

Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarında Yeni Bir Yön Olarak Reshoring

Suat AKSOY¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ardahan Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, suataksoy1611@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6772-6768

Öz: Bu çalışma son yıllarda bir firma stratejisi olarak giderek önem kazandığı ve yaygınlaştığı görülen reshoring (üretim yerinin yeniden konumlandırılması) konusuna odaklanır. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı dünya ölçeğinde reshoring meselesini analiz etmek ve böylece sermayenin yeni dönemde yatırım yeri tercihinin dair taleplerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır. Bu noktada ilk olarak teorik açıdan reshoring konusunun nerede durduğu tartışılmıştır. Yeni bir hareket olgu olan reshoring için Dunning'in eklektik paradigma yaklaşımının mevcut teoriler arasında yol gösterici niteliğe sahip en uygun ve kapsamlı çalışma olduğu görülmüştür. İkinci olarak, reshoring faaliyetlerinin kaydedildiği bir veri tabanı olmadığı için farklı ülkelerde konuyla ilgili yapılan farklı ampirik çalışmalar incelenmiş ve firmaların reshoring yapma motivasyonları ortaya konulmuştur. Reshoring yapan firmaların beyanlarına göre reshoring kararına götüren motivasyonlar çekici ve itici faktörler olarak ikiye ayrılabilir. Çekici faktörler ana ülkede (veya yakın coğrafyada) görülen olumlu koşullardan oluşurken, itici faktörler ise zaman içinde offshoring ülkesinde yaşanan olumsuzlardan oluşur. Başta Endüstri 4.0 teknolojilerinin etkilerinden otomasyon/robotizasyon ve dijitalleşme olmak üzere, nitelikli işgücünün varlığı, gelişmiş altyapı, yüksek verimlilik, üretim yeri (made in) etkisi gibi faktörler firmalar için ana ülkedeki (veya yakınındaki) çekici faktörlerdir. Bununla beraber kalite ile ilgili yaşanan sorunlar, nakliye, teslimat, envanter gibi mesafe ile ilgili konular, imaj kaygısı, yükselen ücretler, fikri mülkiyet riski, politik istikrarsızlık, kur riski gibi offshoring ülkesine özgü konular olumsuz faktörler sıralamasında önemli olarak belirtilmiştir. Sonuçta, elde edilen ampirik kanıtlara dayanarak çok çeşitli reshoring motivasyonlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Reshoring, Offshoring, Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, Endüstri 4.0, Eklektik Paradigma.

Jel Kodları: F21, F23, F60, L22, O33

Reshoring As A New Direction In Foreign Direct Investments

Abstract: This study focuses on reshoring and it has become increasingly important and widespread as a company strategy in recent years. In this regard, the main purpose of the study is to analyze the reshoring issue on a world scale. Thus, the new demands of companies regarding investment location preference will be better understood. At this point, firstly, where the reshoring phenomenon stands from a theoretical perspective was discussed. For reshoring, a new movement phenomenon, Dunning's eclectic paradigm approach has been found to be the most suitable study among existing theories. Secondly, since there is no database recording reshoring activities, different empirical studies on the subject in different countries were examined and the motivations of companies for reshoring were revealed. According to the statements of reshoring companies, the motivations that lead to the reshoring decision can be divided into two as pull and push factors. While pull factors consist of the positive conditions seen in the home country (or in the nearby geography), push factors consist of the negative conditions experienced in the offshoring countries over time. The factors such as Industry 4.0 technologies (automation, robotization, digitalization), the presence of a qualified workforce and developed infrastructure, high productivity, and the made-in effect were attractive factors for companies. On the other hand, issues related to quality, distance-related issues such as transportation, delivery, inventory; concern about deterioration of own brand/image; rising wages; intellectual property risk; political instability; currency risk;

Atıf: Aksoy S. (2023).

Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarında Yeni Bir Yön Olarak Reshoring. *Politik Ekonomik Kuram*, 7(2), 440-471. <https://doi.org/10.30586/pek.1324>
551

Geliş Tarihi: 08.07.2023
Kabul Tarihi: 23.11.2023



Telif Hakkı: © 2023. (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

etc. were most important ones in the list of negative (push) factors. As a result, a wide range of reshoring motivations has been reached based on the empirical evidence obtained.

Keywords: Reshoring, Offshoring, Foreign Direct Investments, Industry 4.0, Eclectic Paradigm.

Jel Codes: F21, F23, F60, L22, O33

1. Giriş

Uluslararasılaşan sermayenin ülke içindeki üretim faaliyetlerini kendi ülkesinin dışında bir ülkeye kaydırması 1970'lerin sonlarından itibaren (ve özellikle 1990'lardan sonra hızlanarak) firmalar için temel bir strateji haline geldi. Offshoring olarak kavramsallaştırılan bu eğilimde firmaların üretim faaliyetlerinin bir kısmını ya da tamamını hem daha düşük maliyetle üretim yapabilecekleri hem de büyüyen bir iç pazara sahip gelişmekte olan ülkelere (GOÜ) kaydardıkları görülür. Ancak 2010'lu yılların başından itibaren belli başlı alanlarda ulusötesi şirketlerin offshoring stratejilerinde tersine bir eğilim görülmektedir. Bu yeni harekette firmalar üretimlerini geçmişte offshoring yaptıkları ülkeden ana ülkesine ya da ana ülkeye yakın bir coğrafyaya geri götürmektedir. Reshoring olarak adlandırılan bu hareket firmanın geçmişteki offshoring kararı sonrası gerçekleşen yeni bir yer değişikliğini belirtir.

Bu çalışmada son yıllarda bir firma stratejisi olarak giderek önem kazandığı ve yaygınlaştığı görülen reshoring konusu kavramsal düzeyde ele alınmıştır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı dünya ölçeğinde değişen piyasa şartlarını göz önüne alarak reshoring meselesini analiz etmek ve böylece sermayenin yeni dönemde yatırım yeri tercihine dair taleplerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır. Diğer yandan, dünyada reshoring faaliyetlerinin kaydedildiği bir veri tabanı olmadığı için farklı ülkelerde konuyla ilgili yapılan farklı çalışmalar detaylıca incelenmiş ve firmaların reshoring yapma motivasyonları ortaya konulmuştur.

Reshoring konusunda özellikle E4.0: Akıllı Üretim-Dijital Ekonomi (E4.0) dönemine özgü gelişmiş otomasyon/robotizasyon sisteminin etkileri öne çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, yeni dönemde işgücü maliyetine dayalı rekabet daha az belirleyici olurken, üretim süreçlerini otomatikleştirmeye dayalı rekabet daha çok belirleyici hale geldiği görülür. Dolayısıyla, E4.0 döneminde yeniden şekillenen üretim organizasyonu ve bu etkinin firmalara dünya ekonomisi ile çeşitli biçimde yeni entegre olma yolları sunması küresel ölçekte DYSY hareketlerini değişime zorlamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmada firmaların küresel ölçekte üretim yeri kararını (manufacturing location decisions) belirleyen etkenlerin yeni dönemde neler olduğu da araştırılmıştır.

Diğer yandan reshoring kararı firmaların değişen piyasa ve rekabet şartlarına karşı gösterdiği bir tepki olarak doğmuş olmasına rağmen küreselleşme karşıtları tarafından benimsenmiş ve bir araç olarak kullanılabilir. Bunlar arasında özellikle 2008 sonrası başlayan ve Trump dönemi ABD politikaları ile iyice hızlanan dış ticarete korumacılık akımı, Çin'in karşı hamlesi, Brexit ile İngiltere'nin AB'den ayrılması önemli örnek olaylardır. Ayrıca Covid-19 öncesinde başlayan bu yeni korumacılık eğilimi, pandemide yaşanan tedarikle ilgili kaygılarla birleşince birçok farklı ülkenin gündemine daha kolay girmiştir. Bunlar firma dışı faktörlerdir ve yeni korumacılık eğilimi olarak reshoring konusunun politik ayağını oluşturur. Başka bir etki ise, reshoring olayının en sık görüldüğü GÜ'lerin Sanayi Devrimi'nden günümüze ilk kez sanayideki üstünlüklerini sanayileşme sürecine geç dahil olan GOÜ'lere karşı kaybediyor olmalarıyla ilgilidir. Çünkü bu ülkeler ulusal rekabet güçlerini tekrardan kazanabilmelerinde geçmişte offshoring yapan firmaları ülkeye geri getirebilmek önem kazanmakta ve bu açıdan reshoring önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu noktada E4.0'ın sunduğu teknik koşullar bu yer değiştirmeyi imkanı hale getirebilmesi bakımından önemlidir.

Dolayısıyla GÜ'lerin sanayideki üstünlüklerini kaybetme tehdidiyle karşı karşıya kalmaları hem E4.0'ın hem de reshoring'in politik açıdan önemini göstermektedir.

Teorik açıdan yeni ve gelişen bir hareket olan reshoring konusunun nerede durduğu bu çalışmada tartışılmıştır. Bunun için Dunning'in eklektik paradigma yaklaşımı doğrudan yabancı sermaye yatırım teorileri içinde bir yol gösterici niteliğe sahiptir. İçinde bulunduğumuz dönemin değişen piyasa ve rekabet şartları ve dönüşen üretim organizasyonu, geçmişte offshoring yapan firmaların gittikleri bölgedeki toplam sahip olma maliyetlerini, kendi ülkesiyle karşılaştırmalı olarak yeniden hesaplamalarına neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle, Dunning'in bahsettiği konumsal avantajlarda bir değişim söz konusudur. Çünkü reshoring, offshoring olgusunun tersi bir hareket olmakla birlikte ikisinde de firmalar kendi çıkarlarını maksimize etmek için genelde karşılaştırmalı üstünlüğe denk gelen konum avantajlarını en iyi şekilde kullanmak istemektedirler. Bu nedenle reshoring olgusunu anlamak için daha önce offshoring ile ilgili de önemli yol haritası sunan Dunning'in çalışması başlangıç noktası olarak alınmıştır.

Tüm bunlar da üretim alanına ve üretim yeri tercihinin dair yeni bir analizi zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, firmaların uluslararasılaşma motivasyonları ve uluslararasılaşmalarında önemli bir araç olan DYSY kararları üzerine odaklanan bu çalışmanın ikinci bölümünde DYSY'lerin tanımı ve önemi ve DYSY konusuna ilişkin teoriler ele alınacaktır. Teoriler arasında Dunning'in eklektik paradigma yaklaşımı detaylı analiz edilecektir. Üçüncü bölümde, firmaların ulus ötesi doğrudan yatırımlarında lokasyon tercihlerini değişmesinde önemli bir etki gücüne sahip olan E4.0 konusu yer alır. Bu bölümde yapılan tartışmada E4.0 teknik bir olgu olmanın ötesinde bir bakışla onun ortaya çıkış koşulları tartışılacaktır. Özellikle sanayideki üstünlüğü ele geçirmek için erken ve geç sanayileşen ülkeler arasında yaşanan rekabetin nasıl belirleyici olabildiği gösterilmeye çalışılacaktır. Dördüncü bölümde DYSY hareketlerine ait dört önemli kavramdan bahsedilecektir, bunlar: offshoring, reshoring, backshoring ve nearshoring kavramlarıdır. Bu bölümün devamında firmaları reshoring yapmaya götüren ana motivasyonların neler olduğu ampirik kanıtlara dayanarak ele alınacaktır. Böylece firmaların küresel ölçekte üretim yeri kararını (manufacturing location decisions) belirleyen etkenlerin yeni dönemde neler olduğu ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Dördüncü ve son bölümde ise çalışmanın geneline dair bir değerlendirme yer alacaktır.

