας. Ακόμη, σύμφωνα με τους McIntyre – Bhatti et al. (2014) η αποδοχή στερεότυπων στη διοίκηση επιχειρήσεων και η συνήθεια εφαρμογής παραδοσιακών μεθόδων διοίκησης επιχειρήσεων μπορεί να παρεμποδίσει την υιοθέτηση καινοτόμου μάνατζμεντ που συμβαδίζει με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και μια πιο τεχνολογική προσέγγιση της επιχείρησης.

Η τεχνολογία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να είναι καινοτόμες και επομένως ανταγωνιστικές, αλλά σε κάθε περίπτωση η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορεί με βάση τα εκάστοτε δεδομένα και τις συνθήκες να επιφέρει και διαφορετικά αποτελέσματα στην επίδοση των εξαγωγών. Ανεξάρτητα από τις στρατηγικές επιλογές που θα κάνει η διοίκηση, πρέπει να υπάρχει επαρκής και σαφώς προσδιορισμένος ο προϋπολογισμός για την υιοθέτηση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης (Mallinguh et al., 2020). Το οικονομικό κόστος υιοθέτησης περισσότερης τεχνολογίας μπορεί να καταστεί καταστροφικό για μια επιχείρηση ειδικά στην Ελλάδα όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες και οποιαδήποτε επένδυση σε έναν τομέα αποκλείει την επένδυση σε έναν άλλο στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 4 Εξαγωγές

4.1. Χαρακτηριστικά εξαγωγών

Οι εξαγωγές αποτελούν την εμπορία και άμεση πώληση εγχώριων προϊόντων σε άλλη χώρα (Chen, 2016). Μέσω των εξαγωγών οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τις εγχώριες πωλήσεις τους σε αγορές του εξωτερικού ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τους κινδύνους που καλούνται να αντιμετωπίσουν (Lee & Makhija, 2009). Οι εξαγωγές δεν απαιτούν τα προϊόντα να παράγονται στην αγορά – χώρα – στόχο και για αυτό αποτελούν ίσως την πιο δημοφιλή μορφή εισόδου επιχειρήσεων σε ξένες και διεθνείς αγορές (Leonidou & Katsikeas, 1996).

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν στις επιχειρήσεις είναι πολλά όπως για παράδειγμα η συμβολή στον κύκλο εργασιών τους, η δημιουργία θέσεων εργασίας, η αύξηση των πωλήσεων, η μείωση της εξάρτησης της επιχείρησης από την εγχώρια αγορά. Μια καλή εξαγωγική απόδοση συμβάλλει σημαντικά στη διαδικασία ανάπτυξης οικονομικών, διαχειριστικών και πολλών άλλων δυνατοτήτων των επιχειρήσεων. Η απόδοση των εξαγωγών έχει συνδεθεί με τις δυνατότητες στρατηγικής του μάρκετινγκ και την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζει την προώθηση των προϊόντων τους λαμβάνοντας υπόψη την κουλτούρα της αγοράς στόχου (Hultman et al., 2011).

Οι εξαγωγές μπορούν να οδηγήσουν στην οικονομική επιτυχία μια χώρα όπως έχει συμβεί για παράδειγμα στην περίπτωση του Καναδά ο οποίος γνωρίζει οικονομική επιτυχία, γιατί εξάγει τους περιττούς φυσικούς πόρους και τα αγαθά που διαθέτει, όπως για παράδειγμα τα ψάρια και οι γούνες (Tripathy, 1985). Ωστόσο, με τις εξαγωγές οι επιχειρήσεις έχουν λιγότερο έλεγχο στο μάρκετινγκ των προϊόντων τους και πρέπει να δαπανήσουν σημαντικά ποσά στο ανθρώπινο δυναμικό (Freeman & Styles, 2004).

Από την εμφάνιση του διαδικτύου και τη διάδοσή του σε όλο τον κόσμο τη δεκαετία του '90, η επανάσταση των ΤΠΕ άλλαξε δραστικά τα επιχειρηματικά μοντέλα και έδωσε ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων οικονομικών «παικτών». Το διαδίκτυο είχε σημαντικές επιπτώσεις στις εμπλεκόμενες οικονομίες, καθώς επέτρεψε τη δημιουργία νέων αγορών σε μεγάλες κλίμακες, αύξησε την προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων σε νέες οικονομικές και επιχειρηματικές καταστάσεις και δεδομένα, προώθησε την καινοτομία και διέδωσε περαιτέρω την κατανάλωση και τη διάδοση του εμπορίου. Επιπλέον, τα ψηφιακά εργαλεία έχουν δημιουργήσει νέους οικονομικούς παράγοντες όπως τις διαδικτυακές πλατφόρμες που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά μόνο μέσω

του ηλεκτρονικού εμπορίου, δημιούργησαν θέσεις εργασίας που δεν υπήρχαν στο παρελθόν και άλλαξαν την κοινωνική δικτύωση.

Παράλληλα, το διαδίκτυο και η ευρεία χρήση του διευκόλυνε τη μείωση των συναλλαγών και του αντίστοιχου κόστους που σχετίζεται με τη δημιουργία και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και με την απόκτηση πληροφοριών για αυτά τα αγαθά. Παράλληλα, η χρήση πολλαπλών δεδομένων μετέβαλε την καταναλωτική συμπεριφορά και άλλαξε τις προτιμήσεις των πελατών. Με άλλα λόγια, η ψηφιοποίηση, οι ΤΠΕ και το διαδίκτυο δημιούργησαν ένα νέο, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον για τις οικονομίες και τις επιχειρήσεις που προωθεί την ανάπτυξη σε εμπορικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Με βάση αυτά ως δεδομένα, αντιλαμβάνεται κανείς ότι απαιτείται καλή γνώση και κατανόηση των νέων οικονομικών μηχανισμών που λειτουργούν στις επιχειρήσεις και εύρεση τρόπων με τους οποίους οι νέες τεχνολογίες θα αλλάξουν τον τρόπο δράσης, εξέλιξης και επέκτασης των επιχειρήσεων.

Ο Gerschenkron (1962) πίστευε ότι οι διαφορές στην ικανότητα των εθνών να καινοτομούν σε τεχνολογικό επίπεδο και να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες περιστάσεις τους ήταν η πρωταρχική αιτία των διαφορών στο κατά κεφαλήν εισόδημα μεταξύ των χωρών και ότι η ικανότητα να ταιριάζει αυτό που οι άλλοι είχαν ήδη επιτύχει με την καινοτομία είναι η ουσία του πλεονεκτήματος. Ο Arrow (1962) υποστήριζε ότι η τεχνολογική πρόοδος είναι ενδογενής, επειδή η ανώτερη τεχνολογία ενσωματώθηκε σε νέα κεφαλαιουχικά αγαθά και μπορεί να αποκτηθεί μέσω της μάθησης. Η ιδέα αυτή ωστόσο δεν μπορεί να εξηγήσει τις βελτιώσεις στην τεχνολογία που προέκυψαν από επενδύσεις μεμονωμένων εταιριών στην έρευνα και ανάπτυξη.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν μελέτες που ερευνούν τις επιπτώσεις των τεχνολογικών επιτευγμάτων στις εμπορικές εντάσεις με την εισαγωγή νέων μέτρων που βασίζονται σε διάφορους τεχνολογικούς δείκτες. Οι Filippini & Molini (2003) δημιούργησαν μια τεχνολογική απόσταση μεταξύ των εμπορικών εταίρων με βάση έναν τεχνολογικό δείκτη που αντιπροσωπεύει τη δημιουργία τεχνολογίας, τη διάδοση αυτής και την ανάπτυξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων. Αντίστοιχο δείκτη τεχνολογικής επίτευξης (TAI) χρησιμοποιούν και οι Martinez – Zarsoso & Marquez - Ramos (2005) για να καταγράψουν τις επιδόσεις των χωρών σχετικά με την τεχνολογία και την ανθρώπινη γνώση.

Η χρήση των νέων τεχνολογιών έχει αναδιαμορφώσει το πρότυπο εξαγωγών τα τελευταία χρόνια και έχει αυξήσει εκθετικά τις δυνατότητες των εξαγωγικών

επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Το διαδίκτυο εξυπηρετεί στη δημιουργία επαφών με συνεργάτες από όλο τον κόσμο, βελτιστοποιεί την καθημερινή επικοινωνία μαζί τους και κάνει τις επιχειρήσεις πιο αποτελεσματικές στην εύρεση πληροφοριών για τις αγορές στις οποίες ήδη εξάγουν ή επιθυμούν να εξάγουν. Το ερώτημα είναι σε ποιο βαθμό η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών έχει θετικό αντίκτυπο στην εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων.

Σε ένα ολοένα και πιο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, το εμπόριο έχει αλλάξει και αυτό ριζικά, καθώς έχει αναδιαμορφωθεί με βάση τις καινοτομίες που βασίζονται στις ΤΠΕ. Οι ΤΠΕ δίνουν πρόσβαση στις επιχειρήσεις σε μεγαλύτερες αγορές που τους επιτρέπουν να επεκτείνουν την πελατειακή τους βάση, να αυξήσουν τις οικονομίες κλίμακάς τους και να αποκτήσουν μεγαλύτερα κέρδη (Xing, 2018). Ακόμη, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν ανταγωνιστές παγκόσμιου επιπέδου, τις εκθέτουν σε νέες ιδέες και εμπειρίες και ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις τάσεις της αγοράς (Clarke & Wallsten, 2006).

Η τεχνολογική υποδομή μιας χώρας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ανάπτυξης και υιοθέτησης των ΤΠΕ από τις επιχειρήσεις. Από την άλλη, η τεχνολογία του διαδικτύου μπορεί να δημιουργήσει τη βάση για συνεχή άνοδο στην αγοραπωλησία αγαθών και υπηρεσιών, να συμβάλει στη δημιουργία νέων αγορών και νέων επιχειρηματικών μοντέλων στην ψηφιακή εποχή και οικονομία.

Ο Hatzichronoglou (1997) υποστηρίζει ότι στο πλαίσιο της οικονομικής παγκοσμιοποίησης, η τεχνολογία αποτελεί βασικό παράγοντα ενίσχυσης της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που εντάσσονται στην τεχνολογία καινοτομούν περισσότερο, διεισδύουν σε νέες αγορές, χρησιμοποιούν τους διαθέσιμους πόρους πιο παραγωγικά και ως εκ τούτου προσφέρουν υψηλότερες αμοιβές στους ανθρώπους που απασχολούν (Hatzichronoglou, 1997). Για αυτό ο ρόλος των νέων τεχνολογιών στην αύξηση των εξαγωγών μπορεί να αποβεί καθοριστικός για το μέλλον ή ακόμη και τη βιωσιμότητα επιχειρήσεων.

