

KOBİ YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİYE BAKIŞ AÇILARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK AÇIKLAYICI BİR ARAŞTIRMA: BALIKESİR İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Hüseyin ALTAY¹, Mehmet. Oğuzhan İLBAN²

¹Mustafa Kemal Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Yardımcı Doçent Dr.

²Balıkesir Üniversitesi Gönen Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi Dr.

AN EXPLETORY STUDY PERTAINING TO DEFINE
PERSPECTIVES OF SMES TOWARDS TECHNOLOGY:
A SAMPLE OF ORGANIZED INDUSTRY ZONE
IN BALIKESİR

Abstract: In this study, using factor analysis, the approaches of managers of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), operating in Balıkesir Organized Industry Zone, towards technology have been searched. Technology has some benefits from the aspects of communication, production, etc in organizations. Taking the advantages of technology depends on the organization's technology management, competition, qualified staff, development and incremental strategies. According to the findings, managers evaluate technology from the stand point of contemporary management requirements and its necessity in business activities. With the result of factor analysis, the managers perceive the technology as a prior factor for "technology usage" and "getting advantages of it considering laws". In addition, managers define two other factors which are technology production as well as its adaptation to the staff and by following the technology the necessity of technology transfer in some situations. At the same time, when analyzed the results, it is seen that managers have some weaknesses in some issues.

Keywords: SME, Technology, Management, Balıkesir Organized Industry Zone.

KOBİ YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİYE BAKIŞ
AÇILARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK AÇIKLAYICI
BİR ARAŞTIRMA: BALIKESİR İLİ ORGANİZE SANAYİ
BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Özet: Bu çalışmada, faktör analizi kullanılarak Balıkesir İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletme yöneticilerinin teknolojiye bakış açıları araştırılmıştır. Teknoloji, işletmelere haberleşmede, üretimde, vb., birçok konuda büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Teknolojinin sağladığı bu olanaklardan yararlanmak; işletmelerin teknoloji yönetimine, rekabete, kalifiye personele, gelişme ve büyüme stratejilerine doğrudan bağlı görülmektedir. Anket çalışması ile elde edilen araştırma bulgularına göre işletme yöneticileri, "Teknoloji"ye genel olarak "günün vazgeçilmez koşullarından bir tanesi olduğu" ve "faaliyetlerinin her aşamasında yoğun olarak kullanılması gerektiği" gibi çağdaş bir bakış açısıyla yaklaşmaktadırlar. Faktör analizi sonucunda işletme yöneticileri teknolojiye sahip olabilmek ve kullanabilmeyi, teknolojik avantajlardan yararlanabilmek ve hukuksal yönü öncelikli faktörler olarak algulamaktadırlar. Ayrıca yöneticiler, personelin teknolojiye uyumu kadar teknoloji üretiminin gerçekleştirilmesini, yeniliklerin takip edilerek gerektiğinde teknolojinin transfer edilmesi konularını da birer faktör olarak tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte, elde edilen sonuçlar dikkatle incelendiğinde yöneticilerin bazı konularda birtakım eksikliklerle karşı karşıya oldukları da görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Teknoloji, Yönetim, Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi

I. GİRİŞ

Globalleşme ile birlikte dünya ekonomisinde, teknolojik gelişmelerin ve yüksek rekabetin egemen unsur haline geldiği görülmektedir. İşletmeler ister büyük isterse de küçük olsunlar var olabilmek için gelişmeleri her yönüyle takip etmek ve bunlara ayak uydurmak zorundadırlar [1-2]. Günümüz teknolojileri yerel özellik taşıyan mal ve hizmetlerin dünya pazarlarına kolay ve hızlı bir şekilde ulaşmasına olanak tanımaktadır. Ancak bu olgu rekabetten bağımsız değildir. Dünyada var olmak için hem iç hem de dış piyasalardan gelebilecek olan mal yada hizmetlerle rekabet etmek gerekmektedir [3].

İşletmeler içerisindeki sayılarının çokluğu, kalkınmadaki rolleri ve üretimdeki payları açısından KOBİ'lerin önemi büyüktür [4-5]. Kendilerine ait özellikleri ile varlıklarını ve önemlerini sürdüren KOBİ'ler, dünya ekonomisindeki gelişmelerden olumsuz etkilenmekle birlikte, bu gelişmeleri olumlu yönleriyle de alabilirler. Büyük şirketler tarafından tehdit edilen bu işletmelerin kendilerine ait hedef pazar bulmaları ve bu alanlarda faaliyetlerini yürütürken çağın araçlarından yararlanmaları, varlıklarını ve önemlerini sürdürebileceklerini göstermektedir. Çünkü teknoloji, bu işletmelere haberleşmede, üretimde, personel politikalarında ve daha bir çok alanda büyük kolaylıklar sağlamaktadır [2,6].

Diğer taraftan, özellikle gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin yetersiz altyapı ve ölçekle yüz yüze olmaları [7], kapasite ve düşük üretim teknolojisi sorunlarına neden olmaktadır [8]. Teknolojinin düşük ve üretim kapasitesinin yetersiz olması, ülkeler açısından önemli olan bir unsurun ekonomiye yeterli katkı yapamaması sonucunu beraberinde getirmektedir.

Teknolojik eksiklik finansal sorunlardan kaynaklanabileceği gibi firmaların 'teknolojiye' bakış açısından da kaynaklanabilir. Müşteriye "daha yakın olma" ve "sorunları daha erken tespit edebilme" özelliğinden ötürü yeni teknolojileri kolay edinebilme ve uygulama olanağına sahip KOBİ'lerin, bilgi teknolojilerini yeterince kullanamaması, bilginin önemli bir üretim girdisi olduğunu göz ardı etmeleriyle açıklanabilir. Bugün önemsiz gibi görülen fakat gelecekte tüm dünya ekonomisini kapsayacak olan gelişmelerin KOBİ'ler açısından dikkatlice değerlendirilmesi, teknoloji konusunda KOBİ yöneticilerinin tutum ve algılarının belirlenerek hangi yönlerde yönetimin çaba sarf edeceğinin ve hangi unsurların üzerinde durulacağı bilinmesi, işletmelerin dolayısıyla da ekonominin geleceği açısından yararlı olabilecektir.

II. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

KOBİ'ler, farklı kriterler dikkate alınarak tanımlanmaktadır. KOSGEB işçi sayısını kriter olarak almakta ve 1-50 kişi çalışan işletmeyi 'Küçük', 51-150 kişi çalışan işletmeleri 'Orta' ve daha yukarısını da 'Büyük' işletme kategorisinde değerlendirmektedir. DİE'nin AB ölçütlerine göre yaptığı KOBİ tanımlaması dikkate alındığında 1-9 arası işgören çalıştıran işletmeler mikro ölçekli, 10-49 arası işgören çalıştıran işletmeler küçük ölçekli ve 50-250 arası işgören çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme sayılmaktadır [9]. Tekin (2004) ise personel sayısı 1 veya 2 olan işletmeleri "mikro", personel sayısı 2-49 olan işletmeleri "küçük", personel sayısı 50-200 olan işletmeleri "orta" ve personel sayısı 201 ve yukarı sayıdaki olan işletmeleri ise "büyük" olarak sınıflandırmaktadır [10]. Çalışmamızda ise DİE'nin AB ölçütlerine göre yapmış olduğu tanım dikkate alınmıştır.

KOBİ'ler, daha az yatırımla daha fazla üretim, daha düşük maliyetle daha yüksek istihdam sağlama, gelir dağılımına olumlu katkıda bulunma, bölgeler arası dengesizliği azaltma, küçük tasarrufları ekonomiye kazandırma, büyük işletmelere gerekli bir takım üretim kaynakları sağlama, kaynak kullanımında etkililik, farklı gelir gruplarına denge unsurunu olma, daha çabuk karar verme olanakları ile ucuz üretimde bulunabilme gibi faydaları bulunan ekonomik birimlerdir [11-14].

KOBİ'ler birtakım avantajlarının yanında çeşitli açılardan dezavantajlı da olabilmektedirler. Öncelikle kredi imkânları ve teknoloji açısından dezavantajlı oldukları söylenebilir. Büyüyüp gelişmek için dış

kredilere büyük oranda ihtiyaç duyan KOBİ'lerin, istedikleri koşul ve miktarda finansman olanaklarına kavuşabilmeleri pek kolay olmamaktadır [15]. Kaynak sağlama yollarından biri olan sermaye piyasaları ise bu işletmelere yeterince destek olamamaktadır. Bu durum KOBİ'lerin yüksek teknolojiyi sağlamalarını engellemektedir [16].

Kalifiye eleman temini de KOBİ'lerin faaliyetlerini sürdürmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Hızla gelişen dünyada yeni teknolojileri işletme bünyesine adapte edecek personel bulmak kolay değildir. Bu nedenle de KOBİ'ler az uzmanlaşmış veya uzmanlaşmamış personel istihdam etmektedirler. Çünkü, finansman, pazarlama, muhasebe, Ar-Ge gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edebilecek maddi güce sahip değildirler [17]. KOBİ'lerin bir takım avantaj ve dezavantajları incelendiğinde teknolojinin en hayati sayılabilecek inceleme konularından biri olduğu sonucuna varılabilir.

III. TEKNOLOJİ

Teknoloji kavramını, bilgi ekonomisini oluşturan tüm unsurlar [18] ile üretimde kullanılan makine ve ekipmanlar oluşturmaktadır. Ayrıca teknoloji, mal yada hizmet sunumunda tepe noktayı elde edebilmek için bilgi, teknik, prosedür, süreç ve yeteneklerin toplamı olarak da ifade edilebilir [19]. Teknolojiyi, ileri teknoloji ve düşük teknoloji; bu teknolojilerin kullanıldığı sektörleri de ileri teknoloji sektörleri ve düşük teknoloji sektörleri olarak ele almak mümkündür [20]. Faaliyet alanları daha çok yüksek teknoloji gerektiren firmalar ile düşük teknoloji gerektiren firmalar liderliği, stratejiyi ve örgüt kültürünü farklı algılamaktadırlar [21].

Bilgisayar yazılım ve donanımında meydana gelen gelişme ve yenilikler, cep telefonu ve dijital unsur taşıyan araçların tamamı, günümüz ekonomilerinin gelişmesinde ve üretim artışında önemli roller oynamaktadır. Bu nedenle günümüz kapitalizmi 'enformasyon kapitalizmi' olarak değerlendirilmektedir [22]. Teknoloji transferi de bu bilgi akışı hızlandıran ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik sistemlerinde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır [23]. Teknolojinin bu denli hızlı bir şekilde gelişme göstermesi ve hemen her alanı etkilemesi, güç dengelerini, üretim şekillerini, maliyetleri, pazarlama olanaklarını, müşteri istek ve beklentilerini, siparişleri, [24-25] ve daha birçok ekonomik aktiviteyi etkilemektedir. Bu bağlamda günümüz sadece teknoloji kullanımı değil aynı zamanda teknoloji yönetimini de önemli hale getirmektedir. Teknoloji yönetimi, KOBİ'lerin teknolojiye bakış açılarının belirlenmesinde önemlidir. Bazı işletmeler teknolojik değişime karşı 'pasif' bir tutum gösterirken bazıları da aktif bir tutum gösterebilmektedirler. Pasif tutum gösteren işletmeler geleneksel yönetim anlayışı içerisinde gerektiğinde teknoloji kullanan işletmelerdir. Bu işletmeler teknolojik

değişimi kolay kabul etmeyen işletmelerdir. Diğer kategoride yer alan işletmeler ise teknolojiye karşı aktif tutum izlemektedirler. Bunlar yeni teknoloji ile faaliyette bulunan ve işlerinin bir parçası teknoloji olan işletmelerdir. Günümüzde gerçekleşen teknoloji transferi ve bunlara ait alt yapının hazırlanmasında teknoloji yönetimi önemli görevler icra etmektedir [26].