2. DYSY Tanımı ve Çeşitleri

Yabancı sermaye yatırımları konusunun iktisat alanında tek başına ilgi haline gelmesinde küreselleşme hareketi önemlidir. Özellikle 1970'lerin sonlarından itibaren başlayan neo-liberal politikaların etkisiyle yatırım, ticaret ve finans alanlarındaki serbestleşmelerin yanında kapitalist-sanayileşme sürecine geç dahil olmuş gelişmekte olan ülkelerin küreselleşme sürecine eklenmesi dünyadaki sermaye akımlarını mekansal ve miktarsal olarak muazzam genişletmiştir.¹ Bu noktada doğrudan yabancı sermaye yatırımları (DYSY), küreselleşme sürecinde yani uluslararası ekonomik entegrasyon sürecinde kilit bir unsurdur (OECD, 2008, s. 14). Aynı zamanda yabancı sermaye hareketlerinde görülen bu gelişmelerin ülkelerin büyüme ve kalkınma sürecinde önemli bir yer edinmesi DYSY konusuna olan ilgiyi artırmıştır. Günümüzde ise bu çalışmanın ana kavramı olan reshoring hareketi DYSY konusunun yeni yönelimini temsil eder. Reshoring konusuna detaylı olarak ileride değinilecektir. Öncesinde, çalışmanın devamında DYSY'larına dair bazı tanımlamalardan bahsedilecek ve teorik alandaki tartışmalara bakılacaktır.

İlk olarak, uluslararası sermaye akımları yabancı portföy yatırımları (PY) ve DYSY olarak iki tür yatırımdan oluşur. Bu iki tür genellikle yatırım amaçları farklı olan yatırımcılardan oluşur. Portföy yatırımları, fiziki bir yatırıma denk gelen DYSY yerine menkul (kolay taşınabilen) değerlere yapılan yatırımlardır. Uluslararası faiz oranı farkları ve döviz kurunda yaşanan dalgalanmalar sırasında ortaya çıkan arbitraj olanakları bu

¹ Türkiye'de 24 Ocak kararları serbestleşmede milat kabul edilir.

piyasalarda yer alan yatırımcıların çok hızlı bir şekilde uluslararası piyasalarda yer değiştirmesine neden olan temel faktördür. Bunun yanında ulusal ve/veya uluslararası ölçekte ekonomik istikrara dair beklentiler de (örneğin risk faktörünün artması) yer değiştirmenin hızı ve yönünü etkileyebilir (Bahçekapılı, 2000, s. 7). Bu nedenle PY, kolay taşınabilme özelliği sayesinde kısa süreli sermaye hareketi olarak da tanımlanır.

PY'ye göre daha kalıcı ve uzun dönemli bir yatırım olan DYSY tanım olarak bir ekonomide (kaynak ülke) yerleşik bir varlığın (yatırımcı) başka bir ekonomide (ev sahibi ülke) üretim süreci, kaynak dağılımı ve diğer ekonomik etkinlikler üzerinde kontrol sağlamak amacıyla varlık edinmesidir. Başka bir tanımda ise *ülkelerin doğal kaynaklar dahil mevcut üretim faktörlerini etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri için gerekli olan fakat ülkede yeterli olmadığı için dış ülkelerden sağlanan sermaye* olarak tarif edilir (Mucuk, 2011, s. 11). Dolayısıyla DYSY'ları yatırımcının kalıcı bir menfaat elde etmek için başka bir ülkede ticari amaçla gerçekleştirdiği yatırımdır.

Doğrudan yabancı sermaye yatırımları kavramında yer alan yabancı sermaye terimi bir ülke (kaynak ülke) yerleşiklerinin başka bir ülkede (ev sahibi ülke) yapmış olduğu yatırımı ifade ederken, doğrudan kelimesi ise gerçekleşen yabancı sermaye yatırımı dolaylı yatırım olan portföy yatırımlarından ayırır (Kadıoğlu, 2019). Bir yatırımın doğrudan yabancı sermaye yatırımı sayılabilmesi için kaynak ülkede yatırım yapılan işletmenin eşdeğerinin adi hisselerinin veya oy gücünün yüzde 10'una veya daha fazlasına sahip olması gerekir. En az yüzde 10'luk bir sahiplik doğrudan yatırımcıya yatırım yaptığı işletmenin yönetiminde etkin söz sahibi olma, yönetimi etkileyebilme veya yönetime katılabileceğine dair önemli bir işarettir. Ancak bu şekilde doğrudan yatırım ilişkisinin varlığı belirlenebilir, bunun yanında yabancı yatırımcının yatırım yaptığı işletme üzerinde mutlak kontrole sahip olması aranmaz (IMF, 2004; OECD, 2008, s. 17; WB, 2021; Mucuk, 2011, s. 13). Diğer taraftan PY ise dolaylı yatırımdır, çoğu zaman kısa vadeli ve yönetim yetkisi vermez. Bu çalışmanın kapsamı gereği doğrudan yabancı sermaye yatırımları üzerine odaklanılacaktır, ekonomiler arası sermaye akışını ifade eden kısa dönemli sıcak para şeklindeki PY konusuna daha fazla değinilmeyecektir.

DYSY'nin gerçekleştiği ülkeler arasında ürün bilgisi, üretim teknolojisi, know-how, yönetim becerisi, işgücüne yeni beceriler kazandırma gibi bir dizi aktarım mekanizmasının transferi söz konusudur. OECD'ye (2008) göre DYSY, doğru politika ortamı altında, yerel girişim gelişimi için önemli bir araç olarak hizmet edebilir ve hem alıcı hem de yatırım yapan ekonominin rekabetçi konumunun iyileştirilmesine yardımcı olabilir (OECD, 2008, s. 14). OECD'nin iyimser görüşünde doğru politika vurgusu önemlidir, buna göre ancak uygun şartlar altında her iki tarafta DYSY'nin sunduğu avantajlardan yararlanabilir. Diğer taraftan Schumpeter'e (1966) göre kapitalizm doğası gereği dinamik bir yapıya sahiptir ve durgun bir durum göstermez ve hiçbir zaman da gösteremez (Schumpeter, 1966, s. 118). Bu vurgu başka bir anlamda, sermaye birikim düzeninin piyasalarda dönemsel olarak ortaya çıkardığı değişimler ülkelerin karşılaştırmalı üstünlüklerini zamanla aşındırabilmektedir. İçinde bulunduğumuz E4.0 döneminde de ülkeler arası karşılaştırmalı üstünlüklerde kaymaların yaşandığı yani küresel rekabet gücünü emeğin ucuz ve bol olmasından alan ülkelerin bu güçlerinin azaldığı bir dönemdir. Dolayısıyla OECD'nin doğru politika vurgusunu da mekan ve zamandan bağımsız olarak düşünmemek gerekir. Firmalar değişen piyasa şartlarında rekabet güçlerini koruyabilmek, rakiplerinin önünde yer almak (ve onları zayıflatmak) için yatırım yeri kararında titiz davranırlar ve kendi çıkarlarına en uygun yeri seçerler.

DYSY'nin büyüme, üretim, istihdam, dış ticaret, ödemeler dengesi, teknoloji transferi gibi sunduğu pozitif dışsallıkların yanında yatırım yapılan ekonomide bazı olumsuz etkilere de neden olabilmektedir. Doğal kaynak ve çevresel etkileri, teknoloji ve girdilerde dışa bağımlılık oluşması gibi bazı olumsuz yanları olmasına rağmen ülkeler kalkınma süreçlerinde olumlu yönleri odaklanarak DYSY için uygun ortam hazırlamayı ve onları ülkelere çekmeye çalışırlar. 1980'lerden itibaren Türkiye'nin de içinde yer aldığı GOÜ'ler doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını ülkelere çekerek hem yetersiz olan tasarruf ve sermaye birikim düzeylerindeki eksiklerini kapatabilmek hem de ekonomiye

sunduğu pozitif dışsallıklardan faydalanmak istemişlerdir. Ancak yatırımcılar yatırım yeri tercihinde ekonomik göstergelerin yanında politik ve sosyal ortam dahil birçok faktörü dikkate alarak oldukça seçici hareket ederler (Mucuk, 2011, ss. 9-11, ss. 33-34). Daha açık bir ifadeyle, yabancı yatırımcı (yabancı olduğu) yatırım yeri tercihi yaparken ekonomik açıdan karını maksimuma çıkartacak şekilde girdi maliyeti, işletme maliyeti ve gizli maliyetlerin düşük olduğu ülkeleri seçerler. Bunun yanında ekonomik istikrarı bozacak ve iş yapmayı zorlaştıracak politik meseleler, engeller, kurumların yapısı, sosyo-ekonomik ve sosyo-politik değişkenler bir ülkeye gelen DYSY akışını olumsuz etkiler (Khondoker ve Kalirajan, 2010). Firmalar verimlilik, üretkenlik ve maliyet yapısını önemli ölçüde etkileyebilecek her türlü seçeneği göz önüne alarak yatırım yeri tercihinde bulunurlar.

Diğer yandan, yatırım yeri kararının belirleyicileri kapitalizmin dinamik yapısına bağlı olarak dönemsel olarak değişebilir. Özellikle E4.0 döneminin etkileriyle dünya ölçeğinde yeni bir dinamizm kazanan kapitalist sistemin bir sonucu olarak, 2010 yılı sonrasında yeni bir değişim dalgasının geldiği gözlemlenmektedir. Son dönemde firmaların geçmişte aldıkları offshoring kararlarını (ya da gelecekteki potansiyel offshoring yatırım kararlarını) değişen piyasa ve rekabet koşulları ve politik ortam neticesinde gözden geçirmektedir. DYSY'larında yeni bir yön olan ve reshoring olarak tanımlanan bu süreçte firmalar hem ana ülkede ve ana ülkenin yakın coğrafyasında hem de offshoring bölgesinde değişen yatırım ortamı koşullarını hesaba katarak bir karar vermektedir. Firmaların yatırım yeri tercihinde lokasyona dair değişen tercihleri çalışmanın dördüncü bölümünde detaylı olarak tartışılmıştır.

2.1 DYSY Teorileri

Firmaların DYSY kararları, çok farklı türde motivasyonların etkili olduğu çok boyutlu bir konudur ve bundan dolayı uluslararası doğrudan yabancı yatırımlara açıklık getirmek isteyen birçok teori vardır. Bu teorilerin bir kısmı ulusötesi şirketlerin (UÖŞ) uluslararasılaşma eğilimi gösterme nedenlerini araştırırken bir kısmı ise bazı ülkelerin DYSY çekme konusunda diğer ülkelere göre daha başarılı olma nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriler tam rekabet piyasası şartları varsayımına dayanan teoriler ve eksik rekabet piyasası şartları varsayımına dayanan teoriler olmak üzere iki farklı sınıflandırma üzerinden incelenmektedir (Agarwal, 1980, s. 740). Aşağıdaki şekil-1'de bu teoriler bir arada gösterilmiştir.