4.2. Αποδοτικότητα εξαγωγών

Οι διεθνείς οικονομικές θεωρίες υποστηρίζουν πως το διεθνές εμπόριο και οι παραγωγικοί συντελεστές μπορούν να αυξήσουν την ανταγωνιστική ικανότητα των επιχειρήσεων μέσω της διεθνούς εργασίας, του επαγγελματισμού και των συγκριτικών

πλεονεκτημάτων. Για αυτό οι εξαγωγές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξήγηση της μακροπρόθεσμης απόδοσης των χωρών. Οι επενδύσεις σε E&A αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της μακροχρόνιας οικονομικής ανάπτυξης των βιομηχανικών και μη βιομηχανικών χωρών.

Οι επιχειρήσεις που εξάγουν θεωρούνται υψηλής απόδοσης κυρίως για δύο λόγους (Sahu & Narayanan, 2015). Πρώτον, όταν ανταγωνίζονται σε ξένες αγορές οι εξαγωγικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν γενικά υψηλότερα εμπόδια στο εμπόριο, διαφορετικές προτιμήσεις των καταναλωτών και πιο σκληρό ανταγωνισμό. Δεύτερον, οι εξαγωγές βοηθούν τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν πιο εύκολα τις πιθανές καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό και μπορούν να τις εξομοιώσουν προκειμένου να βελτιώσουν τη θέση τους στην εγχώρια και ξένη αγορά. Η μάθηση αυτή μπορεί να ωφελήσει και τις υπόλοιπες εγχώριες επιχειρήσεις. Σε κάθε περίπτωση όμως πριν την είσοδο σε μια ξένη αγορά, μια επιχείρηση πρέπει να αποκτήσει τις κατάλληλες γνώσεις και τεχνολογικές δυνατότητες. Αυτό μπορεί να συμβεί με τις δράσεις έρευνας και ανάπτυξης (Barrios et al., 2003).

Στην αρχή της έρευνας του θέματος της επίδρασης των νέων τεχνολογιών στην απόδοση και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, η θεωρία της ανάπτυξης ήταν το θεωρητικό πλεονέκτημα για την παρατήρηση και εξέταση της συμβολής της εξωγενούς τεχνολογικής προόδου στην οικονομική ανάπτυξη (Solow, 1956). Σε χώρες με υψηλό εισόδημα αποκτήθηκε τεχνολογική πρόοδος και αποδοτικότητα μέσω της ανάπτυξης της έρευνας και ανάπτυξης σε διάφορους κλάδους, ενώ τα τεχνικά οφέλη απόδοσης των χωρών μεσαίου και χαμηλού εισοδήματος έγκεινται στην υιοθέτηση τεχνολογιών που έχουν ήδη αναπτυχθεί σε τεχνολογικά προηγμένες χώρες (Hall & Jones, 1999). Καθώς η τεχνολογική υποδομή εξελίσσεται παρατηρείται διείσδυση και υιοθέτηση των ΤΠΕ στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών με πολύ θετικά αποτελέσματα (Hardy, 1980).

Πιο πρόσφατα, οι εμπειρικές μελέτες που έχουν διεξαχθεί στον τομέα έχουν βρει σχέσεις μεταξύ της υιοθέτησης των ΤΠΕ και του διεθνούς εμπορίου. Οι Freund & Weinhold (2002) εκτιμούν το αντίκτυπο της χρήσης διαδικτύου στο διμερές εμπόριο υπηρεσιών σε ένα επιλεγμένο δείγμα αναπτυγμένων και μεσαίων εισοδημάτων χωρών κατά την περίοδο 1995 - 1999 υποδεικνύοντας ότι μια αύξηση της ηλικίας κατά 10% στην ανάπτυξη των web host σε μια χώρα οδηγεί σε αύξηση 1,7% και 1,1% στις εξαγωγές υπηρεσιών και στις εισαγωγές υπηρεσιών αντίστοιχα. Οι Vemuri & Siddiqi (2009) αναλύουν την επίδραση της υποδομής των ΤΠΕ και της διείσδυσης του

διαδικτύου στο διεθνές εμπόριο για 64 χώρες την περίοδο 1985 – 2005 και διαπιστώνουν ότι μια αύξηση κατά 10% της χρήσης του διαδικτύου οδηγεί σε αύξηση 2% στο διμερές εμπόριο.

Οι πρόσφατες θεωρίες της διεθνούς οικονομίας ασχολούνται με την προσανατολισμένη καινοτομία ως αντίδραση στα οικονομικά κίνητρα ως βασική μηχανή τεχνολογικής προόδου και ανταγωνιστικότητας. Στόχος των Shahabadi et al. (2011) ήταν να εξετάσουν το ρόλο των πραγματικών μεταβλητών όπως η συσσώρευση αποθεμάτων εγχώριων δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης (E&A) και ξένων δραστηριοτήτων E&A, καθώς και οι μεταβλητές τιμών όπως η πραγματική συναλλαγματική ισοτιμία και το ποσοστό πληθωρισμού στις βιομηχανικές εξαγωγές του Ιράν κατά την περίοδο 1970 – 2005. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους δείχνουν ότι η συσσώρευση αποθεμάτων τόσο των εγχώριων όσο και των ξένων δραστηριοτήτων E&A έχουν θετική, αλλά στατιστικά μη σημαντική σχέση με τις βιομηχανικές εξαγωγές.

Χωρίς την τεχνολογική καινοτομία και εξέλιξη, η μακροχρόνια οικονομική πρόοδος θα φτάσει σε τέλμα. Η εκπαίδευση, η μάθηση κατά την εργασία, οι αποτελεσματικές σχέσεις, τα επενδυτικά κεφάλαια, οι οικονομίες κλίμακας παραγωγής, οι διαρθρωτικές αλλαγές και η E&A αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την αύξηση των εξαγωγών και την επίτευξη των οικονομικών στόχων των επιχειρήσεων. Η επένδυση σε E&A περιλαμβάνει την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο τις εξαγωγές και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών συνεπάγεται την υιοθέτηση της καινοτομίας ως στρατηγικό μέρος της λειτουργίας της επιχείρησης (Shahabadi et al., 2011).

Οι τεχνολογικές στρατηγικές που εστιάζουν στην καινοτομία βελτιώνουν τις εξαγωγικές επιδόσεις των επιχειρήσεων (Araujo & Salerno, 2015). Οι εταιρίες αυτές φαίνεται ότι παρουσιάζουν βελτίωση, γιατί καταφέρνουν να μαθαίνουν και να βελτιώνονται μέσω των εξαγωγών επενδύοντας παράλληλα στην καινοτομία. Οι Radzi et al. (2015) εξέτασαν την επίδραση της τεχνολογίας και της διαχείρισης της ποιότητας στην απόδοση των εξαγωγών στην Μαλαισία. Χρησιμοποίησαν 200 ερωτηματολόγια και κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών έχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση με τις εξαγωγές.

Οι Tinatin & Sledziwska (2016) εξέτασαν τις επιπτώσεις ψηφιοποίησης στις εξαγωγικές επιδόσεις της Ε.Ε.. Χρησιμοποίησαν για αυτό το σκοπό το μοντέλο επαυξημένης βαρύτητας με τη χρήση παλινδρόμησης για τις εξαγωγικές ροές της Ε.Ε. με τον υπόλοιπο κόσμο την χρονική περίοδο 1999 – 2014. Συμπεραίνουν ότι η χρήση

του διαδικτύου έχει ενισχυτικές επιπτώσεις στις εξαγωγικές επιδόσεις, ενώ οι επενδύσεις σε ΤΠΕ συμβάλλουν καθοριστικά στη χρήση συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

Η χρήση των ΤΠΕ αλλάζει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επέκταση της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο. Οι Kotnik & Hagsten (2018) μελέτησαν τους καθοριστικούς παράγοντες της απόδοσης των εξαγωγών εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ διαφορετικών χρήσεων της ΤΠΕ και της εξαγωγικής δράσης των επιχειρήσεων μεταποίησης σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες. Βρήκαν ότι υπάρχει ετερογένεια μεταξύ των κρατών και για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Σε μερικές χώρες οι ηλεκτρονικές πωλήσεις συνδέονται θετικά με τις εξαγωγές, ενώ οι διαδικτυακές πωλήσεις προς το εξωτερικό έχουν θετικά αποτελέσματα στις εξαγωγές μόνο για τις κατασκευαστικές εταιρίες του δείγματος. Η χρήση των ΤΠΕ δεν φαίνεται να έχει σημασία για την εξαγωγική πορεία των επιχειρήσεων σε κάποιες χώρες γεγονός που γεννά ερωτήματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά των χωρών που τελικά έχουν θετικό αντίκτυπο στις εξαγωγές τους.

Με την προοδευτική ανάπτυξη ξένων πολυεθνικών επιχειρήσεων σε διαφορετικές αγορές και τις νέες στρατηγικές των επιχειρήσεων όσον αφορά στην παραγωγή, το μάρκετινγκ, τις πολιτικές διαχείρισης της μάρκας, τη διαφοροποίηση προϊόντων, τις δραστηριότητες προώθησης και τις επενδύσεις, οι σημερινές επιχειρήσεις οφείλουν να προσανατολιστούν στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα τις επιτρέψουν να παραμείνουν ενεργές και δραστήριες στο οικονομικό και επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Υπάρχουν διάφορες έρευνες σε όλους τους κλάδους που εξετάζουν το θετικό αντίκτυπο των νέων τεχνολογιών στην εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων του κλάδου.

Για παράδειγμα, ο Boccia (2011) εξέτασε τις εξαγωγές των οινοποιείων από την Καμπανία εστιάζοντας στο ρόλο της τεχνολογίας και γενικότερα της ΤΠΕ που μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη μεγαλύτερης ολοκλήρωσης, επικοινωνίας και ροής πληροφοριών για τις επιχειρήσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού τους. Στην απαιτητική αγορά του κρασιού που γίνεται όλο και πιο περίπλοκη στην ασφάλεια, την ποιότητα, την αξιοπιστία, την ικανότητα παράδοσης προϊόντων και τον προσανατολισμό στη λεπτομέρεια και την αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων, η διαχείριση διαύλων διανομής με ενσωμάτωση της ΤΠΕ προσφέρει μεγάλη βοήθεια και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα οινοποιεία. Οι τεχνολογικές λύσεις αποτελούν ένα

ουσιαστικό και χρήσιμο εργαλείο για την ανταγωνιστικότητα με επίδραση στις δραστηριότητες παραγωγής, εφοδιαστικής και διανομής.

Η ΤΠΕ αντιπροσωπεύει ένα χρήσιμο μέσο στην ασφάλεια των τροφίμων και την ποιότητα των προϊόντων με αναφορά στο υποχρεωτικό ευρωπαϊκό σύστημα ιχνηλασιμότητας. Προσφέρει αυτοματοποιημένες λύσεις και διαδικασίες που καθιστούν εφικτή την εύρεση δεδομένων για τα συστατικά και τις πηγές των προϊόντων (Boccia & Volpe, 2011). Για αυτό καθίσταται απαραίτητη για τη σωστή ροή πληροφοριών μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού.