Geçmişte teknolojiyi öncelikle büyük işletmeler (conglomerates) elde edilebilirken; e-ticaret ve Internet'in ekonomik hayatta yer alması KOBİ'lerin teknolojiye daha kolay ulaşmasını sağlamıştır. Ancak bu kolaylık teknolojinin ucuz elde edilebileceği anlamına gelmemektedir [27]. Teknoloji yönetimi, entelektüel sermaye (patent, lisans vb.) haklarının korunmasını ve geliştirilmesini [28] içerdiği gibi finansal performansa bağlı olarak oluşturulabilecek fon kaynaklarının dikkatlice kullanımını da ele almalıdır [29].

Yeni teknolojilerin işletmeler tarafından kullanılmasında etken olan faktörlerden bir diğeri ise rekabettir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerin artık ucuz işgücü ve doğal kaynak kullanımından uzaklaşarak teknoloji kabiliyetlerini, bilgi ve alt yapılarını geliştirmeleri rekabet ortamı içinde ayakta kalabilmeleri açısından gereklidir [30]. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin başarılarında yeniliğe verilen önem, yenilik kültürü ve yeni teknolojilere adaptasyon kritik başarı faktörleri arasında yer almaktadır [31]. Müşterilerle yakın ilişki kurma olanağına sahip olan bu işletmelerin, müşteri fikirleri doğrultusunda kendi uygulamalarını yeni teknolojilerle birleştirmeleri ve gerektiğinde üretim sürecini değiştirmeleri mümkündür.

İşletme sahipleri de edindikleri teknolojileri daha etkili bir şekilde kullanmak için yetişmiş kalifiye elemana gereksinim duymaktadırlar [16]. Bu nedenle, yoğun bir şekilde teknoloji kullanan sektör çalışanları, yeni gelişmelere uyum sağlamak ve kendilerini birtakım risklerden korumak durumundadırlar [32].

Firmaların teknoloji edinmeleri ve teknik bilgi gereksinimleri (know-how) onların kuracakları ekonomik ilişkiler, gelişme ve büyüme gibi stratejilerini de etkilemektedir. Teknoloji sağlayan ve teknoloji edinmek isteyen işletmeler arasındaki ilişkiler; karşılıklı bağımlılık ve teknolojinin özelliğine bağlı olarak geliştirilmektedir [33]. Diğer bütün işletmeler gibi KOBİ'lerin de -ister düşük isterse de ileri teknoloji ile faaliyetlerini sürdürsünler- gelişmeleri takip etme, edinme ve kullanma gibi bir zorunlulukları mevcuttur. Bu zorunluluğu gerektiği şekilde yerine getirmeyen veya getiremeyen işletmeler zamanla faaliyetlerini durdurmak zorunda kalabilirler.

IV. METODOLOJİ

VI.1. Araştırmanın Amacı

İşletmeler günümüz koşullarına uyum sağlayabilme açısından birçok unsuru değerlendirmek zorundadırlar. Bu çalışmanın amacı, zorunlu unsur olarak kabul edilebilecek 'Teknoloji' unsuruna bakışı incelemektir. Balıkesir İli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan KOBİ yöneticilerinin 'Teknoloji' konusundaki düşüncelerini tanımlamak; gelecekte bu konuda ortaya çıkabilecek sorunların çözümüne katkıda bulunmak açısından önemli görülmektedir. Zira günümüzde bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki değişim bir çok unsuru etkilemektedir. Etkilenen bu unsurların işletmelerin amaçları doğrultusunda geliştirilebilmeleri ancak geliştirilmek istenen unsurun iyi bilinmesi ile mümkündür. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin "Teknoloji" algıları belirli başlıklar altında sınıflandırıldığında, karşılaşılan sorunların çözümü için adım atmak daha kolay olacaktır.

Araştırma amacının elde edilebilmesi için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu analiz; verilerin kovaryans ya da korelasyon matrisinden yararlanılarak, birbirleri ile ilişkili çok sayıda değişkenden daha az sayıda ve birbirlerinden bağımsız yeni değişkenler (faktör) türetmek için kullanılmaktadır [34]. Kısaca bu analiz birçok değişkenin birkaç başlık altında toplanması tekniğidir [35].

IV.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma kapsamında, Balıkesir ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan yaklaşık 97 firma yer almaktadır. Araştırma yapılacak işletmeler Organize Sanayi Bölgesi faaliyet alanı ile sınırlı tutulmuştur. Bu alanda faaliyette bulunan 2 adet büyük işletme uygulamaya dahil edilmemiştir.

IV.3. Örneklem

Araştırma kapsam ve sınırları içinde olan ve Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan yaklaşık 97 küçük ve orta ölçekli sanayi işletmesi araştırmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Ana kütlelerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, ilgili sanayi bölgesinde bulunan firmalardan 62'sinden geri dönüş sağlanmış; geri dönen anketlerden de dört tanesi eksik bilgi içerdiği için araştırmaya dahil edilmemiştir.

IV.4. Veri Toplama Yöntemi ve Anketlerin Cevaplanma Oranı

Araştırmada birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Birincil veri toplama aracı olarak, mevcut literatür doğrultusunda hazırlanan anket formları kullanılmıştır. Anketler, işletme yöneticilerinin

cevaplamaları amacıyla elden kendilerine ulaştırılmıştır. Daha sonra yöneticiler tarafından cevaplanan anketler tekrar teslim alınmıştır. Organize Sanayi Bölgesinde yer alan firmaların tamamına ulaşılmaya çalışılmış, ancak 97 firmadan 58'inden kullanılabilir cevap alınmasından ötürü geri dönüş oranı yaklaşık % 60 olarak saptanmıştır. İkincil veri olarak KOBİ ve yönetim organizasyon konusunda düşünce, görüş ve incelemeleri içeren literatürdeki kaynaklardan yararlanılmıştır. Araştırmada yöneticilerin katılıp katılmadıklarını ifade ettikleri 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum...5=Kesinlikle Katılıyorum).