Tam Rekabet Piyasası Varsayımına Dayanan Teoriler	Eksik Rekabet Piyasası Varsayımına Dayanan Teoriler
<input type="checkbox"/> Getiri Oranında Farklılık Teorisi	<input type="checkbox"/> Hymer-Endüstriyel Örgütlenme Teorisi
<input type="checkbox"/> Portföy Teorisi	<input type="checkbox"/> İçselleştirme Teorisi
<input type="checkbox"/> Pazar Büyüklüğü Teorisi	<input type="checkbox"/> OLI (Eklektik) Paradigması
	<input type="checkbox"/> Ürün Devreleri Teorisi
	<input type="checkbox"/> Oligopolistik Tepki Teorisi

Şekil 1. DYSY Teorileri²

Tam rekabet piyasası yaklaşımına dayanan üç teorisinin ilki olan getiri oranı farklılıkları teorisine göre yatırım kararlarının belirleyici unsuru ülkeler arası

² Agarwal (1980)'in sınıflandırmasından hareketle oluşturulmuştur.

karşılaştırmalı getiri oranlarıdır. Buna göre reel getiri oranları eşitlenene kadar yatırımların düşük getirili ülkelerden yüksek getirili ülkelere doğru hareket edeceği varsayılır (Agarwal, 1980, s. 741). Tobin (1958) ve Markowitz (1959) tarafından geliştirilen portföy çeşitlendirme teorisine göre DYSY kararında getiri oranlarının yanından risk faktörleri de dikkate alınır. Portföyün çeşitlendirilme yoluna gidilmesi halinde ise ilgili toplam riskte azalma olabilir. Diğer taraftan, GOÜ'lerde finansal piyasalar yeterince gelişmediğinden dolayı bu ülkelerde portföy yatırımları DYSY'na göre daha az tercih edilir (Mucuk, 2011, s. 23). Piyasa büyüklüğü teorisi ise DYSY'larının en önemli belirleyeni ilgili ülkenin (genelde GSYH düzeyine göre ölçülen) ekonomik büyüklüğüdür (aktaran Agarwal, 1980, ss. 746-749).

Eksik rekabet piyasası şartları varsayımına dayanan beş teori vardır. Bahsi geçen beş teorisinin ilki olan endüstriyel organizasyon teorisine 1960'larda Hymer tarafından başlatılan ve Kindleberger (1969)'in katkılarıyla geliştirilen UÖŞ'lerin DYSY motivasyonlarını incelemişlerdir. Endüstriyel organizasyon teorisine göre eksik rekabet şartlarının oluşturduğu piyasa ortamı üzerinden firmalar sahip oldukları Hymer'a göre avantajları, Kindleberger'e göre monopolcü gücü kullanarak yüksek karlar elde edebilecekleri yerlere yatırımlarını gerçekleştirirler (Kara, 2019, s. 12). İçselleştirme teorisi (Buckley ve Casson (1976)) farklı ülkelerde faaliyet gösteren ve kendisine ara malı tedarik eden firmaları bünyesine katarak içselleştirme yoluna gitmesidir. Uluslararası üretim faaliyetlerini tek bir çatı altında toplayan firma bu sayede işlem maliyetlerini düşürerek kar oranlarını artıracaktır. Diğer taraftan içselleştirme monopolistik bir yapının oluşmasına ve piyasa etkinliğinin azalmasına neden olabilmektedir (Mucuk, 2011, s. 26). Vernon'un ürün devreleri (dönemleri) hipotezindeki temel görüşe göre gelişmiş ülkeler yeni ürünler üzerinde uzmanlaşırken, gelişmekte olan ülkeler ise piyasada uzun zamandır bulunan ve daha önce GÜ'ler tarafından üretilen ürünlerde uzmanlaşırlar (Vernon, 1966). Buna göre bir ürün yeni olma halinden eski ürün olma durumuna geçerken aynı zamanda üretimin mekânında da değişimler yaşanır, yani, ürünün üretim yeri yenilikçi ülkeden taklitçi ülkeye doğru kayar. Oligopolistik tepki teorisine göre az sayıda ve birbirlerinin kararlarından etkilenebilen bir piyasa ortamında veya sektörde yer alan firmalar oligopolistik bir tepkinin sonucu olarak sektördeki diğer firmaların lokasyon seçimindeki kararlarını takip ederler (Agarwal, 1980, s752). Firmalar arası karşılıklı bağımlılık ve birbirlerini ekileme gücü nedeniyle oligopol sektördeki firmalar yeni pazarlara girişlerde birbirlerini takip ederler. Eksik rekabet piyasası varsayımına dayanan teorilerin bir diğeri ise Dunning'in eklettik paradigma yaklaşımıdır. Bu teori aynı zamanda yeni bir olgu olan reshoring konusunu anlamada şu ana kadar ki en yakın teorik yaklaşımı oluşturur. Bundan dolayı eklettik paradigma yaklaşımının ayrı bir başlık altında detaylı olarak incelenecektir.

Bir sonraki kısma geçmeden önce son olarak bu çalışmada kullanılan küreselleşme ve uluslararasılaşma kavramlarının neden ve hangi amaçla kullanıldığını açıklama gereği duyulmuştur. Küreselleşme kavramı, sermayenin uluslararasılaşmasında yeni bir aşama olarak tanımlanmıştır. Böyle bir ele alış ile küreselleşme analizinde öne sürülen üretim ve değişimin her mekânda benzer şartlar altında işlediği varsayımına mesafeli durulur. Daha da fazlası bu çalışmada o tanımın tersine, mekansal farklılıklar ortaya çıkartılacak, aktörlerin yeni dönemde nasıl bir dönüşüm geçirdiği gösterilmeye çalışılacaktır.³ Sermayenin uluslararasılaşması yaklaşımı başlangıç noktasında uluslararasılaşan firmaları değil sermayenin kendiliğinden yaygınlaşması (Bahçekapılı, 2000, ss. 49-50) veri kabul edilir. Bu nedenle analizlerinde çok uluslu şirketler (ÇUŞ) yerine ulusötesi şirketler (UÖŞ) kavramı tercih edilir. Rekabet, firmaların uluslararasılaşmasında dinamik unsurdur ancak rekabeti belirleyen firması sayısı değil, sermayenin kendi işleyiş yapısıdır. Bu çalışmada ise sermayenin genel işleyişi ve kapitalizmin dinamik sürecini daha iyi vurguladığı için UÖŞ kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

³ Bu konuda daha ayrıntılı bilgi için bkz. Palloix, 1977; Oğuz, 2006.

2.2 Eklektik Paradigma ve Temel Önermeleri

Dunning (2008) firmaların ulusötesi yatırım tercihini açıklamada birbiriyle bağlantılı iki yaklaşım üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlardan biri eklektik paradigma ya da diğer adıyla Mülkiyet – Lokasyon – İçselleştirme avantajlarının baş harflerinden oluşan OLI (O-Ownership, L-Location, I-Internalization) paradigmasıdır. Diğeri ise OLI paradigmasının uzantısı olan ve daha çok ev sahibi (host) ülke üzerinden ele alarak firmaların yabancı pazara girişteki dört temel motivasyonunu (pazar arayışı, kaynak arayışı, etkinlik arayışı ve stratejik varlık arayışı) belirlediği yaklaşımdan oluşur.

Dunning UÖŞ'lere ait faaliyetlerin büyümesi veya yeniden yapılandırılmasında OLI avantajlarının ilgili rolünü anlamak için öncelikle evrimci bir bakış açısıyla düşünmenin gerekliliğini vurgulamıştır (Dunning, 2008, s. 113), ancak sonrasında değişkenlerin etkileşim dinamiklerini dikkate alınabileceğini belirtir. Çünkü teknolojilerin, firmaların ve endüstri yapılarının birlikte evrimi, ülkelerin konumsal avantajlarının yanı sıra UOŞ'lerin yer seçimi ve motivasyona bağlı uluslararası üretime katılım şeklini de değiştirmektedir. Reshoring meselesini de bu şekilde değerlendirmek gerekir. Çünkü reshoring kararı geçmişteki offshoring kararının yanlış olduğunu ya da yönetsel bir başarısızlık olduğunu göstermez, tersine değişen/evrilen piyasa koşullarına karşı verilen meşru yönetsel tepkidir. Lokasyon tercihindeki bu yeni yönelim kapitalizmin işleyiş mantığına da uygundur.

Dunning eklektik paradigmasını oluştururken DYSY'na dair çok farklı teorilerden beslenir. Bunlar Dunning'in 2008 yılındaki çalışmasında yer alan güncel hali ile şunlardır: Karşılaştırmalı Üstünlükler, Faktör Donatımları, Endüstriyel Organizasyon Teorisi, İçselleştirme Teorisi, İşlem Maliyetleri Teorisi, Ürün Döngüsü, Mülkiyet Hakları Teorisi, Konum ve Ticaret Teorileri, Oligopol Teoriler, İş Stratejileri, Rekabet Stratejileri, Rekabet Elması, Evrimci Yaklaşım (Dunning 2008). Diğer yandan, Dunning tüm bu uluslararası üretim teorilerinden farklı olarak analiz ve önermelerinde daha bütünsel bir ele alış gerçekleştirmiştir. Bu da Dunning'in çalışmasını *alternatif bir uluslararası üretim teorisi olmaktan çok, ana akım açıklamaların her birinin temel ve ortak özelliklerini belirleyen bir çalışma* yapmaktadır (Dunning, 2008, s. 108). Ayrıca eklektik paradigma yaklaşımının farklı teorileri içermesi ve aynı zamanda başka teorilere eklenebilmesi ona dinamik olabilme özelliği kazandırmaktadır (Aktepe, 2004, ss. 35-36).

Dunning dinamik bir perspektiften bakıldığında, OLI bileşenlerinin birbirine bağımlı olduğunu kabul eder. Bu dinamik özellik nedeniyle, bir firmanın belirli bir ülkenin veya ülkelerin 't' zamanındaki L (lokasyon) çekiciliğine tepkisi, t + 1 zamanında O (mülkiyet) avantajlarının kapsamını ve bileşimini etkileyebilir. Benzer şekilde, 't' zamanda bir firmanın O ve I (içselleştirme) avantajlarının zaman içindeki gücü ve stratejik kullanımı, t+1 zamanında yatırım yaptığı ülkelerin L avantajlarını etkileyebilir (Dunning, 2008, ss.100-102). Dolayısıyla dinamik bir özelliğe sahip olan uluslararasılaşma konusunda zaman içinde değişimler yaşanabilir. Şu an içinde bulunduğumuz E4.0 dönemi de böyle bir değişimi içermektedir ve ülkelerin karşılaştırmalı üstünlüklerinde değişimler/kaymalar yaşanmaktadır. Bu iddianın somut örneği reshoring olgusunda karşımıza çıkar. Firmalar değişen piyasa koşulları ve rekabet şartlarına karşı lokasyon seçimine dair tercihlerini yeniden belirlemeye başlamışlardır.

Bu bölümün devamında Dunning'in çalışması iki aşamalı olarak ele alınacaktır, ilk aşamada OLI paradigmasını oluşturan Sahiplik – Lokasyon – İçselleştirme avantajları analiz edilecektir. İkinci aşamada ise Dunning'in firmalar için DYSY yapmada belirleyici olan dört temel motivasyonuna (Pazar arayışı, kaynak arayışı, etkinlik arayışı ve stratejik varlık arayışı) değinilecektir.