Ένας άλλος κλάδος είναι αυτός της γεωργίας. Οι Otter & Theuvsen (2014) διερεύνησαν το αντίκτυπο των διαφορετικών ειδών ΤΠΕ στην απόδοση των γεωργών και βρήκαν ότι η χρήση των ΤΠΕ για επικοινωνία με εμπορικούς εταίρους έχει σημαντική επίδραση στην παραγωγικότητα των αγροκτημάτων. Με τη χρήση των ΤΠΕ οι αγρότες σε αναπτυσσόμενες χώρες μπορούν να ξεπεράσουν τις ασυμμετρίες πληροφοριών που δεν είναι εύκολα διαθέσιμες στην αγορά και να αυξήσουν την παραγωγικότητα των αγροκτημάτων. Οι Otter & Theuvsen (2014) υποστηρίζουν ότι οι ΤΠΕ εξυπηρετούν στην μείωση της ασύμμετρης πληροφόρησης στον γεωργικό κλάδο και μπορούν να εξυπηρετήσουν τους αγρότες στην εύρεση πληροφοριών που θα τους προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα τους βοηθήσουν να εντοπίσουν ευκαιρίες τις οποίες δεν είχαν διαθέσιμες μέχρι πρότινος.

Ένα άλλο παράδειγμα της σχέσης μεταξύ τεχνολογίας και εξαγωγών προκύπτει στον κλάδο της κτηνοτροφίας. Η χρήση τεχνολογιών ανάπτυξης έχει βοηθήσει τις βιομηχανίες κτηνοτροφίας και κρέατος συγκεκριμένα να πραγματοποιήσουν μεγάλα βήματα προς τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα της παραγωγικής διαδικασίας (Devis, 2018). Είναι σημαντικό οι τεχνολογίες αυτές να συνεχίσουν να χρησιμοποιούνται ώστε να παρέχονται υψηλής ποιότητας και πλούσια σε θρεπτικά στοιχεία προϊόντα. Η νέα τεχνολογία πρέπει να αναγνωρίζεται από τις χώρες εξαγωγής προκειμένου να μπορεί να γίνει αποδεκτό το προϊόν. Για παράδειγμα, στη βιομηχανία της κτηνοτροφίας αν το προϊόν θεωρείται ότι έχει υποστεί παρεμβάσεων με ουσίες και συστατικά μη αποδεκτά ή με τρόπο μη κατάλληλο τότε τα προϊόντα δεν μπορούν να εξαχθούν και η νέα τεχνολογία δεν καθίσταται χρήσιμη για τις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού ή και της χώρας συνολικά (Devis, 2018).

Η σχέση μεταξύ εξαγωγών και αποδοτικότητας μελετήθηκε και για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Ο Asongu (2017) μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία επηρέασε τις εξαγωγές αγαθών σε εταιρίες τηλεπικοινωνιών στην υποσαχάρια Αφρική

το χρονικό διάστημα 2000 – 2012 και βρήκε ότι το διαδίκτυο λειτουργεί συμπληρωματικά στα κινητά τηλέφωνα ωθώντας τις εξαγωγές τεχνολογικών αγαθών και υπηρεσιών. Η σχέση μεταξύ της καινοτομίας και των εξαγωγών ακόμη διερευνάται στη βιβλιογραφία χωρίς να υπάρχει κοινό πόρισμα από τους ερευνητές. Υπάρχει μέρος των ερευνητών που ισχυρίζεται ότι η σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας και των εξαγωγών δεν είναι εξωγενής (Melitz, 2003). Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι πριν τις εξαγωγές οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την παραγωγικότητά τους (Aw et al., 2009). Οι Oktora & Muhtasib (2019) ανέλυσαν το αντίκτυπο των ΤΠΕ και άλλες μεταβλητές όπως το ΑΕΠ, τον πληθυσμό για εξαγωγείς ενδυμάτων στην Ινδονησία το χρονικό διάστημα 2010 – 2016. Βρήκαν ότι οι ΤΠΕ των χωρών προορισμού των εξαγωγών επηρεάζουν σημαντικά την εξαγωγή ενδυμάτων στην Ινδονησία όπως επίσης και το ΑΕΠ.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων. Η απόκτηση νέων τεχνολογιών εξαρτάται όχι μόνο από την πολιτική και τις επιλογές της επιχείρησης αλλά και τις αντιλήψεις των ιδιοκτητών ή των μάντζερ που λαμβάνουν τις αποφάσεις και κυρίως αυτές που αφορούν την πίστωση της επιχείρησης. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων λαμβάνουν τις αποφάσεις που αφορούν την κατανομή των πόρων και τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

4.3. Εξαγωγές και νέες τεχνολογίες

Η τεχνολογία έχει προσφέρει στις επιχειρήσεις μια μοναδική δυνατότητα ανάπτυξης του πελατολογίου τους και προσέγγισης νέων προμηθευτών και συνεργατών (Skudiene et al., 2015). Το διαδίκτυο έχει αναγνωριστεί άλλωστε ως το πιο σημαντικό και διαδεδομένο εργαλείο μάρκετινγκ και ανάπτυξης των επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά εξαιτίας του τεράστιου δυναμικού του (Rodgers & Sheldon, 2002). Οι δραστηριότητες εξαγωγών και καινοτομίας λειτουργούν αλληλένδετα. Ο ανταγωνισμός και η ανάγκη ανάπτυξης της αγοράς με εγχώριους κορεσμούς ή περιορισμούς αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δράσεις τους μέσω των εξαγωγών.

Η επιτυχία των εξαγωγών αποτελεί ένα σαφή και ευρέως μελετημένο δείκτη που εξυπηρετεί στην κατανόηση της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων στο διεθνές εμπόριο και περιλαμβάνει δύο πτυχές, την οικονομική και την ικανοποιητική. Η οικονομική πτυχή αφορά τον όγκο και την ένταση των εξαγωγών για συγκεκριμένο χρονικό

διάστημα (Katsikeas et al., 1996). Η ικανοποιητική πτυχή αφορά τη συνεισφορά των εξαγωγών στη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης, την ποιότητα των πωλήσεων της και την ανταγωνιστική πολιτική της (Gencturk & Kotabe, 2001). Η επιτυχία των εξαγωγών αποτελεί σημαντικό θέμα και εξυπηρετεί στην κατανόηση της δομής του παγκόσμιου εμπορίου και του μοντέλου συναλλαγών που συνεχώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται ώστε να προσαρμοστεί στις εκάστοτε ανάγκες των καταναλωτών.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι ΤΠΕ αποτελούν ευκαιρία για τις επιχειρήσεις ώστε να βελτιώσουν τη σχετική ανταγωνιστική τους θέση και να επιτρέψουν την ανάπτυξη μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας. Το σημαντικότερο όφελος που συνδέεται με την πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες είναι η αύξηση της παροχής πληροφοριών. Οι πληροφορίες κοινοποιούνται και διαδίδονται σε μεγαλύτερο κοινό γεγονός που μειώνει το κόστος παραγωγής. Η γνώση παράγεται, μεταδίδεται, προσπελάζεται και κοινοποιείται άμεσα, γρήγορα και με ελάχιστο κόστος. Η μείωση του κόστους αυτού συνεπάγεται και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα καθώς καταλύει το πρόβλημα της απόστασης.

Σύμφωνα με έρευνες οι εξαγωγές μεταξύ άλλων εξυπηρετούν και στην αφύπνιση της επιχείρησης και της εμπλοκής της με τεχνολογικά ζητήματα και εμπάθνση. Για παράδειγμα, οι Le & Valadkhani (2014) διαπίστωσαν σε έρευνά τους σε μεταποιητικές επιχειρήσεις της Αυστραλίας ότι οι επιχειρήσεις που εξήγαγαν κατάφεραν να αυξήσουν τα επίπεδα τεχνολογικής τους απόδοσης με την πάροδο του χρόνου και αυτό λειτούργησε πολύ πιο αποτελεσματικά στην απόδοσή τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν εξήγαγαν.

Ο Xing (2018) μελέτησε το αντίκτυπο της υιοθέτησης του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου στις διμερείς εμπορικές ροές με τη χρήση δεδομένων από 21 αναπτυσσόμενες και 30 αναπτυγμένες χώρες του ΟΟΣΑ. Τα εμπειρικά δεδομένα της έρευνάς τους τον οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η καλύτερη πρόσβαση στις σύγχρονες ΤΠΕ και η υιοθέτηση εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου διεγείρουν τις διμερείς εμπορικές ροές σε πολλαπλά επίπεδα. Η αποτελεσματική χρήση των ΤΠΕ που διαχειρίζονται υψηλή ταχύτητα στη μετάδοση δεδομένων και χρησιμοποιούν υψηλά επίπεδα ασφάλειας κατά τη χρήση της τεχνολογίας αποτελεί ορόσημο για το ξεκλείδωμα των δυνατοτήτων των ηλεκτρονικών εξαγωγών.

Στην εποχή της ψηφιακής οικονομίας, απαιτείται καλύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη νέα τεχνολογία και τη διεθνή συμπεριφορά των καταναλωτών. Τα υπάρχοντα εμπειρικά στοιχεία που

προέρχονται από τη διεθνή επιχειρηματική και διεθνή βιβλιογραφία (Clarke, 2008; Ganotakis & Love, 2011; Raymond et al., 2015) δείχνουν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της ΤΠΕ και των εξαγωγών. Ωστόσο, οι περισσότερες έρευνες εξετάζουν κάθε φορά την ενσωμάτωση μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας σε μια ή περισσότερες επιχειρήσεις και όχι την ταυτόχρονη ενσωμάτωση πολλών διαφορετικών ΤΠΕ για να εξετάσουν την επίδραση αυτή της εφαρμογής ΤΠΕ στις εξαγωγές.

Η προσθήκη διαφορετικών πτυχών των ΤΠΕ στη μελέτη των καθοριστικών παραγόντων εξαγωγικής απόδοσης των επιχειρήσεων και ο έλεγχος ενός φάσματος χαρακτηριστικών της επιχείρησης μπορούν να συμβάλουν στην εμπάθυνση της έρευνας στο πεδίο. Με τον όρο «πτυχές» νοείται η διαδικτυακή παρουσία της επιχείρησης, οι πωλήσεις που κάνει με την χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, το ποσοστό των εργαζομένων που απασχολείται με τις νέες τεχνολογίες, η υιοθέτηση πληροφοριακών συστημάτων εντός της επιχείρησης που διευκολύνουν τη λειτουργία της και άλλοι αντίστοιχοι παράγοντες.