IV.5 Verileri Değerlendirme Yöntemi, Güvenilirlik ve Geçerlik

Anketlerden elde edilen veriler, basit yüzde yöntemi ve açıklayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler SPSS 13.0 aracılığıyla yapılmıştır. Katılımcıların "teknoloji" algılarını belirlemek amacıyla oluşturulan değişkenlerin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0.71 bulunmuştur. Standardize edilmiş katsayı ise 0,89'dur. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik durumu: Eğer katsayı $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, eğer katsayı $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte, eğer katsayı $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir, eğer katsayı $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek güvenilirlikte olarak değerlendirilir [35]. Elde edilen sonuç (0,89) dikkate alındığında ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu görülmektedir.

Araştırmalarda geçerlik de önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, bir başka özellikte karıştırmadan doğru olarak ölçebilme derecesidir [36]. Geçerlik için güvenilirlik gerekli bir unsurdur; ancak yeterli değildir. Araştırmanın geçersizlik kaynaklarından (geçmişin etkisi, olgunlaşma etkisi, test etkisi, araç etkisi ve seçim etkisi [37]) da arındırılması gerekmektedir. Araştırma, geçersizlik kaynaklarından arındırılmıştır. Faktör analizi için gerekli olan; KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik katsayısı "0,73" ve evren korelasyon matrisinin birim matris olmadığını gösteren Barlet testinin P değeri "0,000" olarak elde edilmiştir. Bu değerler yapılan analizin geçerliliğini destekler niteliktedir.

V. BULGULAR VE YORUMLANMASI

Ankete cevap veren işletme sahip, ortak ya da yöneticilerinin cinsiyet dağılımları Tablo.1'de verilmiştir. Araştırmaya katılanların % 86'sını erkekler oluşturmaktadır. Türkiye'deki yöneticilerin genel profili düşünüldüğünde erkeklerin oranının yüksek olması doğal görülmektedir.

Tablo.1. İşletmelerle İlgili Genel Bilgiler ve Cevaplayıcıların Bazı Kişisel Özelliklerine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları

| İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---------------------------------------|-------------|--------------|
| Metal ve Makine | 14 | 24,2 |
| Gıda | 10 | 17,3 |
| Orman Ürünleri | 8 | 13,8 |
| Tekstil | 5 | 8,6 |
| Plastik | 4 | 6,9 |
| İnşaat | 3 | 5,2 |
| Tarım | 3 | 5,2 |
| Otomotiv | 3 | 5,2 |
| Taş ve Toprağa Dayalı İmalat | 2 | 3,4 |
| Elektrik | 1 | 1,7 |
| Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri | 1 | 1,7 |
| Dokuma Giyim Sanayi | 1 | 1,7 |
| Endüstriyel Mutfak ve Soğutma | 1 | 1,7 |
| Fotoğraf ve Reklamcılık | 1 | 1,7 |
| Cam ve Cam Sektörü | 1 | 1,7 |
| Toplam | 58 | 100,0 |

| Cinsiyet | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---------------|-------------|--------------|
| Bayan | 8 | 13,8 |
| Erkek | 50 | 86,2 |
| Toplam | 58 | 100,0 |

| Eğitim | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|----------------------|-------------|--------------|
| İlkokul ve Ortaokul | 5 | 8,6 |
| Lise | 21 | 36,2 |
| Önlisans | 10 | 17,2 |
| Lisans ve Lisansüstü | 21 | 36,2 |
| Cevapsız | 1 | 1,7 |
| Toplam | 58 | 100,0 |

| Yaş | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---------------|-------------|--------------|
| 25-34 | 21 | 36,2 |
| 35-44 | 18 | 31,0 |
| 45-54 | 13 | 22,4 |
| 55 ve yukarı | 5 | 8,6 |
| Cevapsız | 1 | 1,8 |
| Toplam | 58 | 100,0 |

Çalışmayı oluşturan firmaların çok farklı sektörlerde faaliyette buldukları görülmüştür. En fazla faaliyette bulunulan sektör % 24,2 ile 'Metal ve Makine' sektörüdür. Bu sektörü % 17,3 ile 'Gıda Sektörü' izlemektedir. Gıda sektöründen sonra en fazla faaliyet gösterilen sektör 'Orman Ürünleri' sektörüdür (% 13,8). Tekstil sektörü de % 8,6 ile gıda sektöründen sonra gelmektedir. Belirtilenlerin dışında kalan sektörlerin oranları çok düşüktür.