2.2.1 OLI Paradigması: Sahiplik – Lokasyon – İçselleştirme Avantajları

İlk olarak Dunning (2008) OLI ya da eklektik paradigmanın tek başına bir UÖŞ teorisi olma iddiasında olmadığını, daha ziyade sınır ötesi katma değer yaratan faaliyetlerde bulunan işletmelerin bu faaliyetlerinin çeşitli açıklamalarını kapsayan bir paradigma olduğunu ifade eder. OLI paradigmasına göre bir firma şu üç koşula bağlı olarak ve bu

üç koşul bir aradayken yabancı bir ülkede doğrudan yatırım yapar. Bu koşullar O, L ve I'dır. Bunlar arasında özellikle L koşulunun reshoring olgusuyla ilgili olması bu çalışma için ayrıca önemlidir. Diğer iki koşulda ise firma L'ye göre karar verir. Daha açık bir ifadeyle, firmalar O avantajını kullanabileceği ve geliştirebileceği bir L ararlar, yine firmalar L'deki koşullara göre I'ları için bir plan oluştururlar. Çalışmanın devamında aralarındaki bu ilişki ele alınacaktır. Bunlardan birincisi, bir ülkedeki yatırımcı firmanın diğer ülkelere göre üstün olduğu maddi ve gayri maddi varlıklarını gösteren Mülkiyet/Sahiplik avantajı (O-Ownership) koşuludur. Bahsi geçen varlıklar gelecekte bir gelir akışı yaratabilecek kaynaklar ve yetenekler anlamında kullanılmaktadır. Dunning "O" içinde yer alan bu varlıkları üçe ayırır (Dunning, 2008, s. 101).

1. Mülkiyet hakları ve/veya maddi olmayan duran varlık avantajları (Oa):

Ürün yenilikleri, üretim yönetimi, organizasyon ve pazarlama sistemleri, yenilikçi kapasite, kodlanamayan bilgi, pazarlama, finans vb. alanlarda birikmiş deneyim. Firma içi ve/veya firmalar arası işlemlerin maliyetlerini azaltma yeteneği (ayrıca Oi'den etkilenir).

2. Ortak yönetimin, yani Oa'yı tamamlayıcı varlıklarla organize etmenin avantajları (Ot): Yatırım hedeflenen ekonomideki;

- De novo⁴ firmalardan daha fazla yararlanabilmek.
- Girdilere özel veya ayrıcalıklı erişim (örneğin, işgücü, doğal kaynaklar, finans, bilgi).
- Ürün pazarlarına özel veya ayrıcalıklı erişim.
- Marjinal maliyetle ana şirketin kaynaklarına erişim.
- Sinerjik ekonomiler (sadece üretimde değil, satın alma, pazarlama, finans vb. alanlarda).

Bunu yapabilmenin arkasında firmanın kendine özgü yetenekleri etkilidir. Bunlardan bazıları;

- Faktör donanımları, hükümet düzenlemeleri, piyasalar vb.'deki coğrafi farklılıklardan yararlanma yeteneğini kullanma.
- Riskleri çeşitlendirme veya azaltma yeteneği.
- Organizasyonel ve yönetsel süreçler ve sistemlerdeki toplumsal farklılıklardan öğrenme yeteneği (ayrıca Oi'den etkilenir).

3. Kurumsal varlıklar (Oi):

Bunlar firma içinde ve firmanın paydaşları ile arasındaki süreçleri yöneten resmi ve gayri resmî kurumlardır. Kurumsal varlıkları içeren avantajlar firmanın davranış kuralları, normlar ve kurum kültürü, teşvik sistemleri ve değerlendirme süreçleri, liderlik ve çeşitlilik yönetiminden oluşur.

Bu varlıklar doğal yetenekler, insan gücü ve sermaye gibi maddi olanların yanında bilgi ve teknoloji, yönetim, pazarlama, girişimcilik, organizasyon sistemleri, teşvik yapıları ve ara veya nihai mal pazarlarına ayrıcalıklı erişim gibi maddi olmayan varlıklar olabilir. Ya da firmanın bu varlıkları, rakiplerine ya da potansiyel rakiplerine göre kendine fayda sağlayacak şekilde ulusal sınırların ötesindeki diğer varlıklarla koordine etme yeteneğinden kaynaklanabilir (Dunning, 2008, s96). Dolayısıyla bu varlıklar, bir ülkedeki firmanın başka bir ülkenin firmalarına göre sahip (üstün) olduğu rekabet avantajını gösterir. Firmanın yatırım yapmak istediği ülkedeki firmalara göre sahip olduğu üstünlük belli başlı olarak şunlardan oluşabilir ve bu faktörler aynı zamanda reshoring yapan firmaların motivasyonları ile örtüşmektedir. Aşağıdaki Tablo-1'de

⁴ De nova firmalar sektöre yeni giren firmalardır ve bu nedenle miras aldıkları kaynaklar veya yetenekler henüz yoktur. Başka bir ifadeyle, "O" avantajlarını oluşturacak kadar geçmiş birikime henüz sahip değildirlere ancak bunları özel yapan şey sırtlarını yenilikçi teknolojiye dayamalarıdır.

Dunning'in belirttiği her bir avantaj unsurunun yanına firmaların reshoring motivasyonundaki karşılığı gösterilmiştir.

Tablo 1. Değişen Sahiplik (O) Avantajı ve Reshoring Etkisi

O Avantajı	Reshoring Motivasyonu	Açıklama
Marka ismi	Marka/ımaaj kaygısı, Made in etkisi	Ürün kalitesi ile ilgili yaşanan sorunlar ve bunun tüketici tercihinde yarattığı etki. Üretim yerinin kalite ile ilişkilendirilmesi. Yeniden işleme ve iadeler (rework and returns) nedeniyle ek zaman, malzeme ve işçiliğin oluşturduğu ek maliyet.
Üretim teknikleri/becerileri ve sermaye yoğunluğu	Sermaye yoğun üretim, Otomasyon & robotizasyon Reshoring ülkesinde nitelikli işgücünün eğitimi ve bulunabilirliği	E4.0 teknolojilerinin üretim organizasyonunda yaptığı değişim, emek yoğun üretimden sermaye yoğun üretime geçiş sonrası offshoring ülkesinin cazibesini kaybetmesi. E4.0'ın ihtiyaç duyduğu nitelikli çalışanlara kendi ülkesinde daha rahat ulaşabilmesi.
Rekabet üstünlükleri (teknoloji, patent vb.)	Fikri mülkiyetlerin korunma riski	Offshoring bölgesinde fikri mülkiyet hakları ve lisansların korunmasında kurallara uygun davranılmaması.
Kurumsal etkiler	Kurumsal varlıkların yönetiminde yaşanan olumsuzluklar	Sınır ötesi faaliyetlerin yönetimi için beklenenden daha yüksek çaba harcanması, örneğin farklı zaman dilimlerinde yer alma veya uzak mesafeden dolayı çok sık offshore bölgesine gidememe ya da kültür farkı, saat farkı, politik durum gibi nedenlerden dolayı ana ülkeden offshore bölgesine gönderilecek nitelikli insan bulma zorluğu ve/ya çalışanların oraya gitmekte isteksiz davranması

Yatırımcı firmanın yatırım yapacağı ulus-ötesi yerdeki firmaların sahip olmadıkları veya onunla aynı düzeyde sahip olamadıkları maddi ve gayri maddi varlıklardan (Mucuk, 2011, s29) oluşan tüm bu avantajlar firmaya ait içsel faktörlerdir. Diğer yandan GÜ'lerden GOÜ'lere, özelden de Çin'e gerçekleştirilen offshoring yatırımlarında öne çıkan ücret avantajı aslında ortaya çıkan gizli maliyetlerle dengelenmektedir. Şirketler ve ülkeler arasındaki sınırlı rasyonellik (bounded rationality) ve beklenmedik gelişmelere bağlı olarak beklenenden daha yüksek maliyetler ve beklenenden daha düşük kalitede üretim ile karşı karşıya kalınmıştır. Buna göre Çin'de üretim yapmak görüldüğü gibi ucuz değildir. Diğer taraftan yeni dönemde üretim sürecinde insanlara daha az ihtiyaç duyulmasının yanında robotlar ve sensörler aracılığıyla gerçek zamanlı olarak hataların tespiti offshoring bölgesindeki yüksek orandaki kusurlu ürün sorununu çözmesine hizmet etmektedir. Bu da toplam faktör verimliliği ile sonuçlanacaktır (Ancarani vd., 2019). Tüm bunlar, öngörülen maliyetin yanlış hesaplanmasına ve üretim yeri kararının yanlış yorumlanmasına yol açabilir (Dachs vd., 2019- b, s5). Dolayısıyla firmalar sahip oldukları O avantajını daha iyi kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri yeni bir yer bulduklarında üretimlerini oraya taşıyabilirler, E4.0 dönemi firmaların bu konuda yeniden düşünmesine neden olmaktadır.

İkinci koşul ise yatırım yapılacak ülkeye özgü Lokasyon (Location) avantajıdır. Üretimin maliyeti ve dolayısıyla karlılık düzeyi firmaların yatırım yeri tercihinde temel belirleyicidir. Ancak bu temel belirleyici unsur üretimde kullanılan girdiler, vergi, ücret, gizli maliyetler, gelir seviyesi, pazar büyüklüğü, altyapının durumu gibi faktörlere bağlı olarak ülke ve bölgelere göre farklılık gösterir. Ayrıca ekonomi dışı faktörlerde lokasyon seçiminde önemli bir yere sahiptir. Örneğin fikri mülkiyet haklarının korunması firmaların artık daha çok önem verdikleri bir konudur. Bu hakları korunmasına ilişkin ülkenin alacağı tutum ve uygulamadaki yeterlilik düzeyi ülkeye girecek olan teknolojinin (DYSY veya ortak girişimler ya da lisans şeklinde) transferini kolaylaştıran önemli bir unsurdur (Mucuk, 2011, ss. 118-123). Aksi durumda ülkelerin yatırımcı çekme gücü zayıflar ve/ya ülkeye gelen yatırımcı teknoloji transfer etmekten kaçınır. Diğer yandan, reshoring yapan firmaların da fikri mülkiyet riskleri gibi geçmişte offshoring yaptıkları ülkeye özgü birçok olumsuz faktörü geri dönüş motivasyonu olarak belirtmişlerdir.

Firmaların faaliyetlerini kendi ulusal sınırlarının dışında bir yere taşıırken, Dunning'in belirttiği hedef yere özgü (L) faktörler aşağıda sıralanmıştır (Dunning, 2008, ss. 101-102). Dinamik bir yapıya sahip bu faktörlerin reshoring motivasyonlarına gelen karşılığı ise her faktörün karşısında gösterilmiştir.