Είναι γεγονός ότι οι ΤΠΕ έχουν ενισχύσει το διεθνές εμπόριο (Vemuri & Siddiqi, 2009). Σύμφωνα με τους Lu & Julian (2007) υπάρχει σύνδεση μεταξύ των εξαγωγικών επιχειρήσεων και της χρήσης του διαδικτύου όταν χρησιμοποιείται για σκοπούς επικοινωνίας, δικτύωσης, έρευνας αγορών, πωλήσεων, για την διάδοση της φήμης της επιχείρησης, για μείωση κόστους και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σχέση αυτή μπορεί να εκδηλωθεί και να διευκολύνει τη διαδικασία των εξαγωγών. Σύμφωνα με τους Bell & Loane (2010) το διαδίκτυο και οι ΤΠΕ έχουν συμβάλει στην παγκοσμιοποίηση και στην είσοδο των ΜμΕ στο παγκόσμιο εμπόριο.

Οι Morgan-Thomas & Jones (2009) βρήκαν ότι υπάρχει μια άμεση σχέση εξάρτησης μεταξύ των ΤΠΕ και της ταχείας ανάπτυξης των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Οι Raymond et al. (2015) έδειξαν ότι με την υποστήριξη των ικανοτήτων της πληροφορικής, κατασκευαστικές ΜμΕ μετατρέπουν την εξωτερική πληροφορόρηση σε γνώση και συμβάλλουν στην απόδοση της διαδικασίας διεθνοποίησής τους. Ο Clarke (2008) υποστηρίζει ότι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ΤΠΕ είναι πιο πιθανό να εξάγουν σε σχέση με επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν ακόμη έρευνες που υποστηρίζουν ότι οι εξαγωγές μπορούν να επηρεάσουν την καινοτομία. Σύμφωνα με αυτήν την οπτική των ενδογενών μοντέλων ανάπτυξης (Hobday, 1995), υπάρχει επιτακτική ανάγκη μια επιχείρηση να καινοτομεί συνεχώς προκειμένου να προσαρμόζεται στις εξελισσόμενες ανταγωνιστικές προκλήσεις στις ξένες αγορές. Ακόμη, υπάρχει ένα αντίκτυπο της

μάθησης για εξαγωγές που οφείλεται στην αυξημένη έκθεση σε νέα γνώση και τεχνολογία. Αυτή η οπτική συμβαδίζει με την άποψη του Spencer (1981) που υποστηρίζει την καμπύλη μάθησης για την επεξήγηση του διεθνούς εμπορίου. Οι Aw et al. (2009) έχουν χρησιμοποιήσει ένα δυναμικό μοντέλο για να αποδείξουν ότι η καινοτομία και οι εξαγωγές συνδέονται στενά.

Ο Posadas (2015) ασχολήθηκε με τη διαχείριση της τεχνολογίας και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν οι αναπτυσσόμενες χώρες, όπως οι Φιλιππίνες, να μάθουν από τα παραδείγματα επιτυχημένων χωρών, όπως η Νότια Κορέα και η Ταϊβάν, για να επιτύχουν ανταγωνιστικότητα στις εξαγωγές τους. Η Νότια Κορέα και η Ταϊβάν πέτυχαν εξαιτίας της ικανής, συντονισμένης και με συνοχή πρακτικής διαχείρισης της τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις τους. Στις Φιλιππίνες οι επιχειρήσεις κυρίως εισάγουν την τεχνολογία που χρησιμοποιούν με αποτέλεσμα να υπάρχει καθυστέρηση στην έρευνα και καινοτομία σε εγχώριο επίπεδο και εξάρτηση από τις επιχειρήσεις και τις τεχνολογίες του εξωτερικού. Αυτή η κατάσταση επηρεάζει την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στις Φιλιππίνες.

Για αυτό το λόγο τα κράτη πρέπει να ενθαρρύνουν και να ενισχύουν τη δημιουργία ενός σταθερού μακροοικονομικού περιβάλλοντος για την προσέλκυση επενδύσεων και να παρέχουν επαρκή εκπαιδευτική υποστήριξη και υποδομές για να επιτευχθεί η βιομηχανική τεχνολογική ανάπτυξη. Μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια για παράδειγμα μέσω χαμηλότερου κόστους, χρήσης καλύτερων τεχνολογιών, λαμβάνοντας κατάλληλες τεχνολογικές αποφάσεις για κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας ως προς την επιλογή, την προμήθεια, την απόκτηση, τη δημιουργία, την εκμετάλλευση, την αφομοίωση, τη βελτίωση ή την εγκατάλειψη της τεχνολογίας (Posadas, 2015). Το ολοκληρωμένο και ενοποιημένο σύνολο τεχνολογικών αποφάσεων που λαμβάνει η επιχείρηση για όλες τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της αποτελεί την τεχνολογική στρατηγική της επιχείρησης.

Η ένταξη των ΤΠΕ σε δραστηριότητες προώθησης σε διεθνείς αγορές όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος μπορεί να προσφέρει μεγάλα πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις με βάση το εμπορικό σήμα και το κόστος. Οι Arslandere et al. (2020) εξέτασαν το αντίκτυπο της χρήσης των ΤΠΕ σε διαφημιστικές δραστηριότητες στο πλεονέκτημα της επωνυμίας και της επίτευξης χαμηλότερου κόστους και το αντίκτυπο του πλεονεκτήματος επωνυμίας και επίτευξης χαμηλότερου κόστους στις εξαγωγές. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διαφημιστικές δραστηριότητες που χρησιμοποιούν

ΤΠΕ έχουν ισχυρή και θετική επίδραση στο πλεονέκτημα της επωνυμίας και το χαμηλό κόστος καθώς και ότι το πλεονέκτημα της επωνυμίας και του χαμηλού κόστους επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την απόδοση των εξαγωγών.

Οι Cotarelo & Caldeon (2017) εξέτασαν την επίδραση της τεχνολογίας και κυρίως του διαδικτύου στην επιτυχία των εξαγωγών όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία για την εύρεση πληροφοριών σε ξένες αγορές και όταν καταφέρνουν να ενισχύσουν τις επαφές που έχουν με πελάτες και διανομείς σε απομακρυσμένες χώρες. Συγκεκριμένα, βρίσκουν ότι οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των εξαγωγικών επιχειρήσεων και των ξένων πελατών ή διανομέων που χρησιμοποιούν έχουν μεσολαβητικό αποτέλεσμα μεταξύ των ΤΠΕ και της επιτυχημένης έκβασης των εξαγωγών. Ακόμη, εντόπισαν ότι δεν έχει πολύ μεγάλη σημασία η χρήση των ΤΠΕ για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων πωλήσεων και την ανάπτυξη διαρκών επιχειρηματικών σχέσεων για την επιτυχή έκβαση των εξαγωγών.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία αλλά και παλιότερα το θέμα της σύνδεσης της τεχνολογίας με τις εξαγωγικές επιδόσεις χωρών και επιχειρήσεων έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον. Σε μια πρόσφατη έρευνα του Kumar (2012) προτείνονται πολιτικές που στοχεύουν σε μεγαλύτερη οικονομική και τεχνολογική ενσωμάτωση, επενδύσεις στην ολοκληρωμένη τεχνολογία σε όλους τους τομείς και ενθάρρυνση των στρατηγικών προώθησης εξαγωγών και στην ενίσχυση της εμπορικής σχέσης σε περιφερειακά και διεθνή μέτωπα. Η τάση αυτή φαίνεται να ακολουθείται και από άλλους ερευνητές. Οι θεματικές που αναπτύσσονται ποικίλλουν και δεν εξειδικεύονται μεμονωμένα σε έναν κλάδο.

Οι Guarascio et al. (2015) αναδεικνύουν τη σημασία που έχει η επίδραση βασικών σχέσεων μεταξύ καινοτομίας και διεθνούς απόδοσης. Ενώ οι περίοδοι ανόδου χαρακτηρίζονται από έναν τεκμηριωμένο κύκλο μεταξύ εισροών καινοτομίας, νέων προϊόντων και επιτυχημένων εξαγωγών, οι περίοδοι πτώσης παρουσιάζουν κατάρρευση των περισσότερων θετικών σχέσεων.

Πιο συγκεκριμένα, οι Guarascio et al. (2015) προτείνουν ένα μοντέλο που συνδέει τις εξαγωγές, την έρευνα και ανάπτυξη και την καινοτομία σε ένα σύστημα ταυτόχρονων εξισώσεων που επιτρέπει την παρουσία ανατροφοδότησης μεταξύ βασικών μεταβλητών. Πραγματοποίησαν εμπειρικές δοκιμές του μοντέλου σε 21 τομείς μεταποίησης και 17 υπηρεσίες για την περίοδο 1995 – 2010 σε ευρωπαϊκές χώρες. Στην

έρευνά τους επιβεβαιώνουν τη σημασία της διάκρισης μεταξύ τεχνολογικής και κοστολογικής ανταγωνιστικότητας (Pianta, 2001).

Αυτό το χαρακτηριστικό αφορά κυρίως το ρόλο του κόστους εργασίας που παραδοσιακά θεωρείται παράμετρος που επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα με αρνητικό τρόπο. Μόλις το κόστος εργασίας κριθεί ξεχωριστά με βάση τις ικανότητες, οι αυξανόμενοι μισθοί των εξειδικευμένων εργαζόμενων αναδεικνύονται ως σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην επέκταση των μεριδίων αγοράς εξαγωγών. Ένας υψηλός ρυθμός ανάπτυξης των μισθών εξειδίκευσης μπορεί να σηματοδοτήσει μια τάση προς την τεχνολογική και ποιοτική αναβάθμιση.

Οι Gunduz & Kustepeli (2020) μελέτησαν την αλληλεπίδραση μεταξύ της χρήσης φυσικών πόρων και εξαγωγικών κατασκευών στις 34 χώρες του ΟΟΣΑ κατά τα έτη 1990 – 2015 με βάση την τεχνολογική ένταση των τομέων. Χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο βαρύτητας του εμπορίου και βρήκαν ότι υπάρχει μια «ολλανδική νόσος» σε όλες τις μεταποιητικές βιομηχανίες. Η «ολλανδική νόσος» αφορά τη βαθμιαία μείωση της εξαγωγικής επίδοσης κατασκευαστικών αγαθών με υψηλή αξία. Με άλλα λόγια, για τις 34 χώρες του ΟΟΣΑ η άνοδος της χρήσης των φυσικών πόρων επηρεάζει την απόδοση του μεταποιητικού τομέα.

Σε άλλη έρευνα, οι Guarascio & Pianta (2016) χρησιμοποίησαν δεδομένα από 39 βιομηχανίες μεταποίησης και υπηρεσιών για έξι μεγάλες ευρωπαϊκές οικονομίες για το χρονικό διάστημα 1995 – 2011. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την παρουσία ενός ενάρετου κύκλου που συνδέει τα οφέλη από την τεχνολογία και προσδιορίζουν το ρόλο των πρόσθετων μεταβλητών και την παρουσία καθυστερήσεων και ανατροφοδοτήσεων.