Katılımcıların %36,2'si 'Lise', %17,2'si 'Önlisans', %36,2'si 'Lisans ve Lisansüstü' ve %8,6'sı da 'İlkokul ve Ortaokul' kategorilerinde yer almaktadır. Bir katılımcı da soruyu cevaplamamıştır. 'Lisansüstü' eğitim düzeyine sahip yöneticilerin fazla olmayacağı düşünülerek bu kategori 'lisans' kategorisiyle birleştirilmiştir. Yöneticilerin çoğunluğunun lise ve daha yüksek eğitim düzeyine sahip olması beklenen bir sonuçtur. Yöneticilik düzeyine gelmiş bir çalışanın işletmenin daha verimli olması açısından yeterli eğitim düzeyine sahip olması gerekmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarının dağılımı da incelenmiştir. Buna göre en yüksek oranı %36,2 ile 25-34 arası yaşta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu grubu % 31 ile 35-44, %22,4 ile 45-54 arası yaşta olanlar izlemektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerden biri de yaşını belirtmemiştir. Yaş grupları açısından bakıldığında genç ve orta yaş grubu sayılacak yöneticilerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Araştırmanın tanımlayıcı niteliğinden ötürü, genç yönetici, işletme sahibi ve ortaklarının büyük oranı teşkil etmesi yararlı olarak değerlendirilmektedir. Zira gelecek daha çok bu grubu ilgilendirmektedir. İçinde bulunulan işletmelerin gelecekteki başarı ya da başarısızlığında en büyük pay günümüzün genç yöneticilerinin olacaktır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerindeki konumları da incelenmiştir. Anket formunda İşletme Sahibi, Ortağı, Sahip-yönetici, Ortak-yönetici, ve Yönetici kategorileri oluşturulmuştur. Kategorilerin bu şekilde oluşturulma nedeni, küçük işletmelerde yöneticilik görevini genellikle işletme sahibi ve ortakların üstleniyor [10] olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kişilerin yönetimdeki konumlarını belirlemek ve dış kaynaklardan yararlanarak hangi oranda uzman elemanları yönetici olarak çalıştırdıklarını ortaya koymak daha kolay olacaktır. Araştırma sonucuna göre kendisini İşletme Sahibi ve Sahip Yönetici olarak tanımlayanların oranı en yüksek olmuştur (%48,3). Sadece yönetici olarak tanımlayanların oranı ise %34,4'tür. Buna göre Balıkesir Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ'lerin profesyonel yönetici istihdamı konusunda yetersiz oldukları söylenebilir. Tablo.2 araştırmada yer alan firmaların personel sayılarını da içermektedir. 50 den az personel çalıştıran firmaların araştırmada çoğunluğu teşkil ettiği görülmektedir (% 86,2). Türkiye ekonomisini oluşturan işletmelere benzer şekilde, Balıkesir Organize Sanayi

Bölgesinde çalışan işletmelerin de çoğunluğunun mikro ve küçük işletme kategorisinde yer aldıkları görülmüştür.

Tablo 2: Katılımcıların İşletmedeki Konumları ve Personel Sayısına Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Katılımcıların İşletmedeki Konumları | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------------|-------------|--------------|
| İşletme Sahibi | 17 | 29,3 |
| Ortağı | 3 | 5,2 |
| Sahip Yönetici | 11 | 19,0 |
| Ortak Yönetici | 7 | 12,1 |
| Yönetici | 20 | 34,4 |
| Toplam | 58 | 100,0 |

| Personel Sayısı | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|-----------------|-------------|--------------|
| 1-9 | 13 | 22,4 |
| 10-49 | 37 | 63,8 |
| 50-250 | 8 | 13,8 |
| Toplam | 58 | 100,0 |

Araştırmaya katılan firmalar ihracat yapıp yapmama açısından da incelenmiştir. Araştırma örneklemini oluşturan firmaların % 37,9'unun (22 firma) ihracat yaptığı % 62,1'inin (36 firma) ise ihracat yapmadığı görülmüştür.

Araştırmada yer alan firmaların yıllık yaklaşık ciroları da YTL olarak elde edilmeye çalışılmıştır. Veriler incelendiğinde firmalardan 16'sının cirolarını belirtmedikleri görülmüştür. Geri kalan firmaların yıllık ciroları 6000 YTL ile 50.000.000 YTL arasında değişmektedir. Ortalama yıllık ciro ise 4931419,9 olarak bulunmuştur. Firmalara ait ciroların standart sapması ise 11268843,1'dir. Büyüklük ve sektör açısından çok farklı olan firmalara ait ciroların standart sapmasının yüksek olması doğal görülmektedir. 1000000 YTL ve altı ciroya sahip firmaların oranı % 76,7'dir.

V.1. Teknolojiye Bakış

Balıkesir İli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan işletme yöneticilerinin teknoloji konusundaki düşüncelerini tanımlamak için kendilerine katılıp katılmadıklarını ifade edebilecekleri 25 adet ifade yöneltilmiştir. Analiz esnasında yapılan communalities değerlendirmesi ile [38] ölçek unsurlarından küçük katsayılı olan 2 ifade analizden çıkarılmıştır. Faktör analizinde yer alan ve 5'li Likert Ölçeği çerçevesinde yöneticilerin düşüncelerini belirttikleri 23 adet ifade değerlendirilerek teknoloji ile ilgili yöneticilerin yaklaşımları tanımlanmıştır.