- Pazar potansiyeli: Bu potansiyelin varlığı hala önemli. Pazar arama güdülerine sahip UOŞ'ler, offshoring bölgesindeki maliyetler değişmiş olsa bile, müşteriye ve hedef pazara yakın olmak için offshore bölgesinde kalmaya devam ederler (Dachs vd., 2019-b, s. 19; Zhai vd., 2016, s. 64)
- Girdi fiyatları, kalite ve üretkenlik (örneğin, işçilik, enerji, malzemeler, yarı mamul mallar): Offshoring bölgesinde ücretlerdeki artış ve kalite ile ilgili yaşanan sorunlar başlıca reshoring nedenleri arasındadır. Diğer yandan, E4.0'ın başlıca özelliği olan akıllı üretim işgücünü robotlar/akıllı makineler ile ikame ederek ücretleri toplam üretim maliyeti için önemsizleştirmekte ve üretimde gereksiz girdi kullanımını en aza indirerek maliyetleri düşürmektedir. Aynı zamanda akıllı cihazlar aracılığıyla insan emeği kaynaklı üretim hatalarını ortadan kaldırarak kaliteyi artırmaktadır. Dolayısıyla E4.0'ın üretkenliği artırıcı bir etkisi olmaktadır.
- Hammaddeye yakınlık: Kendi ülkesinde koşullar daha iyi yönde değişmiş olsa bile, hammaddeye yakınlık argümanı offshoring bölgesinde kalma lehinde çalışır. Çünkü hammaddelerin ağırlık ve hacimce büyüklük nedeniyle kolay taşınmaması veya stratejik ürün olması nedeniyle hammaddenin ihracatının offshoring ülkesi tarafından engellenmesi gibi nedenler firmaları bulunduğu bölgede kalmalarına neden olmaktadır.
- Uluslararası ulaşım ve iletişim maliyetleri: Artan yakıt fiyatlarına bağlı olarak nakliye, teslimat, envanter gibi mesafe ile ilgili konularda yükselen maliyetler ve denizcilik endüstrisinde yavaş buharlamanın⁵ benimsenmesi offshoring bölgesinde yaşanan olumsuz faktörler olarak firmalar tarafından beyan edilmiştir. Bunun yanında Covid-19 pandemi sürecinde tedarikle ilgili yaşanan sıkıntılar da reshoring faktörleri arasında yer alır. Diğer yandan, saat farkından dolayı iletişim de yaşanan güçlükler de yine yaşanan olumsuzluklar olarak belirtilmiştir.
- Yatırım teşvikleri, caydırıcı unsurlar ve ekonomik sistem ve hükümet stratejileri (kaynak tahsisi): Firmaların ana ülkeye geri dönmeleri için uygulanan devlet teşvikleri olumlu reshoring motivasyonu olarak tanımlanmıştır. Ayrıca Covid-19 döneminde yaşanan tedarik sorunları, üretimde Çin'e olan yüksek bağımlılığı hükümetleri stratejik sektörlerde yatırım teşviklerini artırma
- Mal ve hizmet ticaretinde suni engeller (örneğin ithalat kontrolleri): Özellikle ABD eski başkanı Trump döneminde zirve yapan ticaret savaşları (ve Çin'in karşı hamlesi) doğrudan ve dolaylı reshoring kararı üzerinde etkili olmuştur.
- Altyapının düzeyi (eğitim, ulaşım ve iletişim): E4.0 döneminde değişen üretim organizasyonunun ihtiyaç duyduğu yeni nitelikli işgücü, akıllı üretim ve dijital ekonomiye uygun altyapı ve ulaşım istenen hız faktörleri öne çıkmaktadır. Firmalar reshoring kararında altyapıya dair koşulların kendi ülkelerinde daha iyi olduğunu ve geri dönüşlerini etkileyen önemli bir faktör olarak belirtmişlerdir.
- Ülkeler arası ideolojik, dil, kültür, iş, siyasi farklılıklar: Offshoring bölgesiyle olan büyük kültürel-kurumsal farklılıklar, politik riskler/istikrarsızlık gibi unsurlar iş yapmayı zorlaştıran gizli maliyetler olarak reshoring içinde yer alır.
- Yasal ve düzenleyici sistem (örneğin mülkiyet haklarının korunması, güvenilir uygulama): Offshoring bölgelerinde iş yaparken fikri mülkiyet hırsızlığının artması ve/veya buna karşı korumanın sınırlı/yetersiz olması firmaları reshoring kararına götüren önemli bir faktördür.

Lokasyona ait avantajlar kısaca firmaların kendisinden kaynaklanan değil yatırım yapılan ülkenin statik ve dinamik özellikler taşıyan unsurlarını içerir. Ülkenin alternatifler arasında öne çıkmasını sağlayacak çekici unsurları kapsar (Aktepe, 2004, ss.

⁵ Yavaş buharlamanın (gemilerin hızlarını düşürmenin) benimsenmesi, deniz taşımacılığı sırasında yolculuk hızını düşürerek yakıt tüketimini azaltmaya dönük bir harekettir. Akaryakıtın yolculuk maliyetlerinde en önemli unsur olduğu göz önüne alındığında, yakıt tüketimini azaltılması hem işletme maliyetlerini düşürerek taşıyıcının rekabet gücünü artırırken hem de CO2 emisyonunun miktarını azaltır (Healy vd., 2019).

43-49) ve karşılaştırmalı olarak daha fazla faktör donanımı ve diğer unsurların çekiciliğine sahip olmalıdır (Bahçekapılı, 2000, s. 41). Yatırım yerine ait özellikler olduğu için L avantajları firma için dışsal faktörlerdir. Diğer taraftan, günümüzde reshoring olgusunda görüldüğü gibi DYSY kararını etkileyen yatırım yerine özgü faktörler zaman içinde değişebilmekte ve ülkelerin karşılaştırmalı üstünlüklerinde kaymalar söz konusu olabilmektedir. Firmaların geçmişteki offshoring kararında başta düşük ücretler olmak üzere görünen maliyetler belirleyici olmuştur. Yukarıda bahsedilen offshoring bölgesine ait gizli maliyetler ise göz ardı edilmiştir. Ancak zaman içinde değişen koşullar firmaları toplam maliyetlerini yeniden hesaplamalarına ve offshoring ülkesine dair geçmişte aldıkları (ya da gelecekte alacakları) yatırım kararını gözden geçirmeye itmiştir. Dolayısıyla belirli bir zaman diliminde (t zamanda) doğrudan yabancı yatırımlar için çekici olan bir ülke gelecekte (t+1 zamanda) değişen şartlar neticesinde "L" avantajlarına ait çekiciliğini kaybedebilir. Dolayısıyla OLI paradigması veya özelde L avantajı statik değil dinamik bir özelliğe sahiptir.

OLI paradigmasında yer alan bir diğer avantaj koşulu içselleştirme (I-Internalization) avantajıdır. İçselleştirme avantajı firmanın sahip olduğu maddi ve gayri maddi varlıklardan kaynaklı avantajını yabancı firmalarla paylaşmak yerine içselleştirerek elde ettiği avantajlardır (Mucuk, 2011, s. 29). Firmaların yatırım yapmak istedikleri ekonomideki piyasa başarısızlıklarını atlamak için yapılan "I" kararındaki motivasyonlar şunlardır (Dunning, 2008, s. 102):

- Arama ve pazarlık maliyetlerinden kaçınmak.
- Ahlaki tehlike ve ters seçim maliyetlerinden kaçınmak ve içselleştiren firmanın itibarını korumak.
- Bozulan sözleşmelerin maliyetini ve ardından gelen davaları önlemek.
- Girdilerin doğası ve değeri hakkında alıcı belirsizliğini gidermek.
- Ara veya nihai ürünlerin kalitesini korumak.
- Devlet müdahalesinden kaçınmak veya bunlardan yararlanmak (kotalar, tarifeler, fiyat kontrolleri, vergi farklılıkları vb.).
- Girdilerin arzını ve satış şartlarını (teknoloji dahil) kontrol etmek.
- Pazar çıkışlarını kontrol etmek (rakipler tarafından kullanılacak olanlar dahil).
- Çapraz sübvansiyon, yıkıcı fiyatlandırma, olası satışlar, gecikmeler ve rekabetçi (veya rekabete aykırı) bir strateji olarak transfer fiyatlandırması gibi uygulamalara katılabilmek.

Firmalar yatırım yapmak istediği ülkede bu varlıkların üretimi ve/veya kullanımı için piyasaları içselleştirmenin kendi çıkarlarına en uygun olduğunda bu kararı verir. Başka bir ifadeyle, içselleştirme yatırım sürecine ait faydaların maliyetleri aştığı durumda gerçekleşir. Ayrıca firmalar, lisans anlaşmalarının iptal olması gibi taraflar arasında yaşanacak sıkıntılarda lisanslama yoluyla kullandıkları teknolojinin taklit edilmesi ya da anlaşma dışı kullanılması gibi riskleri göz önüne alarak (ve ülkenin hukuki yapısını da hesaba katarak) içselleştirme yoluyla doğrudan yatırımı tercih edebilirler (Keskin, 2020, ss. 37-38). Diğer türlü yatırımcı firma hedef bölgeye ait siyasi ve ticari riskler, ekonomik belirsizlikler gibi yabancı olma sorumluluğundan kaynaklanan ve yurtdışında iş yapma maliyetleri olarak bilinen bu tür yüksek maliyetlerle karşılaşabilir (Miyata, 2014). Bu durumda firma dışsallaştırma (Bahçekapılı, 2000, s. 41) yoluna giderek üretimi lisanslama, başka bir firmaya yaptırma ya da ana ülkede üretmeye devam ederek sadece ihracat yapma yolları üzerinden hedef bölge/ülkedeki içselleştirme maliyetlerini düşürebilir.

Sonuçta, uluslararası üretimin eklektik (OLI) paradigmasını oluşturan ana ilkelere göre, bir firmanın yabancı bir ekonomide katma değer yaratan faaliyetlerinin düzeyi ve yapısı aşağıdaki dört şartın yerine getirilmesine bağlıdır (Dunning, 2008, ss. 99-100). Buna göre firmanın;

1. Belirli/hedef pazarda yer alan yerli ve/ya diğer yabancı firmalara kıyasla bir üstünlük göstergesi olarak benzersiz ve sürdürülebilir mülkiyete özgü (O) avantajlara sahip olma derecesi.
2. (1. şartın olduğu varsayılarak), firmanın, O'da yer alan avantajlarını veya onların kullanım haklarını bağımsız yabancı firmalara satmaktan ziyade, O avantajlarına değer katmayı kendi çıkarına daha uygun olması (Bu avantajlara piyasa içselleştirme (I) avantajları denir.)
3. (1. ve 2. şartın karşılandığı varsayılarak), yabancı bir yerde O avantajlarının yaratılması, erişilmesi veya kullanılmasının firmanın uluslararasılaşmaya dair çıkarlarına uygun hizmet etmesi. Bu aşamada lokasyona (L) bağlı kaynakların, yeteneklerin ve kurumların ülkeler arasında dağılımının eşit olmadığı varsayılır ve bu nedenle, bunlara sahip olan ülkelerin, olmayanlara göre rekabet avantajı vardır.
4. Yukarıdaki üç şart olan mülkiyet, konum ve içselleştirme (OLI) avantajlarının yapısı göz önüne alındığında, firmanın bu avantajların uzun vadeli hedefleriyle tutarlı olduğuna inanması.

Dunning'e göre uluslararası üretim açıklayan OLI'yi oluşturan üç kol birbiriyle etkileşim içinde olmasına rağmen, kavramsal olarak ayrı ayrı ele alınmalıdır. Diğer taraftan, bu üç kol içinde belirleyici olan her birinin değerinin toplamı değil, bunların karşılıklı bağımlılıklarından kaynaklanan sonuçlarıdır. Dunning bunu şu sözlerle açıklar: *Eklektik paradigmanın benzersiz özelliklerinden biri, OLI değişkenlerinin bütünüünün değerinin, parçaların toplamından daha büyük olduğu iddiasıdır* (Dunning, 2008, ss. 101-102, 108). Başka bir ifadeyle, önemli olan O, L ve I avantajlarının teker teker büyüklükleri değil, hepsi bir aradayken ortaya çıkardıkları yatırım yerine dair potansiyel avantajın hacmidir. Firmalar bundan dolayı yatırım kararında bir bütün olarak değerlendirme yaparlar.

Aşağıdaki tablo-2 Dunning'in OLI yaklaşımı çerçevesinde firmaların uluslararasılaşma stratejilerini gösterir.