Άλλες έρευνες έχουν μελετήσει το ρόλο της τεχνολογίας σε σχέση με τα πνευματικά δικαιώματα. Για παράδειγμα οι Shin et al. (2016) ισχυρίζονται ότι τα επίπεδα τεχνολογίας με τη χρήση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ποικίλλουν μεταξύ αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών και αυτό εγείρει ερωτήσεις για την παραγωγή οικονομικών οφελών από την χρήση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας που σχετίζονται με το εμπόριο όπως η ικανότητα απόκτησης εξαγωγικών αγορών.

Οι Girma et al. (2012) εξέτασαν το ρόλο της αλλοδαπής ιδιοκτησίας στην τόνωση της τεχνολογίας και της αναβάθμισης δεξιοτήτων και των εξαγωγών σε κινέζικες μεταποιητικές εταιρίες που εξαγοράστηκαν από ξένους ιδιοκτήτες. Ανέλυσαν την περίοδο 2001 – 2007 και βρήκαν ότι υπάρχουν ισχυρές επιπτώσεις στην εξαγωγική δραστηριότητα μετά την απόκτηση, για όλους τους τύπους μεριδίου ιδιοκτησίας.

Ακόμη, βρίσκουν ότι οι κοινοπραξίες μεταξύ ξένων ιδιοκτητών και κινέζικων εταιριών μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην απογείωση της επιστήμης και της τεχνολογίας της Κίνας.

Ο Narins (2018) υπογράμμισε την αυξανόμενη οικονομική σύνδεση της Κίνας με 9 μεγάλες και σημαντικές οικονομίες της Λατινικής Αμερικής και βρήκε ότι σε σύγκριση με τις εξαγωγές που προέρχονται από άλλους πιο παραδοσιακούς ξένους επενδυτές όπως η Ε.Ε., οι κινέζικες εξαγωγές σε αυτές τις χώρες της Λατινικής Αμερικής είναι σχετικά λιγότερο τεχνολογικά εξελιγμένες. Με άλλα λόγια, παρά το γεγονός ότι αυτές οι οικονομίες είναι εξαιρετικά συμπληρωματικές με την οικονομία του κατασκευαστικού κλάδου στην Κίνα και παρά την ταχεία ανάπτυξη του διμερούς εμπορίου, δεν αποδεικνύεται ότι η Κίνα εκτοπίζει τους παραδοσιακούς ξένους επενδυτές από την άποψη των εξαγωγών της που βασίζονται στην τεχνολογία.

Οι Sahu & Narayanan (2015) μελέτησαν τη σημασία της δράσης έρευνας και ανάπτυξης, της τεχνολογίας και των ροών μεταξύ έρευνας και ανάπτυξης για την απόφαση των εξαγωγών και την απόφαση της έντασης αυτών με τη χρήση στοιχείων για τον ιδιόμορφο τομέα αυτοκινήτων το διάστημα 2000 – 2014. Οι δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης και τεχνολογίας θεωρούνται σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες της εξαγωγικής δραστηριότητας. Βρίσκουν ότι υπάρχουν ενδείξεις πως οι ροές έρευνας και ανάπτυξης ασκούν θετικά αποτελέσματα στην ένταση των εξαγωγών και στην απόφαση για εξαγωγές. Ακόμη, η ηλικία και το μέγεθος της επιχείρησης φαίνεται ότι σχετίζονται μη γραμμικά με την απόφαση των εξαγωγών και την απόφαση για την ένταση αυτών. Η αποδοτικότητα της ενέργειας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά των εξαγωγών για επιχειρήσεις που εξάγουν συνεχώς και για εκείνες που εξάγουν τουλάχιστον για ένα έτος.

Η Bustos (2011) μελέτησε το αντίκτυπο μιας τοπικής συμφωνίας ελεύθερων συναλλαγών (MERCOSUR) που αφορά την αναβάθμιση τεχνολογίας σε επιχειρήσεις της Αργεντινής. Εισηγήσε την επιλογή της τεχνολογίας σε ένα μοντέλο εμπορίου με ετερογενείς επιχειρήσεις και βρήκε ότι η από κοινού αντιμετώπιση της τεχνολογίας και των επιλογών εξαγωγής δείχνει πως η αύξηση των εσόδων που προκύπτει από την εμπορική ολοκλήρωση μπορεί να ωθήσει τους εξαγωγείς σε αναβάθμιση της τεχνολογίας. Η εμπειρική δοκιμή του μοντέλου της αποκάλυψε ότι οι επιχειρήσεις σε βιομηχανίες που αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες μειώσεις στους φόρους της Βραζιλίας αυξάνουν τις επενδύσεις στην τεχνολογία πιο γρήγορα.

Οι Hasan & Sheldon (2016) εισάγουν την επιλογή της τεχνολογίας και τους περιορισμούς πρόσβασης στην πίστωση στο μοντέλο του Melitz (2003) (για ετερογενείς επιχειρήσεις σε μονοπωλιακό ανταγωνισμό) σε ένα δυναμικό περιβάλλον προκειμένου να εξηγήσουν τους παράγοντες που περιορίζουν τις προοπτικές μιας επιχείρησης να επωφεληθεί από τα οφέλη απελευθέρωσης του εμπορίου. Δύο τέτοιοι περιορισμοί είναι η πρόσβαση σε πίστωση και σε τεχνολογία αιχμής.

Το θεωρητικό μοντέλο των Hasan & Sheldon (2016) επιβεβαιώνει ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαφορετικά επίπεδα πιστωτικών περιορισμών ανάλογα με την αρχική παραγωγικότητα που έχουν και οι μικρές επιχειρήσεις είναι πιο περιορισμένες σε σύγκριση με τις μεγάλες. Για αυτό, εταιρίες με περιορισμένη πίστωση που λειτουργούν κάτω από το όριο παραγωγής ενδέχεται να μην είναι ποτέ σε θέση να υπερβούν το ελάχιστο όριο παραγωγικότητας που απαιτείται για να εισέλθουν και να διατηρηθούν σε μια ξένη αγορά. Το εμπειρικό μοντέλο τους που εφαρμόστηκε σε πέντε χώρες της Λατινικής Αμερικής έδειξε ότι οι επιχειρήσεις περιορίζονται τόσο στην υιοθέτηση τεχνολογίας όσο και στο περιθώριο συναλλαγών.

Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις

Η παρούσα εργασία εξετάζει το ρόλο των νέων τεχνολογιών και του βαθμού ενσωμάτωσής τους στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη των εξαγωγών και στη διαφοροποίηση του μανάτζμεντ. Σκοπός της είναι μέσα από την εξέταση της σύγχρονης βιβλιογραφίας να αποτυπωθεί η σημασία και ο ρόλος που διαδραματίζουν οι νέες τεχνολογίες στην εξαγωγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στη διαφοροποίηση του μανάτζμεντ που οδηγεί στην επιτυχία έναντι του ανταγωνισμού. Οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) έχουν συντελέσει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων σε άλλες χώρες και το ίδιο συμβαίνει και για τις ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει σημαντικά στην τεχνολογία.

Μέσα από την εξέταση των ευρημάτων σύγχρονων ερευνών και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες (ΜμΕ) καθίσταται σαφής η σημασία των νέων τεχνολογιών. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών προσφέρει στις ΜμΕ μεγαλύτερη ευελιξία στη διαχείριση κόστους, καλύτερες πιθανότητες για αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους και την ευκαιρία να διαφοροποιηθούν σε σχέση με τις ανταγωνιστικές τους επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους στην τεχνολογία δίνοντας έμφαση και βαρύτητα στην μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης είναι αυτές που θα μπορέσουν σήμερα στο παγκοσμιοποιημένο, έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον να αντεπεξέλθουν και όχι απλά να επιβιώσουν, αλλά να αναπτυχθούν.

Η πρόσφατη πανδημία του Covid – 19 έχει αλλάξει το βαθμό προσαρμοστικότητας και των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στις νέες τεχνολογίες και τις ΤΠΕ. Πολλές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να εισάγουν τεχνολογικά μέσα και νέες τεχνολογικές διαδικασίες στη λειτουργία τους όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, οι ηλεκτρονικές συναλλαγές ή ακόμη και η τηλεργασία και η χρήση πληροφοριακών συστημάτων για τις έκτακτες συνθήκες που δημιουργήθηκαν μέσα στο έτος 2020.

Στην Ελλάδα οι ΜμΕ που επενδύουν στην τεχνολογία ακόμη και μικρό ποσοστό του προϋπολογισμού τους έχουν τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες να μεγεθύνουν αυτή την επένδυση μέσω των εξαγωγών τους σε χώρες προορισμού με τις οποίες ήδη συνεργάζονται ή και σε καινούριες. Οι διοικήσεις τους καλούνται να εργαστούν με περιορισμένους πόρους, οικονομικούς και ανθρώπινους. Ωστόσο, η τεχνολογία

αποτελεί ένα μέσο ή αλλιώς ένα εργαλείο απαραίτητο για τις επιχειρήσεις στους περισσότερους κλάδους που όπως αποδεικνύεται από τη μελέτη της βιβλιογραφίας ευνοεί την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Ειδικά η χρήση του διαδικτύου μπορεί να εισάγει τις ΜμΕ στο παγκόσμιο εμπόριο και με την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ και προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών και υπό την κατάλληλη καθοδήγηση της διοίκησης μπορεί να καταστεί εφικτή η ανάπτυξη. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει να διακρίνονται από ταλέντο, διοικητικές και στρατηγικές ικανότητες ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποδοτικά με τους περιορισμένους πόρους και τα οικονομικά προβλήματα των ελληνικών επιχειρήσεων.

Η προσαρμογή των μοντέλων διοίκησης που εφαρμόζουν στις τεχνολογικές απαιτήσεις και ανάγκες εξυπηρέτησης των πελατών των επιχειρήσεων είναι επιβεβλημένη και άμεση. Ειδικά σε τομείς όπου τα τεχνολογικά επιτεύγματα οδηγούν σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα η ανάληψη των κινδύνων που συνοδεύουν την τεχνολογική επένδυση δεν υπερκαλύπτει την ανάγκη επέκτασης, ανάπτυξης και κερδοφορίας που συνοδεύει το οικονομικό κόστος. Η βιβλιογραφία είναι πλούσια σε παραδείγματα επιχειρήσεων και κλάδων που επένδυσαν στην τεχνολογία και κατάφεραν να αυξήσουν τις πωλήσεις και τις εξαγωγές τους.

Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να λειτουργήσουν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί τη διεύρυνση του πελατολογίου της μέσω εξαγωγών και μια διοίκηση η οποία επιθυμεί να εστιάζει στην καινοτομία και τη διαρκή εξέλιξη. Η πρόσφατη κατάσταση που δημιούργησε η πανδημία του Covid – 19 ανέδειξε το ρόλο της τεχνολογίας και του διαδικτύου και κατέστησε εφικτή την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων μόνο διαμέσου της υιοθέτησης της βασικής αυτής τεχνολογίας.