Tablo 3: Teknolojiye Bakış Konusundaki Faktör Analizi Sonuçları

| Değişkenler | Faktör Yükleri | | | | | |
|---|----------------|-------|------|------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Faktör 1 Teknolojiye sahip olma ve kullanma | | | | | | |
| 6. Uzun dönemli teknoloji planlamasının ortaya çıkması | ,831 | | | | | |
| 5. Teknoloji geliştirme konusunda yönetimin çabaları | ,806 | | | | | |
| 3. Ürün standartlarını yakalama | ,803 | | | | | |
| 11. Yeni teknoloji edinme ve geliştirme maliyetleri | ,771 | | | | | |
| 1. Grup çalışması ve kalite geliştirme | ,771 | | | | | |
| 17. Personelin teknoloji kullanım maliyetleri | ,753 | | | | | |
| 9. Bakım onarım | ,709 | | | | | |
| 2. İşletmelerde bilgisayar kullanımı | ,682 | | | | | |
| 25. Eski teknoloji ile çalışma durumu | -,679 | | | | | |
| Faktör 2 Teknolojik Avantajlar | | | | | | |
| 20. Teknolojik açıdan gündemi takip etme | | ,762 | | | | |
| 7. Patent ve lisans kullanımının önemi | | ,756 | | | | |
| 13. Teknoloji gelişmeler konusunda hukuksal düzenleme | | ,664 | | | | |
| 10. Üretim araçlarının otomasyonu | | ,621 | | | | |
| 8. Kapasite kullanımının artması | | ,581 | | | | |
| 4. Teknoloji ve çevreye uyum | | ,577 | | | | |
| Faktör 3 Teknoloji Üretimi ve Personelin Teknolojiye Uyumu | | | | | | |
| 24. Teknoloji üretimi | | | ,857 | | | |
| 21. Personelin yeni teknoloji adaptasyonu | | | ,839 | | | |
| 18. Nitelikli eleman sıkıntısı | | | ,555 | | | |
| Faktör 4 Teknolojide Yenilik | | | | | | |
| 23. Teknolojik gelişmeleri yakalamak | | | | ,773 | | |
| 22. Yeniliklere ayak uydurma | | | | ,704 | | |
| Faktör 5 Yeni Teknoloji Geliştirme ve Etkisi | | | | | | |
| 19. Yeni gelişmelerden etkilenme | | | | | -,799 | |
| 16. Yeni teknoloji maliyetleri | | | | | ,747 | |
| Faktör 6 Teknoloji Transferi | | | | | | |
| 12. Teknoloji transferi zorunluluğu | | | | | | ,833 |
| Özdeğerler | 8,76 | 2,21 | 1,98 | 1,48 | 1,30 | 1,08 |
| Varyansın yüzdesi | 28,38 | 14,45 | 9,03 | 8,22 | 7,37 | 5,62 |
| Metot: Temel Bileşenler Analizi | | | | | | |
| Rotasyon: Varimax | | | | | | |
| Kümülatif % : 73,072 | | | | | | |

Faktör analizi sonucunda teknolojiye ilişkin 23 değişken 6 boyuta indirgenmiştir.

Faktör 1: ‘Uzun dönemli teknolojik planlamasının ortaya çıkması, teknoloji geliştirme konusunda yönetimin çabaları, ürün standartlarını yakalama, yeni teknoloji edinme ve geliştirme maliyetleri, grup çalışması ve kalite geliştirme, personelin teknoloji kullanım maliyetleri, bakım onarım, üretim işletmelerde bilgisayar kullanımı ve eski teknoloji ile çalışma’ değişkenlerinden oluşmaktadır. Yöneticiler eski teknoloji ile çalışmanın pek mümkün olmadığı yönünde yaklaşım göstermişlerdir. Bu faktörün öz değeri 8,755 ve varyansının %’si ise 28,380’dir. Bu faktörler değerlendirildiğinde birinci faktörün ‘teknolojiye sahip olma ve kullanma’ olarak adlandırılması gerekmektedir. Birinci faktörün daha çok teknolojiyi edinme ve kullanma yönünün ortaya çıkması bu alanda bir sorunun olabileceğini göstermektedir. Yapılan birçok araştırmada KOBİ’lerin finansal sorunlarının önemli olduğu da dikkate alındığına sorunun kaynağının nerede olduğu da anlaşılabilir.

Faktör 2: ‘Teknolojik açıdan gündemi takip etme, patent ve lisans kullanımının önemi, teknolojik gelişmeler konusunda hukuksal düzenlemeler (telif hakkı ...vb.), üretim araçlarının otomasyonu, kapasite kullanımının artması ve teknoloji ve çevreye uyum’ değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu faktörde de araştırmaya katılanların daha çok ‘Teknolojik avantajlar’ olarak adlandırılabilir bir faktör tanımladıkları görülebilmektedir. Faktörü oluşturan değişkenler, teknolojinin sağladığı avantajlar ve hukuk ilişkisi unsurlarını vurgulamaktadır. Faktöre ilişkin öz değer 2,214 ve varyansının yüzdesi ise 14,454’tür.

Faktör 3: ‘Teknoloji üretimi, personelin yeni teknolojiye uyumu ve nitelikli eleman sıkıntısı’ değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu değişkenin öz değeri 1,977 ve varyansının %’si ise 9,026’dir. Değişkenler dikkate alındığında faktör ‘Teknoloji Üretimi ve Personelin Teknolojiye Uyumu’ olarak isimlendirilebilir. Gerek teknolojinin üretimi ve gerekse de ona uyum sağlayabilmek yöneticiler tarafından önemli görülmektedir.

Faktör 4: ‘Teknolojik gelişmeleri yakalama ve yeniliklere ayak uydurma’ değişkenlerini içermektedir. Bu faktör de ‘yenilik’ olarak isimlendirilebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yenilik ve yenilik politikalarını dikkate aldıkları sonucuna varılabilir. Bu boyut kısmen birinci boyutun kapsamına da girmesine rağmen, yöneticiler tarafından ön plana çıkarılmıştır. Faktörün öz değeri 1,480 ve varyansının yüzdesi ise 8,221’dir.

Faktör 5: ‘Yeni gelişmelerden etkilenme ve yeni teknoloji maliyetleri’ değişkenlerinden oluşmaktadır. Burada dikkat edilirse ilk faktör değerinin negatif olduğu görülecektir. Soru formunda ‘yeni gelişmelerden etkilenmeyecektir’ şeklinde ters kodlanan bir soru yer aldığı için işletmelerin yeni gelişmelerden kesinlikle etkilenmeyeceği yönünde katılımcılar görüş bildirmişlerdir. Bu faktör de ‘Yeni teknolojik gelişmeler ve etkisi’ olarak isimlendirilebilir. İşletmelerin mutlaka yeni gelişmelerden maliyet yönüyle de etkilenmeleri yönünde tanımlama yaptıkları görülmektedir. Faktörün öz değeri, 1,304 ve varyansının yüzdesi 7,372’dir.