Tablo 2. OLI Paradigmasının Uluslararası Pazara Giriş Şekline Etkisi

OLI Paradigmasına Göre Uluslararası Faaliyetlerde Yapı ve İşlevi		Avantaj Kategorileri		
		Mülkiyet (O)	Lokasyon (L)	İçselleştirme (I)
Pazara Giriş Şekli	İhracat (1)	Var	Yok	Yok
	Dağıtım şirketi (2)	Var	Yok	Var
	Lisanslama (3)	Var	Var	Yok
	Doğrudan Yatırım (4)	Var	Var	Var

Tabloya göre firmanın hedef yatırım bölgesine ait karar sürecinde eğer sadece sahiplik avantajı (O) varsa (1.durum) firma üretimini ana ülkede yapmaya devam eder ve hedef bölgeye ihracat yoluyla ürünlerini ulaştırır. Eğer firmanın sadece sahiplik ve içselleştirme avantajları varsa (2.durum), ev sahibi ülkedeki dağıtım ve pazarlama şirketleri aracılığıyla (ya da sadece dağıtım ve pazarlama amaçlı şirket kurarak) ürünlerini piyasaya ulaştırır. Mülkiyet ve lokasyon avantajının bulunduğu ancak içselleştirme avantajının olmadığı durumda (3.durum) yatırımcı firma ev sahibi ülkedeki firmalarla lisans ve patent anlaşmaları yaparak pazara girişini gerçekleştirir. Bu yolla yapılan girişlerde yabancı yatırımcı firma, yeni yatırım yapmanın maliyetlerinden kaçınırken diğer yandan lokasyon avantajından yararlanır. OLI paradigmasının her üç avantajını aynı anda elinde bulunduran (4.durum) firmalar, uluslararasılaşma stratejilerinde hedef ülkeye doğrudan yatırım yapmayı tercih ederler (Mucuk, 2011, s31; Keskin, 2020, s. 36).

Sonuçta "O" avantajlarını yabancı bir bölgeye ait diğer a. vantajlarla ("L" ve "I") birleştirerek buradan en iyi şekilde yararlanabilen firmaları Dunning, uluslararasılaşmanın en başarılı oyuncularını olarak görür (Dunning, 2008, ss103,108). Dolayısıyla firmalar elindeki O avantajını kullanabileceği ve geliştirebileceği bir L aramaktadır. Diğer yandan L'nin dinamik yapısı coğrafi olarak ülkeler arası karşılaştırmalı üstünlüklerde kaymalara neden olmaktadır. E4.0 döneminde L'ye ait

avantajların yeniden değişmeye başlamasıyla belli başlı firmaların L avantajının peşinden giderek reshoring kararı aldıkları görülür. Bu firmalar karşılaştıkları faktör kombinasyonları, piyasaların durumu ve devlet müdahalesine göre en uygun uluslararasılaşma türüne gireceklerdir.

2.2.2 Yatırım Yeri Tercihinde Dört Temel Motivasyon

Dunning'in başlangıçta Sahiplik – Lokasyon – İçselleştirme avantajları üzerine kurduğu eklettik paradigma yaklaşımını daha sonraki yıllarda DYSY konusunun çok boyutlu halini daha iyi açıklayacak şekilde eklemeler yaparak genişletmiştir. Buna göre firmalar için DYSY yapmada belirleyici olan dört temel motivasyon vardır. Üretim yeri kararında “ihmal edilen bir faktörler” (Kaivo-Oja vd., 2018) olarak belirtilen bu motivasyonlar; pazar arayışı, kaynak arayışı, etkinlik arayışı ve stratejik varlık arayışı olarak sıralanır.

Tablo 3. DYSY'nın Ev Sahibi Ülkedeki Belirleyicileri

I. Genel politika çerçevesi	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik, siyasi ve sosyal istikrar • İyi yönetim (şeffaf ve güvenilir politikalar ve bunların uygulanması) • Piyasaların işleyişine ve yapısına ilişkin politikalar (özellikle rekabet ve birleşme&satın alma politikaları) • Özel mülkiyet koruması (fikri mülkiyet hakları dahil) • Endüstriyel ve bölgesel politikalar; rekabetçi kümelerin geliştirilmesi • Ticaret politikası (tarifeler ve tarife dışı engeller) ve istikrarlı döviz kuru
II. DYSY'ye özel politikalar	<ul style="list-style-type: none"> • İkili uluslararası yatırım anlaşmaları • Yatırım teşvikleri ve performans gereksinimleri (giriş öncesi ve sonrası) • Yatırım öncesi ve sonrası hizmetler • Sosyal olanaklar (uluslararası okullar, yaşam kalitesi vb.)
III. Yatırım türüne göre ekonomik belirleyiciler	Başlıca belirleyiciler
(a) Pazar arayan yatırım	<ul style="list-style-type: none"> • Pazar büyüklüğü ve kişi başına düşen gelir • Pazar büyüme potansiyeline dair beklenti • Ülkeye özgü tüketici tercihleri • Piyasaların yapısı • Fiziksel mesafe • Bölgesel ve küresel pazarlara erişim
(b) Kaynak arayan yatırım	<ul style="list-style-type: none"> • Doğal kaynaklara erişebilme: petrol, doğalgaz, çinko, bakır, tarım ürünleri (kauçuk, tütün, şeker vb) • Ucuz işgücü • Yetenekli işgücünün varlığı • Gelişkin fiziksel altyapı
(c) Verimlilik arayan yatırım	<ul style="list-style-type: none"> • İşgücü girdilerinin üretkenliğine göre ayarlanmış (b) altında listelenen kaynak ve yeteneklerin maliyetleri • Diğer girdi maliyetleri, örneğin, ev sahibi ekonomi içinde ya da başka bir ekonomiden gelen/giden ulaşım ve iletişim maliyetleri • Daha uygun maliyetli ülkeler arası işbölümünü teşvik etmeye elverişli bir bölgesel entegrasyon anlaşmasına üyelik • Piyasayı kolaylaştıran kurumların kalitesi
(d) Varlık arayan/varlığı artıran yatırım	<ul style="list-style-type: none"> • Rekabet politikası (birleşme ve satın almalar dahil) • Bireyler ve firmalar tarafından içselleştirilmiş teknolojik, yönetimsel, ilişkisel ve yenilikçi diğer yaratılmış varlıklar (örneğin marka isimleri) • Fiziksel altyapı (limanlar, yollar, elektrik, telekomünikasyon) • Makro yenilik, girişim ve eğitim kapasitesi/ortamı

Kaynak: Dunning, 2008, ss325,326

Tablodaki ilk iki maddeyi oluşturan genel politika çerçevesi ve DYSY'larına özel politikalar firma dışı (ülkeye özgü) faktörler olurken, üçüncü madde ise firmaları yatırım yapmaya iten (firmaya özgü) dört motivasyonunu gösterir. Buna göre DYSY'nın belirleyicileri meselesi çok boyutludur ve uluslararasılaşan (ya da uluslararasılaşmak isteyen) firmaların (birbirleri arasında dahi) üretim yeri tercihini belirleyen çok farklı motivasyonlar söz konusudur. Bazı UÖŞ'ler için pazarın büyüklüğü öncelikli tercih nedeni olurken (pazar arayanlar), bazıları için doğal kaynaklara ya da ucuz, vasıfsız, yarı vasıflı veya vasıflı işgücüne erişim daha önceliklidir (kaynak arayanlar). Ya da bazıları için üretim maliyetlerini azaltarak rekabet gücünün arttırmak için üretim yerlerini yeniden konumlandırmak öncelik olabilirken (verimlilik arayanlar), bazı firmalar bilgi ve diğer stratejik kaynaklara erişim sağlayarak mevcut durumlarını geliştirmek isteyebilirler

(stratejik varlık arayanlar) (Khondoker ve Kalirajan, 2010; Kaivo-Oja vd., 2018; Hansson ve Hedin, 2007).

Reshoring olgusu üzerinden bu dört motivasyon ele alındığında, ilk olarak pazar arama güduları ile hareket eden firmalar hedef müşteri kitlesine yakın olmayı tercih ederler. Bu firmalar için müşteriye yakın olma motivasyonu offshoring bölgesinde kalma lehinde çalışmaktadır, kendi ülkesinde (veya yakın coğrafyasında) koşullar daha iyi olsa bile firmalar kalmayı tercih edeceklerdir. Bunun yanında, tedarikçi konumundaki KOBİ'lerin tedarikçisi olduğu ana firma(lar) offshoring yerinde kalmaya devam ederse (ya da reshoring yaparsa), onlar da kendi müşterilerini takip edecek ve offshoring bölgesinde kalmayı (ya da ana firmayı takip ederek reshoring yapmayı) tercih edeceklerdir (Dachs vd., 2019-b, s19). ABD'deki reshoring motivasyonlarında KOBİ ve ana firma arasında yaşanan bu durum Walmart Etkisi olarak ifade edilir. Dolayısıyla KOBİ'ler reshoring kararında büyük firmalar kadar esnek davranmamaktadır.

İkinci motivasyon olan kaynak arayan yatırımların reshoring ile bağlantısını iki şekilde değerlendirmek gerekir. Eğer firma doğal kaynaklara yakın olmak için offshoring kararı aldıysa, hammaddeye yakınlık argümanı bu firmaları offshoring bölgesinde tutar. Daha önce de bahsedildiği gibi, hammaddelerin kolay taşınmaması veya stratejik ürün olması nedeniyle ihracatının yasaklanması firmaları mecburen offshoring bölgesinde kalmalarına neden olur. Diğer yandan, kaynak arama motivasyonu ucuz işgücü üzerinden oluşmuşsa, günümüzde işgücünün ileri otomasyon/robotlarla görece kolay ikame edilmesi ve böylece toplam üretim maliyeti içinde ücretlerin payının görece önemsizleşmesi, firmaların reshoring kararını almasını kolaylaştırmaktadır. Bundan dolayı geçmişte ucuz işgücünü merkeze alarak yapılan offshoring yatırımlarının reshoring yapma olasılıkları daha muhtemeldir.

Bir diğerinde ise yatırımlarında verimlilik güdüsü ile hareket eden firmaların özellikle E4.0 teknolojilerinin sağladığı verimlilik artışları sonucunda yatırım yeri tercihlerinde değişimler söz konusudur. Geçmişteki offshoring yatırımlarının özellikle ucuz işgücünün yer aldığı GOÜ'lere doğru olması, bu argümanı güçlendirmektedir. Bunun yanında, en büyük offshoring ülkesi olan Çin'de ücretlerin hızla artıyor olması, nakliye maliyetlerindeki artış, tedarik kesintileri gibi olumsuzluklar toplam maliyeti artırması nedeniyle reshoring kararında etkili olmaktadır.

Dördüncü olarak, varlık arayan veya varlığı artıran yatırım motivasyonunda firmalar uluslararası ölçekte rekabet güçlerine katkı yapabilecek varlık oluşturabilecekleri veya ellerindeki varlık avantajlarını (O'sunu) kullanabilecekleri, geliştirebilecekleri yerleri tercih etmektedirler. E4.0 döneminde rekabette işgücünün maliyetine dayalı bir üretim anlayışının daha az, üretim süreçlerinin otonomlaştığı ve otomatikleştiği bir üretim organizasyonuna dayalı bir anlayışın ise daha çok belirleyici olmaya başlaması, firmaları varlık arama girişimlerinde değişikliğe zorlamaktadır. Dolayısıyla yeni döneme uygun altyapıya sahip, teknolojileri kullanabilen, yenilikçi-inovasyona dönük bir vizyona sahip ve buna göre ileri-geri bağlantılarını oluşturabileceği yatırım yerleri öne çıkmaktadır. Eğer firma buna uygun bir ortamı bulamazsa reshoring kararı alabilir.