Στην Ελλάδα όπου η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται ως μικρομεσαίες δεν μπορούν να διατεθούν μεγάλα κονδύλια στην τεχνολογία και την καινοτομία. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν ή και να μεταστρέψουν την στρατηγική τους προς μια πιο τεχνοκεντρική προσέγγιση και σταδιακά να προσπαθούν να την εξελίσσουν και να την αναπτύξουν. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη συνδρομή του ανθρώπινου δυναμικού και την υιοθέτηση μιας νέας κουλτούρας από τη διοίκηση.

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι απαραίτητο στοιχείο της βιωσιμότητάς τους στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και του διαδικτύου. Οι σημερινοί πελάτες έχουν αυξήσει τις απαιτήσεις τους αλλά και τις γνώσεις τους για τα προσφερόμενα

προϊόντα και υπηρεσίες Η σχέση μεταξύ των νέων τεχνολογιών και της εξαγωγικής αποδοτικότητας των επιχειρήσεων είναι γνωστή στη βιβλιογραφία. Η παρούσα έρευνα, ωστόσο, αναδεικνύει και το ρόλο που διαδραματίζει η διοίκηση στην υιοθέτηση της πιο τεχνοκεντρικής προσέγγισης της επιχείρησης και του τρόπου με τον οποίο οι νέες τεχνολογίες λειτουργούν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την κατάλληλη υποστήριξη από την διοίκηση.

Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών βελτιώνει τις ταχύτητες και την ποιότητα της εξυπηρέτησης, προωθεί την τυποποίηση και εξυπηρετεί στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου καθίσταται εφικτή η προσέγγιση κοινού που δεν είχε προηγουμένως τη δυνατότητα εντοπισμού και ενημέρωσης για προϊόντα και υπηρεσίες ενώ η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει νέες τμήματα του πελατειακού της κοινού στο οποίο επιθυμεί να απευθυνθεί. Τα διαθέσιμα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να βελτιώσουν ακόμη την επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων καθώς εξυπηρετούν στην απασχόλησή του με τα αναγκαία αντικείμενα και καθήκοντα και όχι με χρονοβόρες διαδικασίες που εκτελούνται στις μέρες μας από συστήματα και αυτοματοποιημένες διαδικασίες.

Η νέα δυναμική που δημιουργείται από τις νέες τεχνολογίες αυξάνει τις δυνατότητες και το εύρος δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και τους δίνει τη δυνατότητα αύξησης της πελατειακής τους βάσης, βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων τους μέσω της προσαρμογής τους στις απαιτήσεις του νέου κοινού και διευκολύνει την διασύνδεση με διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Η εμφάνιση νέων και πιο βελτιωμένων προϊόντων εξυπηρετεί μετέπειτα νέες οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες που προκύπτουν δημιουργώντας ευκαιρίες απασχόλησης.

Σε πιο μακροοικονομικό επίπεδο και από την πλευρά των κρατών, η τεχνολογική υιοθέτηση και προσαρμογή των επιχειρήσεων σε πιο καινοτόμες στρατηγικές προσφέρει περισσότερες δυνατότητες και ευκαιρίες αύξησης του ΑΕΠ, μείωσης της ανεργίας και βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου των πολιτών.

Μια μεγάλη δυσκολία που προκύπτει στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και ένας από τους πιο βασικούς λόγους που οι επιχειρήσεις δεν την υιοθετούν ως κεντρική πολιτική και στρατηγική είναι ο οικονομικός παράγοντας και τα οικονομικά ποσά που απαιτούνται. Μια ακόμη βασική αιτία είναι οι γνώσεις που πρέπει να κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να είναι σε θέση να αξιοποιήσει την τεχνολογία και να εισάγει νέες δυνατότητες αξιοποίησής της στις καθημερινές λειτουργίες και διαδικασίες της επιχείρησης. Η τεχνολογική μάθηση είναι απαραίτητη για την σωστή

εφαρμογή της τεχνολογίας σε μια επιχείρηση, τη διασφάλιση των θετικών στοιχείων υιοθέτησής της και την αξιοποίησή της ως πλεονέκτημα.

Στην Ελλάδα το βασικό πρόβλημα αφορά τους οικονομικούς πόρους και όχι τόσο το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο διαθέτει επιστημονική κατάρτιση και επαγγελματική εμπειρία. Επιπλέον, το ελληνικό κράτος παρά το γεγονός ότι προασπίζεται τα θετικά οφέλη της τεχνολογίας και έχει προσπαθήσει και το ίδιο να ψηφιοποιηθεί επαρκώς ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητά του, εντούτοις δεν προσφέρει επαρκή κίνητρα στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις. Το κράτος μπορεί να διευκολύνει και να προτρέψει τη διασύνδεση των ελληνικών πανεπιστημίων και των ερευνητικών κέντρων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα με τις βιομηχανίες που επίσης δραστηριοποιούνται στην χώρα.

Εκτός από τις ΜμΕ στην χώρα δραστηριοποιούνται και μεγάλες εθνικές ή πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες μπορούν να υπερπηδήσουν το εμπόδιο των οικονομικών πόρων και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες οικονομίες κλίμακας για την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών. Αυτές οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν έμφαση στο είδος εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζεται και στον προγραμματισμό των δράσεών τους σε σειρά προτεραιότητας. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να εντοπίζει και να προάγει τις ευκαιρίες που υπάρχουν σε άλλες χώρες και οι οποίες μπορούν να εκτινάξουν την εξαγωγική δραστηριότητα με την υιοθέτηση των κατάλληλων τεχνολογιών. Για το σκοπό αυτό απαιτείται γνώση, ένα κατάλληλο οργανωσιακό μοντέλο που θα δίνει τον απαραίτητο έλεγχο αλλά θα προωθεί την υιοθέτηση πρωτοβουλιών και να εισάγει σταδιακά την τεχνολογία σε όλες τις βαθμίδες και τα επίπεδα.

Η ικανότητα της διοίκησης στην επιτυχή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών κρίνεται από την προσαρμογή στην εταιρική κουλτούρα, την αφομοίωση και εφαρμογή των στόχων που υποστηρίζουν τη τεχνολογική στρατηγική, στην ανάδειξη των δυνατών χαρακτηριστικών της επιχείρησης και στη βελτίωση των αδύναμων. Σημαντική είναι επίσης η διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών που εφαρμόζεται. Οι αποφάσεις της διοίκησης επηρεάζουν το βαθμό και την ένταση χρήσης των νέων τεχνολογιών από όλες τις βαθμίδες του ανθρώπινου δυναμικού. Για αυτό, οι μάνατζερ πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με τις κατάλληλες γνώσεις και την εμπειρία να αναγνωρίζουν τις τεχνολογίες που μπορούν να συνδράμουν στην εξαγωγική ανάπτυξη της επιχείρησης και στη διαφοροποίησή της από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Προτείνεται οι επιχειρήσεις να προσαρμόζουν το επιχειρησιακό τους σχέδιο και τη στρατηγική σε τακτικά χρονικά διαστήματα ακολουθώντας κάποια διαδικασία αξιολόγησης των τεχνολογιών που υιοθετούνται, των προτύπων που εφαρμόζονται και των στρατηγικών που προωθούνται. Επιπλέον, σημαντικό βήμα σε αυτή τη διαδικασία είναι ο εναρμονισμός των διαδικασιών τόσο με τους στόχους όσο και με τις νέες τεχνολογίες που υιοθετούνται σε όλα τα επίπεδα. Η σωστή εκτίμηση της κατάστασης σε κάθε στάδιο και η αναβάθμιση της προσαρμοστικής ικανότητας της επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχή υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και στην αύξηση των εξαγωγικών επιδόσεων.

Με βάση τη θεωρητική μελέτη που προηγήθηκε καθίσταται σαφές ότι οι νέες τεχνολογίες διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των εξαγωγών. Μάλιστα, δεν είναι υπερβολή να ισχυριστεί κανείς ότι στις μέρες καθίσταται αναγκαία η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών όπως το διαδίκτυο και όλες οι μορφές ΤΠΕ για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών τους.

Η παρούσα εργασία χαρακτηρίζεται από ορισμένους περιορισμούς. Πρόκειται για μια θεωρητική προσέγγιση και σύνδεση των νέων τεχνολογιών με τις εξαγωγές των επιχειρήσεων και του τρόπου με τον οποίο διαφοροποιείται η διοίκηση – διαχείριση αυτών όταν υιοθετείται μεγαλύτερο επίπεδο νέων τεχνολογιών στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Δεν γίνεται κάποια εμπειρική προσέγγιση του θέματος με τη χρήση ερωτηματολογίου ή συνεντεύξεων.

Ωστόσο, μέσα από την παρούσα μελέτη έχουν προκύψει διάφορα κενά στη βιβλιογραφία τα οποία χρήζουν περαιτέρω έρευνας. Αρχικά, ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πρέπει να εξεταστεί στο πλαίσιο των ελληνικών ΜμΕ που αποτελούν την πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην χώρα προκειμένου να μελετηθεί η επίδραση της εφαρμογής τους στις εξαγωγικές επιδόσεις τους. Ακόμη, μέσα από συνεντεύξεις σε στελέχη της διοίκησης επιχειρήσεων κάποιου κλάδου (π.χ. κτηνοτροφία ή γεωργία) μπορεί να αποτυπωθεί ο τρόπος με τον οποίο τα ανώτατα στελέχη προσάρμοσαν τον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης της επιχείρησης μετά την εφαρμογή νέων τεχνολογιών ή αύξησης του βαθμού χρήσης ΤΠΕ. Η εμπειρική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών και αφενός της εξαγωγικής επίδοσης των επιχειρήσεων και αφετέρου της διαφοροποίησης του μανάτζμεντ μπορεί να συμπληρώσει σημαντικά την παρούσα έρευνα και να επιβεβαιώσει τα θεωρητικά της ευρήματα.

Βιβλιογραφία

- Alcami, L.R., Caranana, D.C. (2012). *Introduction to Management Information Systems*. Έκδοση Πανεπιστήμιο Jaume I.
- Amsden, A.A., Chu, W.W. (2003). *Beyond Late Development: Taiwan's Upgrading Policies*. Cambridge: MIT Press.
- Araujo, B.C., Salerno, M.S. (2015). Technological Strategies and Learning by Exporting: The Case of Brazilian Manufacturing Firms, 2006 – 2008. *International Business Review*, 24 725 – 738.
- Arauz, R., Suzuki, H. (2004). ISO 9000 performance in Japanese industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (1), 3-33.
- Arrow, K.J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *Review of Economic Studies*, 29, 155 – 177.
- Arslandere, M., Tuncer, I., Ada, S. (2020). The impact of ICT Use, *In Promotional Activities on Export Performance: An Empirical Investigation*, *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (2), 2384 – 2413.
- Arthur, W.B. (2007). The structure of invention. *Research Policy*, 36, 274 – 287.
- Asongu, S. (2017). Mobile Phone Innovation and Technology – Driven Exports in Sub – Saharan Africa. *SSRN*.
- Aw, B.Y., Roberts, M.J., Xu, D.Y. (2009). R&D investment, exporting, and productivity dynamics. *NBER Working Paper Series*, 14670, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Barrios, S., Holger, G., Strobl, E. (2003). Explaining Firms' Export Behaviour: R and D, Spillovers, and the Destination Market. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 65 (4), 475 -496.
- Barsh, J., Capozzi, M.M., Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*, 1, 37 – 47.
- Bell, J., Loane, S. (2010). “New -wave” global firms: Web 2.0 and SME internationalization. *Journal of Marketing Management*, 26 (3-4), 213- 229.
- Bhatt, G., Grover, V. (2005). Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems*, 22.