Faktör 6: “Teknoloji transferi zorunluluğu” değişkeninden oluşmaktadır. Burada da yöneticiler teknolojiye transfer boyutunda değinmektedirler. Faktör ‘teknoloji transferi’ olarak isimlendirilmiştir. Faktörün öz değeri 1,077 ve varyansının yüzdesi ise 5,620’dir.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Balıkesir ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerin daha çok ‘küçük ölçekli’ işletmeler olduğu görülmüştür. Hemen her sektörde faaliyette bulunan bu işletmelerin en yüksek oranda ‘Metal ve Makine’, ‘Gıda’ ve ‘Orman Ürünleri’ sektörlerinde faaliyette buldukları tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan firmaların % 67’sinin yıllık yaklaşık ciroları 0-1000000 YTL arasındadır. Ortalama ciro ise 4931419,9’YTL’dir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu erkek ve lise ve üstü eğitime sahip yöneticiler oluşturmaktadır.

Yöneticilerin başarısında birçok faktörün yanında teknolojiyi “nasıl” algıladıklarının da önemli olduğu düşünülmektedir. Zira teknoloji global gelişmelerin de etkisi ile işletmelerin güç dengelerini, üretim şekillerini, maliyetlerini, pazarlama olanaklarını, müşteri istek ve beklentilerini, siparişlerini ve daha bir çok ekonomik aktivitelerini etkilemektedir. Bu nedenle Balıkesir ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ yöneticilerinin “Teknoloji” unsurunu hangi yönleriyle ön plana çıkararak değerlendirdikleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar açısından ilgili yöneticilerin teknolojiyi;

- Teknolojiye Sahip Olma ve Kullanma,
- Teknolojik Avantajlar,
- Teknoloji Üretimi ve Personelin Teknolojiye Uyumu,
- Teknolojide Yenilik,
- Yeni Teknoloji Geliştirme ve Etkisi,

- Teknoloji Transferi; başlıklarından oluşabilecek bir bakış açısı içinde ele aldıkları görülmüştür.

Teknolojinin elde edilmesi ve kullanılmasını öncelikli olarak ortaya koyan yöneticiler, ikinci olarak teknolojinin sağladığı avantajları ve hukuk ilişkilerini (Patent ve Lisans) vurgulamaktadırlar. Özellikle bilgisayar yazılım sektöründeki uygulamalar dikkate alındığında patent ve lisans kullanımı daha da iyi anlaşılabilir. Teknoloji işletmelere kapasite kullanımı, otomasyon, gündemi takip etme ve çevreye uyum yönünden büyük avantajlar getirmektedir. Bu avantajlarının yanında patent ve lisans kullanımı ile ilgili çeşitli hukuksal düzenlemeler de dikkate alınmak zorundadır.

İşletmelerin teknolojiden sağlayabilecekleri avantajlar “kalifiye personel” ve “personelin teknolojiye uyumu” ile de yakından ilgilidir. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin teknolojinin avantajlarından yararlanabilmek için personelin sözü edilen teknolojiye adaptasyonunu bir unsur olarak algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Bilgisayar sektöründe meydana gelen değişiklikleri takip etmek ve bunları işletme süreçlerine uygulamak gerçekten de sürekli eğitim ve gelişmeyi gerektirmektedir.

Yöneticilerin “teknolojik yenilik” konusunu da bir faktör olarak algılayıp değerlendirdikleri görülmüştür. Teknolojik yenilik, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler açısından yeniliğe verilen önem, yenilik kültürü ve yeni teknolojilere adaptasyon yönleri ile kritik başarı faktörleri arasında yer almaktadır. İşletme yöneticilerinin “teknolojik yenilik” unsuruna algıları içinde yer vermeleri olumlu bir tutum olarak değerlendirilebilir. Yine araştırmaya katılan yöneticilerin eski teknoloji ile çalışmanın pek de doğru olmadığı yönündeki yaklaşımları da beklentilere uygun düşmektedir. Teknolojiyi kullanan, avantajlarından yararlanan, personelinin bu avantajlardan en üst düzeyde yararlanmak için eğiten, yeniliğe önem veren ve eski teknoloji ile faaliyetlerini sürdürmek istemeyen yöneticiler; teknoloji transferini de ayrı bir faktör olarak algılamaktadırlar.

Yaklaşım yönleri dikkate alındığında yöneticilerin teknolojiye gereken önemi verdikleri sonucuna varılabilir. Ancak, elde edilen veriler ışığında Balıkesir İli Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren KOBİ’lerin bir çoğunun sahip oldukları yaklaşımları günlük uygulamalarına yansıtamadıkları sonucuna varılabilir. Zira, cirolar ve yapılan ihracat arttırılabilir. Firmaların % 86,2’si küçük işletme statüsündedir. Bu durum işletmelerin gelişme yada ölçeklerini büyütebilmek adına teknolojik yeniliklerden fazla yararlanamadıkları sonucunu göstermektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasına kredi olanaklarının yetersizliği gibi birçok eksikliğin neden olduğu söylenebilir. Bu noktadan hareketle yapılacak detaylı bir araştırma sonucunda teknoloji konusunda çağdaş bir yaklaşıma sahip olan yöneticilerin,