Buraya kadar firmaların reshoring olasılığını azaltan (veya arttıran) etkenler sıralanmıştır. Dunning 2000'li yılların başından itibaren birçok UOŞ'in yatırım yeri kararında birden çok hedef izlediğini ve çoğunun bahsi geçen motivasyonların iki veya daha fazlasının özelliklerini birleştirerek doğrudan yabancı yatırım konusuyula meşgul olduklarını belirtir. Örneğin uluslararasılaşan bir firma deneyimli bir yabancı yatırımcı haline geldiğinde uluslararası üretime yönelik güduları değişebilir. Şöyle ki, firmalar uluslararasılaşmalarının ilk aşamalarında kendi ülkeleri dışına yatırım yaparken daha çok doğal kaynaklara yakınlık veya yeni pazarlara erişim (veya pazarı elde tutma) motivasyonlarıyla hareket ederler. Daha sonra firmaların uluslararasılaşma deneyimleri arttıkça verimlilik artırma veya yeni rekabet avantajı sağlayacak stratejik varlıklara erişme gibi yeni motivasyonlarla küresel rekabet güçlerini artırma çabası içine girebilirler (Dunning, 2008, s68). Dolayısıyla doğrudan yabancı yatırımın belirleyicileri birden fazla olabilmektedir.

Sonuçta literatürde yeni bir olgu olan reshoring meselesini açıklamada Dunning'in çalışmasından faydalanılması, dinamik bir özelliğe sahip OLI paradigmasının ve onun uzantısı olan yatırım yeri tercihindeki dört motivasyonun içeriğindeki bazı evrilmelere rağmen DYSY konusunu açıklamada hala güncelliğini koruduğunun bir göstergesi olarak değerlendirmek gerekir.

3. Endüstri 4.0'a Neden İhtiyaç Duyuldu?: Teknik Bir Olgu Olmasının Ötesinde Bir Değerlendirme

Sanayi Devrimi'nden günümüze teknolojik gelişmelerin üretim organizasyonunda yaptığı büyük etkilerin son ve dördüncü aşaması Endüstri 4.0 olarak kategorize edilir. Kavramın ortaya çıkışı 2010'un başlarına denk gelir. Teknik olarak ele alındığında, E4.0'ı oluşturan dokuz teknolojiden bahsedilir. Bunlar; büyük veri ve analizi, akıllı robotlar, simülasyon, yatay/dikey yazılım entegrasyonu, nesnelerin interneti, siber güvenlik, bulut, eklemeli üretim ve zenginleştirilmiş (arttırılmış) gerçeklikten oluşur (Ruşman vd., 2015; TÜSİAD, 2016). E4.0 dar anlamda endüstriyel alanda yaşanan dijital dönüşümü, geniş anlamda ise bir ekonomideki tüm üretken birimlerin dijitalleştirilmesi ve birbirine bağlanmasıdır. Günümüzde sıklıkla kullanılan dijital dönüşüm kavramı dijital teknolojilerin insan toplumunun tüm yönlerinde uygulanmasıyla ilişkili değişiklikleri ifade etmektedir (Aksoy, 2022). E4.0'daki dijital dönüşüm ise daha çok dijitalleşmeyi oluşturan unsurların endüstriyel alanda uygulanmasıdır (Schober, 2017). Ayrıca, E4.0'ın akıllı üretim yapısının çevre dostu ve kaynak tasarrufu içeren bir üretim sağlaması, günümüzün en önemli konularından olan sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumunu göstermektedir.

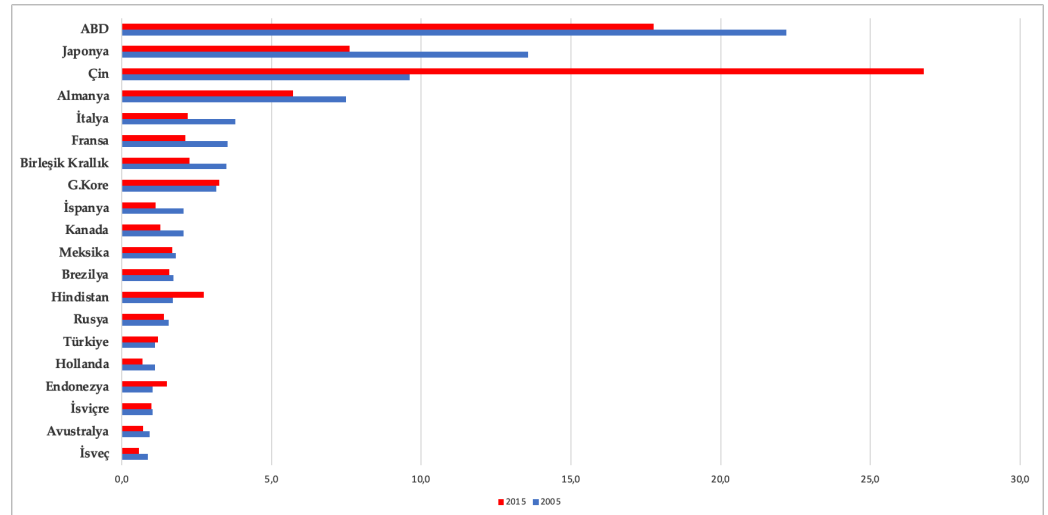
Yukarıda yapılan giriş, genel olarak E4.0 konusuna ve gerekliliğine dair değerlendirmeleri içerir ve genelde firma düzeyinde bir analizdir. Diğer taraftan bu konu ulus-devletler arasında mücadelenin (güç ilişkilerinin) bir uzantısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu mücadelenin arka planında sanayileşme ve ileri teknoloji ilişkisinin ülkeler arasında gelişmişliğin ve üstünlüğün bir göstergesi olarak kabul edilmesi yer almaktadır. Diğer yandan, Sanayi Devrimi'nden (E1.0'dan) günümüze kadar olan tarihsel sürece bakıldığında bu üstünlük mücadelesinin ilk kez değiştiği görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, erken sanayileşen ülkeler olan ABD, Batı Avrupa gibi GÜ'lere atfedilen üretim alanındaki küresel rekabet gücün, başta Çin olmak üzere geç sanayileşen GOÜ'lere doğru kaydığı görülür. Aşağıdaki tablo-4 yukarıdaki iddiayı destekleyen bazı sayısal verileri gösterir.

Tablo 4. İmalat Sanayisinde En Büyük 15 Ülke

Sıra	Dünya İmalat Üretimindeki Payı %, (2012)	2012 Sıralaması	2002 Sıralaması	1992 Sıralaması
1	22,4	Çin	ABD	ABD
2	17,4	ABD	Japonya	Japonya
3	9,7	Japonya	Çin	Almanya
4	6,0	Almanya	Almanya	İtalya
5	2,8	Kore	İtalya	Fransa
6	2,4	İtalya	Birleşik Krallık	Birleşik Krallık
7	2,3	Rusya	Fransa	Çin
8	2,2	Brezilya	Kore	Rusya
9	2,1	Hindistan	Meksika	İspanya
10	2,0	Fransa	Kanada	Kanada
11	1,9	Birleşik Krallık	İspanya	Brezilya
12	1,8	Endonezya	Brezilya	Meksika
13	1,8	Meksika	Hindistan	Kore
14	1,6	Kanada	Endonezya	Türkiye
15	1,4	İspanya	Hollanda	Hollanda

Kaynak: United Nations, World Bank, The Global Economy

Tabloya göre, 1990'larından başından 2010'lu yılların başlarına kadar geçen süre içerisinde Çin sıralamada en üste gelirken ayrıca G. Kore, Hindistan, Brezilya, Endonezya gibi ülkelerin dünya üretimindeki payları hızla artış göstermektedir. Diğer taraftan, erken sanayileşen ülkelerin sıralamada gerilediği görülmektedir. Buna göre 2000'lerin başından itibaren küresel ölçekte ülkelere ait endüstriyel ayak izinde bir kayma söz konusudur. 1991 yılında dünyada gerçekleşen 3,451 milyar Euro'luk imalat katma değerinin %60'ından fazlası altı büyük sanayi ülkesi – ABD, Japonya, Almanya, İtalya, Birleşik Krallık ve Fransa- gerçekleştirmişti. Aynı dönemde GOÜ'lerin imalat katma değerinde aldıkları pay ise sadece %21 düzeyindeydi. Aradaki fark zamanla kapandı. 1990-2011 yılları arasında imalat katma değeri 6,577 milyar Euro'luk bir büyüme gerçekleştirmiştir. Bahsi geçen dönemde erken sanayileşmiş GÜ'lerde imalat katma değeri %17 artmışken, geç sanayileşen GOÜ'lerde ise %179'luk bir artış söz konusu olmuştur. 2011 yılında GOÜ'lerin toplam üretimdeki payları %40'a ulaşmıştır (Roland Berger 2014). Bu gelişme başka bir ifadeyle gelişmiş ülkelerin Sanayi Devrimi'nden bugüne olan sanayideki üstünlüklerini kaybetme tehdidiyle karşı karşıya kaldıkları anlamına gelir. Şekil-2'de gösterilen seçilmiş ülkelerin küresel üretim sonuçları, yukarıdaki iddiayı desteklemektedir.



Şekil 1. İmalat Sanayisinde En Büyük 20 Ülkenin Üretim Paylarındaki Değişim (%)

Kaynak: The World Bank

Şekil 2'de imalat sanayisinde en büyük 20 ülkenin 2005 ve 2015 yıllarında küresel üretimden aldıkları paylardaki değişim karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir. Burada mavi renkli (alttaki) bar 2005 yılını, kırmızı renkli (üstteki) bar 2015 yılına ait verileri temsil eder. Şekildeki ülkelere ait değişimler incelendiğinde bir önceki tabloyla paralel bir durum olduğu görülmektedir. 2005'ten 2015'e gelindiğinde GÜ'lerin sanayi üretim payları azalırken, başta Çin olmak üzere GOÜ'lerin üretimdeki paylarının genel olarak arttığı görülmektedir.

Yukarıdaki iki görsel sanayileşme yarışına henüz yarım asır önce başlayan GOÜ'lerin bu kadar kısa sürede çok hızlı yol kat ettiklerini ve bu trendin sürmesi durumunda GÜ'lerin üretim alanındaki üstünlüklerini geriden gelen GOÜ'lere kaptırabileceklerini gösterir.

Başlangıçta yani GÜ'lerden GOÜ'lere akan DYSY ana motivasyonu buralardaki üretim maliyetlerinin GÜ'lere göre oldukça düşük düzeyde olmasıdır. GOÜ'lerde ucuz ve bol işgücünün varlığı (ve bunun yanında büyüyen biri iç pazara sahip olmaları) firmalara önemli bir rekabet avantajı sağlamış ve üretimin bu ülkelere kaymasında önemli bir etken olmuştur. Diğer yandan E4.0'ın en büyük vaadi akıllı makine/robot ve cihazlara emanet edilmiş bir insansız üretim organizasyonudur. Başka bir ifadeyle, E4.0 GOÜ'lerin

küresel rekabet güçlerinin başında gelen ve onları yatırım için cazip hale getiren ucuz işgücünü ortadan kaldırmayı vaat etmektedir. Dolayısıyla E4.0 teknolojisinin Almanya, ABD gibi GÜ'lerden çıkması ve yine bu ülkelerin gündeminde yer alması tesadüf değildir. Örneğin E4.0 kavramı ilk kez Almanya'da 2011 yılındaki kullanılmıştır ve bir sonraki sanayi devrimi olarak tanıtılmıştır. E4.0. Alman hükümetinin Kasım 2011'de Yüksek Teknoloji Stratejisi 2020 Eylem Planının bir parçası olarak kabul edilen bir stratejik girişimidir (Kagermann vd., 2013, s. 77) ve amaç yüksek teknolojileri kullanarak Almanya'nın rekabet gücünü artırmaktır. Bir diğer örnek ise ABD'nin kendi hegemon gücünün sarsıldığını dair endişesi ve bununla bağlantılı olarak 2016-2020 arasında ABD'nin başkanı olan D. Trump'ın politikaları gösterilebilir. Kısa adı Trump Etkisi (Trump Effect) (Korostelina 2017) olarak anılan bu dönemde ABD ve Çin arasında politik alanda süregelen rekabetin üretim ve ticaret alanında da kayda değer bir etki yarabildiğini göstermektedir.