- Boccia, F. (2011). An Empirical Analysis on Enterprises' Wine Export of Campania Region and the Role of ICT. *Computer Technology and Application*, 2, 199 – 204.
- Boccia, F., Volpe, T. (2011). Opportunities from ICT for agro- food supply chains. *Computer Technology and Application*, 2, 127 – 136.
- Burkhardt, M.E., Brass, D.J. (1990). Changing patterns or patterns of change: The effects of a change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*, 35, 104 – 127.
- Bustos, P. (2011). Trade Liberalization, Exports, and Technology Upgrading: Evidence on the Impact of MERCOSUR on Argentinian Firms. *American Economic Review*, 101, 304 – 340.
- Carlin, W., Glyn, A., Reenen, J.V. (2001). Export market performance of OECD countries: An empirical examination of the role of cost competitiveness. *Economic Journal*, 111 (468), 128 – 162.
- Castells, M. (1996). *The rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Ceipek, R., Hautz, J., Mayer, M.C., Matzler, K. (2019). Technological Diversification: A Systematic Review of Antecedents, Outcomes and Moderating Effects. *International Journal of Management Reviews*, 0, 1-32.
- Chaffey, D. (2009). *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.
- Chandra, V. (2006). *Technology, adaptation, and exports: How some developing countries got it right*. Washington: The World Bank.
- Chang, C.L.-H. (2015). The Role of Organizational Culture in the Knowledge Management Process. *Journal of Knowledge Management*, 19 (3).
- Chen, D.H.C., Dahlman, C.J. (2004). Knowledge and Development: A Cross – Section Approach. Policy Research Working Paper 3366. Washington: August D.C.
- Chen, S. (2016). Cultural technology: a framework for marketing cultural exports – analysis of Hallyu (the Korean wave). *International Marketing Review*, 33 (1), 1-63.
- Calrke, G.R. (2008). Has the internet increased exports for firms from low and middle-income countries? *Information Economics and Policy*, 20 (1), 16 – 37.
- Clarke, G.R., Wallstein, S.J. (2006). Has the internet increased trade? Developed and developing country evidence. *Economic Inquiry*, 44 (3), 465 – 484.
- Cotarelo, M., Caldeon, H. (2017). Cooperation as a Mediator between ICT and Export Success. *Journal of Global Marketing*.

- Crespi, G., Criscuolo, C., Haskell, J. (2008). Productivity, Exporting, and the Learning – by – Doing Hypothesis: Direct Evidence from UK Firms. *Canadian Journal of Economics*, 41 (2), 619 – 638.
- Dahiya, D., Mathew, S.K. (2016). IT assets, IT infrastructure performance and IT capability: a framework for e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 10 (3), 411 – 433.
- Dai, M., Haiyang, L., Lingtao, L. (2020). How Innovation Impacts Firms; Export Survival: Does Export Mode Matter? *The World Economy*, 4, 81 – 113.
- Devis, H.E., Belk, K.E. (2018). Managing meat exports considering production technology challenges. *American Society of Animal Science*, 8 (43), 23 – 29.
- Dosi, G., Pavitt, K., Soete, L. (1990). *The Economics of Technical Change and International Trade*. Brighton: Harvester Wheatsheaf.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. New York: Trumal Talley Books.
- Filippini, C., Molini, V. (2003). The Determinants of East Asian Trade Flows: A Gravity Equation Approach. *Journal of Asian Economics*, 14 (5), 695 – 711.
- Freeman, J., Styles, C. (2014). Does location matter to export performance? *International Marketing Review*, 31 (2), 181 – 208.
- Freund, C., Weinhold, D. (2004). The effect of the internet on international trade. *Journal of International Economics*, 62, 171 – 189.
- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P. (2011). Internet – based sales channels strategies of born global firms. *International Business Review*, 20 (1), 88 – 99.
- Ganotakis, P., Love, J.H. (2011). R& D, product innovation, and exporting: Evidence from UK new technology-based firms. *Oxford Economic Papers*, 63 (2), 279 – 306.
- Gencturk, E.F., Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, 9 (2), 51 – 72.
- Gerschenkron, A. (1962). *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Cambridge: Belknap Press.
- Ghasemaghaei, M., Calic, G. (2020). Assessing the Impact of Big Data on Firm Innovation Performance: Big Data is not always Better Data. *Journal of Business Research*, 108, 147 – 162.
- Gilmore, J.H., Pine, J. (2000). Markets of One: Creating Customer – unique Value through Mass Customization. *Strategic Horizons*, 20, 87.

- Girma, S., Gong, Y., Gorg, H., Lancheros, S. (2012). Foreign ownership structure, technology upgrading and exports: Evidence from Chinese firms. *Kiel Working Paper*, No. 1793. Kiel Institute for the World Economy.
- Granstrand, O., Sjolander, S. (1990). Managing innovation in multi – technology corporations. *Research Policy*, 19, 35 – 0.
- Guarascio, D., Pianta, M., Lucchese, M., Bogliacino, F. (2015). Business Cycles, Technology and Exports. *LEM Working Paper Series*.
- Guarascio, D., Pianta, M. (2016). The gains from technology: new products, exports, and profits. *Economics of Innovation and New Technology*. Διαθέσιμο από: https://works.bepress.com/mario_pianta/144/.
- Gunduz, S., Kustepeli, Y.R. (2020). The impact of natural resource abundance on manufacturing exports from a technology intensity perspective. *EGE Academic Review*, 20 (3), 221 – 230.
- Hall, R.E., Jones, C.I. (1999). Why do some countries produce so much more output per worker than others? *The Quarterly Journal of Economics*, 14 (1), 83 – 116.
- Hamel, G. (2002). Innovation Now. Διαθέσιμο από: <https://www.fastcompany.com/45819/innovation-now>.
- Hardy, A.P. (1980). The role of the telephone in economic development. *Telecommunication Policy*, 4 (4), 278 – 286.
- Hasan, S., Sheldon, I. (2016). Credit Constraints, Technology Choice and Exports: A Firm – Level Study for Latin American Countries. *Review of Development Economics*, 20 (2), 547 – 560.
- Hassan, M.H., Lee, J. (2019). Policymakers' perspective about e-Government success using AHP approach Policy implications towards entrenching Good Governance in Pakistan. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 13 (1), 93 – 118.
- Hatzichronoglou, T. (1997). *Revision of the High – Technology Sector and Product Classification*. OECD Publishing.
- Hobday, M. (1995). East Asian Latecomer Firms: Learning the Technology of Electronics. *World Development*, 23 (7), 1171 – 1193.
- Hofmann, P. (2013). *The impact of international trade and FDI on economic growth and technological change*. Springer.
- Hultman, M., Katsikeas, C.S., Robson, M.J. (2011). Export promotion strategy and performance: The role of international experience. *Journal of International Marketing*, 19 (4), 17 – 39.

- Kane, G.C., Alavi, M. (2007). Information technology and organizational learning: An investigation of exploration and exploitation processes. *Organization Science*, 18 (5), 796 – 812.
- Katsikeas, C.S., Piercy, N.F., Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30 (6), 6 – 35.
- Kook, S.H., Ki, H.K., Chulung, L. (2017). Dynamic Technological Diversification and Its Impact on Firms/ Performance: An Empirical Analysis of Korean IT Firms. *Sustainability*, 9, 1239.
- Kotnik, P., Hagsten, E. (2018). ICT use as a determinant of export activity in manufacturing and service firms: Multi – country evidence. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci*, 36 (1), 103 – 128.
- Krammer, S.M.S. (2016). The role of diversification profiles and dyadic characteristics in the formation of technological alliances: Differences between exploitation and exploration in a low-tech industry. *Research Policy*, 45 (2), 517 532.
- Krogh, G., Nonaka, I., Aben, M. (2001). Making the most of your company's knowledge: A strategic framework. *Long Range Planning*, 34 (4).
- Kumar, N., Siddharthan, N.S. (1994). Technology, firm size, and export behaviour in developing countries: the case of Indian enterprises. *The Journal of Development Studies*, 31 (2), 289 – 309.
- Kumar, R.R. (2012). Role of Financial and Technology Inclusion, Remittances and Exports vis-à-vis growth: A study of Nepal. *MPRA*, Paper No.38850.
- Lall, S. (1986). Technological development and export performance in LDCs: Leading engineering and chemical firms in India. *Review of World Economics*, 122 (1), 80-92.
- Lall,S., Urata, S. (2003). *Competitiveness, FDI, and Technological Activity in East Asia*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Laudon, K., Laudon, J. (2015). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Laursen, K., Meliciani, V. (2010). The Role of ICT Knowledge Flows for International Market Share Dynamics. *Research Policy*, 39 (5), 687 – 697.
- Le, V., Valadkhani, A. (2014). Are Exporting Manufacturing SMEs More Efficient than Non-Exporting Ones? Evidence from Australia's Business Logitudinal Database. *Economic Analysis and Policy*, 44, 310 – 317.
- Lee, C., Makhija, M. (2009). Flexibility in internationalization: Is it valuable during and economic crisis? *Strategic Management Journal*, 30 (5), 537 – 555.

- Leong, T.K., Zakuan, N, Mat Saman, M.Z, Ariff, M.S.M., Tan, C.S. (2014). Using Project Performance to Measure Effectiveness of Quality Management System Maintenance and Practices in Construction Industry. *The Scientific World Journal*.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27 (3), 517 – 551.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. (2010). Integrative assessment of exporting research articles in business journal during the period 1960 – 2007. *Journal of Business Research*, 63 (8), 879 – 887.
- Letten, B., Belderbos, R., Van Looy, B. (2007). Technological Diversification, Coherence and Performance of Firms. *The Journal of Product Innovation Management*, 24 (6), 567 – 579.
- Lindbeck, A. (1981). Industrial policy as an issue in the economic environment. *The World Economy*, 4 (4), 391 – 406.
- Lohrke, F.T., Franklin, G.M., Frownfelter – Lohrke, C. (2006). The Internet as an Information Conduit: A Transaction Cost Analysis Model of US SME Internet Use. *International Small Business Journal*, 24 (2), 159 – 178.
- Lu, V.N., Julian, C.C. (2007). The Internet and export marketing performance: The empirical link in export market ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19 (2), 127.
- Mallinguh, E., Wasike, C., Zoltan, Z. (2020). Technology Acquisition and SMEs Performance, the Role of Innovation, Export, and the Perception of Owner – Managers. *Journal of Risk and Financial Management*, 13, 258.
- Martin, L., Matlay, H. (2001). Blanket' approaches to promoting ICT in small firms: some lessons from the DTI ladder adoption model in the UK. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11 (5).
- Mastilo, Z. (2017). Impact of Digital Growth in Modern Business. *Business and Management Studies*, 3 (4), 59 – 63.
- Mathews, S., Healy, M.J. (2007). The Internet and information capability reduces perceived risk of internationalization: An Australian SME perspective. *International Journal of Organizational Behaviour*, 12 (1), 71 – 87.
- Matzler, K., Grabher, C., Huber, J., Fuller, J. (2013). Predicting new product success with prediction markets in online communities. *R&D Management*, 43 (5), 420 – 432.