istenen gelişmeyi elde edememelerinin nedenleri ayrıntılı bir şekilde ortaya koyulabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Aycan, Z. & Balcı, H. (2000). Eğitimin Etkinliğini Belirleyen Bireysel ve Kurumsal Faktörler. 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 728-730.
- [2] Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2000). Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri Ve Yeni İlgili Alanları. 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 447-462.
- [3] Kalmış, H. & Sönmezer, G. (2003), Küreselleşmenin KOBİ'lere Etkisi ve Finansman Sorunu. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6) 2003/1, 45-72.
- [4] Acs, Z.J.; Morck, R.K. & Yeung, B. (2001). Entrepreneurship, Globalization, and Public Policy. *Journal of International Management*, 7(3), 235-251.
- [5] OECD (2002). *Small and Medium Enterprise Outlook*. Paris: OECD Publications.
- [6] Paksoy, M. (2000). İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası (Taking Note and Thinking Room) ve Ş.Urfa'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Yöneticileri ve İşçileri ile Karşılaştırmalı Bir Anket Çalışması. 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 513-527.
- [7] Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to Innovation For SMEs In A Small Less Developed Country (Cyprus), *Technovation*, 19(19), 561-570.
- [8] Tunçsiper B. & Süreççi, D. (2005). The Role of Small And Medium-Sized Enterprises In Turkish Economy: The Case of Balıkesir. *Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu*, Bandırma, 19-22 Mayıs, 245-263.
- [9] Akıncı, A. (2001). Mersinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri. 1. *Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları Nevşehir*, 18-21 Ekim, 403-412.
- [10] Tekin, M. (2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayınevi.
- [11] Giaoutzi, M.; Nijkamp, P. & Storey, D.J. (1998). *Small and Medium Size Enterprises and Regional Development*, New York: Routledge.
- [12] Akgemici, T (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- [13] Bedük, A.; Mete, O. & Usta, S. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk KOBİ'lerinin Temel Sorunları: Karaman Gıda Sektörü Örneği. *Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu*, Bandırma, 19-22 Mayıs, 519-533.
- [14] İskender, H. & Ülker, Y. (2005). Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'lere Bir Finansman Kaynağı Olarak Risk Sermayesi Sistemi. *Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu*, Bandırma, 19-22 Mayıs, 598-603.
- [15] Türk, M. (2005). KOBİ'lerin Avrupa Birliği Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Çözümü Üzerine Niğde İlinde Bir Alan Araştırması. *Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu*, Bandırma, 19-22 Mayıs, 579-598.
- [16] Ceylan, A. & İlban, M. O. (2005). Otel İşletmelerinin Finansal Sorunları. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2(3), 12-18.
- [17] Müftüoğlu, T. (1991). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler*. Ankara: Sevinç Yayınevi.
- [18] Garg V.K. & Rasheed, A. A. (2003). International Multi-Unit Franchising: An Agency Theoretic Explanation, *International Business Review*, 12(3), 329-348.
- [19] Ilori, M.O.; Adeniyi, A.A.; Oyewale, A.A.; Sanni, S.A. & Irefin, I.A. (2002), Developing a Manufacturing-based Economy in Nigeria Through Science and Technology. *Technovation*, 22(1), 51-60.
- [20] Lynn G.S.; Schnaars, S.P. & Skov, R.B. (1999). Survey of New Product Forecasting Practices in Industrial High Technology and Low Technology Businesses. *Industrial Marketing Management*, 28(6), 565-571
- [21] Regan N.O. & Ghobadian, A. (2005). Strategic Planning-a comparison of High and Low Technology Manufacturing Small Firms. *Technovation*, 25(10), 1107-1118.
- [22] Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. (Çev: Çorakçı, B.). İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- [23] Buratti, N. & Penco, L. (2001). Assisted Technology Transfer to SMEs: Lessons from an Exemplary Case. *Technovation*, 21(1), 35-43.
- [24] Hax, A. & Wilde II, D. (2001). The Delta Model — Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy, *European Management Journal*, 9(4), 379-391.
- [25] Mooij, M. & Hofstede, G. (2002). Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing. *Journal of Retailing*, 78(1), 61-69.
- [26] Dankbaar, B. (1998). Technology Management in Technology-contingent SMEs. *International Journal of Technology Management*, 15(1/2), 70-81.

- [27] Offodile, O.F. & Abdel-Malek, L.L. (2002). The Virtual Manufacturing Paradigm: The impact of IT/IS Outsourcing on Manufacturing Strategy. *International Journal Production Economics*, 75(1-2), 147-159.
- [28] Debroux, P. (2000). The Role of the Venture Business Culture in the Renewal of Japanese Industry. *International Business Review*, 9(5), 657-668.
- [29] Sohn, S.Y.; Kim, H.S. & Moon, T.H. (2007). Predicting the Financial Performance Index of Technology Fund for SME Using Structural Equation Model. *Expert Systems with Applications*, 32(3), 890-898.
- [30] Kashlak, R. (1998). Establishing Financial Targets For Joint Ventures In Emerging Countries: A Conceptual Model. *Journal of International Management*, 4(3), 241-258.
- [31] Voudouris, I.; Lioukas, S.; Makridakis, S. & Spanos, Y. (2000). Greek Hidden Champions: Lessons from Small, Little-known Firms in Greece. *European Management Journal*, 18(6), 663-674.
- [32] Bordoloi, S.K. & Matsuo, H. (2001). Human Resource Planning in Knowledge-Intensive Operations: A Model for Learning with Stochastic Turnover. *European Journal of Operational Research*, 130(1), 169-189.
- [33] Steensma, H.K. & Gorley, K.G. (2000). On The Performance of Technology-sourcing Partnerships: The Interaction Between Partner Interdependence and Technology Attributes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1045-1067.
- [34] Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- [35] Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- [36] Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. 3. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- [37] Kurtuluş, K. (1989). *İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi (Araştırma Yöntemleri)*. İşletme Fakültesi Yayın No:210, İstanbul.
- [38] Jacobsen, K. S. Jens. (2002). Southern Comfort: A Study of Holiday Style Patterns of Northerners in Coastal Mallorca. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(1), 49-78.

Hüseyin ALTAY (altay@balikesir.edu.tr) received his Master's Degree (1997) in International Business and he obtained a PhD Degree (2003) from the University of Inonu in Turkey. Currently, Mr. Hüseyin ALTAY is an assistant professor and chair person for the Tourism and Hotel Management School at the University of Mustafa Kemal. His research interests are international business, foreign direct investment and strategic management.

Mehmet Oğuzhan İLBAN (ilban@yahoo.com.tr) received his Master's Degree (2002) in Tourism Management and he obtained a PhD Degree (2007) from the University of Balıkesir in Turkey. Mr. Mehmet Oğuzhan İLBAN is a lecturer and chair person for the Gonen Vocational School of Higher Education at the University of Balıkesir. His main research interests include tourism management, destination marketing and SMEs.