- Martinez – Zarzoso, I., Marquez – Ramos, L. (2005). Does Technology Foster Trade? Empirical Evidence for Developed and Developing Countries. *Atlantic Economic Journal*, 33, 55 – 59.
- Martuscelli, A., Varela, G. (2018). Survival is for the Fittest: Export Survival Patterns in Georgia. *Economic Systems*, 42, 397 – 413.
- Masood, T., Sonntag, P. (2020). Industry 4.0.: Adoption, Challenges, and Benefits for SMEs. *Computers in Industry* 121, 103261.
- McIntyre- Bhatti, T., Weiwei, W., Chen, H., Liu, H., Cheung, H. (2014). Radical innovation, market forces, political and business relationships. *Chinese Management Studies*, 8 (2).
- Melitz, M.J. (2003). The Impact of Trade on Intra – Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, 71 (6).
- Mwikoko, G., Tumsifu, E. (2012). The Impact of ICT investment on Tourism Export in Tansania (1995 – 2010). In Proceeding of the 8th Operations Research Society for Eastern Africa (ORSEA) International Conference.
- Moen, O., Madsen, T.K., Aspelund, A. (2008). The importance of the internet in international business – to business markets. *International Marketing Review*, 25 (5), 487 – 503.
- Mokhtar, M.Z., Karbhari, Y., Naser, K. (2005). Company financial performance and ISO 9000 registration: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 11 (3), 349 – 367.
- Mokyr, J. (2010). The contribution of economic history to the study of innovation and technical change: 1750 – 1914. *Handbook of the Economics of Innovation*, 1, 11 – 50.
- Montobio, F. (2003). Sectoral Patterns of Technological Activity and Export Market Share Dynamics. *Cambridge Journal of Economics*, 27 (4), 523 – 545.
- Morgan – Thomas, A., Jones, M.V. (2009). Post – entry Internationalization Dynamics. *International Small Business Journal*, 27 (1), 71 – 97.
- Narins, T.P. (2018). Chinese Trade in Latin America Compared to the European Union and the United States: The Case of Technology – Intensive Exports. *The Professional Geographer*, 70 (2), 219 – 229.
- Nasimi, M.H., Nasimi, S., Kasmaei, M.S., Kasmaei, H.S., Basirian, F., Musapour, H. (2013). Knowledge Management and Competitive Advantage for Organizations. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2 (5).

- Nelson, R.R. (19980). Different perspectives on technological evolution. In Ziman, J. (ed.), *Technological Innovation as an Evolutionary Process*. Cambridge: Cambridge University Press, 66 – 72.
- Nguyen, K.T.P., Yeung, T., Castanier, B. (2017). Acquisition of New Technology Information for Maintenance and Replacement Policies. *International Journal of Production Research*, 55, 2212- 2231.
- OECD (2013). *Exploring Data – Driven Innovation as a New Source of Growth: Mapping the Policy Issues Raised by “Big Data”*. Paris: OECD Publishing.
- Oktora, S.I., Muhtasib, N. (2019). The Impact of Information and Communication Technology (ICT) on the Indonesian Apparel Export. *Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan*, 13 (1), 119 – 136.
- Omotayo, F.O. (15). Knowledge management as an important tool in organizational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice*.
- Ongori, H. (2008). Barriers to ICTs adoption by SMEs: Evidence from a developing country perspective. *Indian Journal of Management*, 1 (1).
- Otter, V., Theuvsen, L. (2014). ICT and farm productivity: Evidence from the Chilean agricultural export sector. Διαθέσιμο σε: <https://www.researchgate.net/publication/287033260> ICT and farm productivity Evidence from the chilean agricultural export sector.
- Pavitt, K. (1988). International patterns of technological accumulation. *Strategies in Global Competition*, 126 – 157.
- Pianta, M. (2001). Innovation, Demand and Employment. In Petit, P., Soete L. (eds.), *Technology and the future of European Parliament*, Cheltenham, Elgar, 142 – 165.
- Posadas, R.D. (2015). Technology Management and Export Competitiveness: Lessons from South Korea and Taiwan for Developing Countries, Particularly, the Philippines. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3 (1), 723 – 738.
- Posner, M. (1961). Trade and Technical Change. *Oxford Economic Papers*, 13 (3), 323 – 341.
- Prasad, V.K., Ramamurthy, K., Naidu, G.M. (2001). The Influence of Internet – Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 9 (4), 82 – 110.
- Radzi, M.S.N., Junoh, A.S., Hussain, N.S.N., Aziz, Z.A., Zawawi, F.M. (2015). The effect of information, communication, and technology (ICT) and quality management

to export performance of Malaysian's SME in manufacturing sector. *Journal of Scientific Research and Development*, 2 (14), 146 – 157.

Raymond, L., Bergeron, F., Croteau, A.-M., St- Pierre, J. (2015). Developing Absorptive Capacity through e-Business: The Case of International SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53 (1), 75 – 94.

Reuber, A.R., Fischer, E. (2011). International entrepreneurship in internet – enabled markets. *Journal of Business Venturing*, 26 (6), 660 – 679.

Rhee, J.H. (2005). The internet era and the international expansion process: the moderating role of absorptive capacity. *MIR: Management International Review*, 45 (3), 277 – 36.

Rodgers, S., Sheldon, K.M. (2002). An improved way to characterize Internet users. *Journal of Advertising Research*, 42, 85.

Rodrik, D. (2000). *Institutions for High – Quality Growth: What They Are and How to Acquire Them*. NBER Working Paper 7540. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Saatcioglu, O.Y., Deveci, D.A., GuldemCerit, A. (2009). Logistics and transportation information systems in Turkey: e-government perspectives. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3 (2), 144 – 162.

Sahu, S.K., Narayanan, K. (2015). Technology import, R&D spillover, and export: A study of automobile sector in India. Working Paper 98. India: Madras School of Economics.

Salehi, M., DasthBayaz, M.L., Mohammadi, M.S. (2018). The relationship between management characteristics and firm innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (7), 1113 – 1131.

Schwager, P.H., Byrd, T.A., Turner, D.E. (2000). Information Technology Infrastructure Capability's Impact on Firm Financial Performance: An Exploratory Study. *Journal of Computer Information Systems*, 40, 98 – 105.

Shahabadi, A., Rahimi, M., Sheykhaghaee, S. (2011). The Role of Technology Diffusion on Industrial Export: Empirical Analysis of Iranian Economy. *SSRN Electronic Journal*. Διαθέσιμο από: <http://ssrn.com/abstract=1977841>.

Shang, H., Huang, P., Guo, Y. (2010). Managerial cognition: the sources of sustainable competitive advantage in hypercompetition: A case study. *Nankai Business Review International*, 1 (4), 444 – 459.

- Shin, W., Lee, K., Park, W.G. (2016). When an Importer's Protection of IPR Interacts with an Exporter's Level of Technology: Comparing the Impacts on the Exports of the North and South. *The World Economy*, 39 (6), 772 – 802.
- Skudiene, V., Auruskeviciene, V., Sukeviciute, L. (2015). Internationalization model revisited: E-marketing approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 918 – 924.
- Solow, R.M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70 (1), 65 – 94.
- Spencer, M. (1981). The Learning Curve and Competition. *The Bell Journal of Economics*, 12 (1), 49 – 70.
- Spyropoulou, S., Skarmas, D., Katsikeas, C.S. (2010). The role of corporate image in business – to business export ventures: A resource – based approach. *Industrial Marketing Management*, 39, 752 – 760.
- Sun, Z. (2014). Domestic Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 12, 149 – 170.
- Tinatin, A., Sledziewska, K. (2016). Effects of the use of internet and ICT-s on export performances of the EU. In Vrontis, D., Weber, Y., Tsoukatos, E. (eds.) (2016). *Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems*. 9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. Poland: EuroMed Research Business Institute.
- Tomala, F., Seneccal, O. (2004). Innovation management: A synthesis of academic and industrial points of view. *International Journal of Project Management*, 22, 281 – 287.
- Tripathy, B.N. (1985). *Export and Economic Growth*. Delhi: Mittal Publications.
- Urbancova, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5 (1), 82 – 96.
- Vandana, C., Kolavalli, S. (2006). *Technology, Adaptation, and Exports: How some developing countries got it right*. Washington: The World Bank.
- Vemuri, V.K., Siddiqi, S. (2009). Impact of commercialization of the internet on international trade: a panel study using the extended gravity model. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 23 (4), 458 – 484.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 190 – 207.
- Weill, P., Subramani, M., Broadbent, M. (2002). Building IT Infrastructure for Strategic Agility. *MIT Sloan Management Review*, 44.

- Xing, Z. (2018). The impacts of Information and Communications Technology (ICT) and E-commerce on bilateral trade flows. *International Economics and Economic Policy*, 15, 565 – 586.
- Yu, F., Schweisfurth, T. (2020). Industry 4.0 Technology Implementation in SMEsQ A Survey in the Danish – German Border Region. *International Journal of Innovation Studies*, 4, 76 – 84.
- Yusuf, S. (2002). Remodeling East Asian Development. *ASEAN Economic Bulletin*, 19 (1), 6 – 27.
- Γεωργόπουλος, Ν., Κοπανάκη, Ε., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι. (2013). *Ηλεκτρονικό επιχειρείν, προγραμματισμός και σχεδίαση*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Γκαζή, Α., Νικηφορίδου, Α. (2008). *Η χρήση των νέων τεχνολογιών στις εκθέσεις μουσείων: Ένα μέσον ερμηνείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Καλειδοσκόπιο.
- Ζαχαράτος, Γ. (2000). *Package tour: Παραγωγή και διάθεση τουριστικού ταξιδιού*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Παππάς, Ν. (2011). Τουρισμός. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων.
- Παππάς, Ν., Τσάρτας, Π., Παπαθεοδώρου, Α., Χρήστου, Ε. (2006). Υποδράση 3.2: Δυνατότητες ενσωμάτωσης των Νέων Τεχνολογιών Επικοινωνίας στην Παραγωγική Διαδικασία. Πρόγραμμα EQUAL: Always Tourism.
- Τζωρτζάκης, Κ. (2014). *Αποτελεσματικό Μάνατζμεντ στο Ελληνικό Επιχειρείν*. Εκδόσεις Rosili.