Diğer yandan, çalışmanın reshoring kısmında daha detaylı değinildiği üzere, E4.0 dönemi firmaların lokasyon tercihini etkileyen faktörlerin teknolojik boyutunu oluştururken, bunun yanında başka önemli faktörler de bu kararın alınmasında etkili olmuştur. Bunlar arasında özellikle başta Çin olmak üzere GOÜ'lerde ücretlerin artıyor olması, yine bu ülkelerde yaşanan kalite, fikri mülkiyet hakkı, tedarik zincirindeki kesintiler gibi farklı alanlarda yaşanan sorunlar firmaların lokasyon tercihini etkileyen diğer unsurlardır.

Sonuç olarak, E4.0 teknolojileri işgücüne olan ihtiyacı azaltması ve böylece toplam üretim maliyeti içinde ücretlerin payını görece önemsizleştirilmesi ve ayrıca çevre dostu üretimi imkanı hale getirmesi gibi başlıca özellikleri üretimin yeniden GÜ'lerde birikmesi için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ülkelerin konumsal avantajlarını ve bu bağlamda firmaların uluslararası yatırım için lokasyona dair beklentisini değiştirmesi önemlidir ve bu çalışmada ülkelerin konumsal avantajlarında yaşanan bu değişimler reshoring olgusu üzerinden incelenmiştir.

Diğer yandan, 2010'lu yıllara gelindiğinde geç sanayileşen GOÜ'lerin ilk kez sanayideki üstünlüğü ele geçirmek üzere oldukları görülmüştür. Sanayileşme konusu teknik olmanın ötesinde gelişmişliğin ve üstünlüğün bir göstergesi olarak ele alındığında, GÜ'ler ve GOÜ'ler arasında yaşanan bu değişim oldukça önemlidir. E4.0 döneminin sunduğu bu imkanlar sanayideki üstünlüklerini kaybetme tehdidi ile karşı karşıya kalan ülkelerdeki hükümetlerin desteklediği önemli bir araç haline nasıl dönüştüğü ise çalışmanın reshoring kısmında tartışmıştır. Dolayısıyla, yukarıda küresel üretimdeki değişimi gösteren verilerle desteklenerek, GU'lerin sanayideki üstünlüklerini kaybetme tehdidiyle karşı karşıya kalmaları, E4.0'ın politik açıdan önemini göstermektedir. Tüm bu tartışma, E4.0 konusu teknik bir olgu olmanın ötesinde küresel rekabet gücünü dolayısıyla ülkeler arası güç ilişkilerini etkileyebilen bir unsur olarak değerlendirmenin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

4. Reshoring: Uluslararasılaşan Üretimin Yer Değiştirmesinde Yeni Bir Aşama

Bu bölümün birinci kısmında reshoring konusu kavramsal düzeyde ele alınmıştır. Sonraki kısımda literatür taraması ve burada yer alan tartışmalara yer verilmiştir. Üçüncü ve son kısım ise dünya ölçeğinde gerçekleşen reshoring'e dair ampirik incelemeden oluşmuştur. Bu incelemede firmaları reshoring almaya götüren motivasyonlar ülke bazlı olarak araştırılmış ve sonrasında elde edilen bulgular ışığında firmaların yer değiştirme nedenleri değerlendirilmiştir.

4.1. Reshoring Kavramsal Ele Alış

1970'lerin sonlarından itibaren artan bir eğilim olarak uluslararasılaşan sermayenin ülke içindeki üretim faaliyetlerini ana ülkesinin (home country) dışında bir ülkeye (host country) kaydırması firmalar için popüler bir strateji haline geldi. Offshoring olarak kavramsallaştırılan bu eğilimde firmalar daha karlı olduğu için üretim faaliyetlerinin bir kısmını ya da tamamını daha düşük maliyetle üretim yapabilecekleri ve/veya büyüyen

bir iç pazara sahip GOÜ'lere kaydardıkları görülür. Ancak günümüzde belli başlı sektörlerde tersine bir eğilim görülmektedir. Bu tersine eğilim yani sermayenin offshoring sonrası yeniden yer değiştirme hareketi reshoring kavramı ile tanımlanır. Reshoring, firmanın daha önce ana ülkesinde gerçekleştirdiği üretimi başka bir ülkeye taşınmasından sonra görülen yani offshoring sonrası gerçekleşen yeni bir yer değişikliğini belirtir. Daha açıklayıcı olması açısından, reshoring olgusu coğrafi açıdan backshoring ve nearshoring olarak ikiye ayrılabilir (Elteto, 2019, s4). Backshoring üretim faaliyetinin doğrudan ana ülkeye geri taşınması anlamında kullanılırken, nearshoring ise üretimin offshoring bölgesinden coğrafi olarak ana ülkeye daha yakın olan (genelde ana ülkenin sınırlarını paylaştığı) komşu ülkeye taşınması anlamına gelir (Ancarani vd., 2019). Sonuçta reshoring, backshoring ve nearshoring olgularının hepsi geçmişteki offshoring hareketinin tersi bir durumu ifade etmektedir.

Reshoring yerel, bölgesel veya küresel taleplere hizmet etmek amacıyla firmanın kısmen veya tamamen (iç kaynaklı (insourcing) veya dış kaynaklı (outsourcing)) üretim faaliyetlerinin yer değiştirmesine ilişkin kurumsal bir stratejiye denk gelir (Fratocchi vd., 2014). Ayrıca reshoring sadece offshoring tesislerde sahip olunan üretim faaliyetlerinin yeniden konumlandırılmasını değil, tedarikçilerin de yeniden oluşturulmasını içerir (Dachs vd., 2019-a). Dolayısıyla reshoring kavramı şu özelliklere sahiptir:

- Firmanın bir önceki offshoring işleminin tam tersi bir karardır.
- Firmanın offshoring yaptığı ülkedeki üretim faaliyetlerinin tümünün kapatılması ve geri getirilmesini gerektirmez, bir kısmını getirmesi de reshoring sayılır.
- Tedarik zincirinde yeni bir oluşuma sebebiyet verir.
- Firmanın yurtdışında fiziksel bir üretim yeri olmadan, yurtdışındaki tedarikçilerin yerli tedarikçilerle değiştirilmesi de reshoring olarak kabul edilir.
- Reshoring ana sâik itibariyle küreselleşme karştı bir hareket olarak doğmamıştır.

Tablo 5. Uluslararasılaşan Üretimin Yer Değiştirme Aşamaları

Aşamalar	Lokasyon	Tanım	Örnek
Aşama 1: Üretim faaliyetindeki ilk uluslararasılaşma hareketi	a) Firmanın yakın çevresinde bir bölgeye üretimini taşınması	Near-offshoring	Fransız firmasının üretimini coğrafi olarak yakın olan Romanya'ya taşınması
	b) Firmanın üretim faaliyetlerini uzakta (deniz aşırı) bir ülkeye taşınması	Offshoring	Alman firmasının üretimini Çin'e kaydırması
Aşama 2: Daha önce kaydırılmış (Offshoring edilmiş) üretim faaliyetlerinin yeniden konumlandırılması	a) Firmanın üretim faaliyetlerini kendi ülkesine geri getirmesi	Backshoring (veya back-reshoring)	Norveç firmasının daha önce offshoring yaparak üretimini kaydardığı Hindistan'daki üretimine devam etmeme kararı alması ve üretimini yeniden kendi ülkesine geri taşınması
	b) Firmanın üretim faaliyetlerini aynı bölgedeki (genelde sınırı olan) bir ülkeye taşınması	Nearshoring (veya near-reshoring)	ABD'li bir firma daha önce kendi ülkesinde gerçekleştirdiği üretimini başlangıçta Çin'e offshoring yapması. Sonrasında değişen şartlardan dolayı üretim yeri tercihini yeniden oluşturma gereği duyması ve Çin'deki faaliyetlerini coğrafi sınırını paylaştığı Meksika'ya getirmesi
	c) Firmanın üretimini 1.aşamada seçilmiş bulunan ülkeden çok daha uzak bir ülkeye taşınması	Further Offshoring	İspanyol bir firmanın üretimi önce Fas'a kaydırması daha sonra yeni üretim mekânı olarak çok daha uzak bir yer olan Bangladeş'i seçmesi
Aşama 2-EK: Dolaylı Reshoring	Firmanın yurtdışına yatırım yapmak ya da yurtdışındaki üretim yerlerinde kapasite artışına gitmek yerine yurt içindeki (home) üretim tesisine yatırım yapması ve burada kapasite artırımına gitmesidir. Firmanın yurtdışında fiziksel bir üretim yeri olmadan, yurtdışındaki tedarikçilerin yerli tedarikçilerle değiştirmesi.		

Kaynak: Fratocchi vd., (2014) faydalanılarak daha kapsamlı olacak şekilde yeniden oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi, uluslararası lokasyon kararı çok adımlı bir süreç olarak kavramsallaştırılabilir. İlk adımda (Aşama 1) firma, üretimini uluslararasılaştırılması sürecinde kararını, kendi ülkesine olan coğrafi mesafeye göre verir. Bu bağlamda, alternatif olarak alabileceği kararlar şöyle sıralanabilir:

- Near-offshoring: Kendine yakın bir bölgeye üretimini kaydırabilir.
 - Offshoring: Daha uzak bir bölgeye üretimini kaydırabilir.
- Sonraki dönemlerde firma üretim yeri stratejisini bir kez daha revize edebilir ve bu kararını kısmen ya da tamamen değiştirebilir (Aşama 2):
- Backshoring: Üretim faaliyetlerini kendi ülkesine geri taşıyabilir.
 - Nearshoring: Üretimini daha önce offshoring yaptığı ülkeden coğrafi olarak daha yakın bir ülkeye taşıyabilir.
 - Further-offshoring: Daha önce ana ülkeden yakın bir ülkeye offshoring yaptığı üretimini, coğrafi olarak çok daha uzakta olan bir ülkeye kaydırabilir.

Görüldüğü gibi reshoring (Aşama 2) bir kez için alınan bir karar olmaktan ziyade, firmanın uzun vadeli uluslararasılaşma stratejisinin olası bir aşamasıdır.

Bunlara ek olarak literatürde yer değiştirmeye dair terimlerin kullanımı her zaman tutarlı değildir ve özellikle pratikte bu terimlerin farklı yorumları vardır. Bir kavram karmaşasının önüne geçmek için kullanılan diğer terimlerden de kısaca bahsetmek gerekmektedir. Örneğin firmanın üretim yeri tercihiyle ilgili olarak doğrudan ve dolaylı reshoring (direct and indirect reshoring) olarak bir ayırım yapan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre doğrudan reshoring yukarıda bahsedilen backshoring kararına denk gelir ve firmanın offshore ülkesindeki üretim faaliyetlerini ana ülkeye geri getirmesi olarak tanımlanır. Dolaylı reshoring ise firmanın yurtdışına yatırım yapmak ya da yurtdışındaki üretim yerlerinde kapasite artırımına gitmek yerine yurtiçindeki (home) üretim tesisine yatırım yapması veya burada kapasite artırımına gitmesidir (WGM Supply Chain Research Group, 2017). Ayrıca yer değiştirme konusunu açıklamak için kullanılan terminolojiler, farklı sonuçları olan bir yer değiştirmeyi ifade edebilirler. Örneğin, yer değiştirme ile ilgili eğer dış kaynak (outsourcing) ve/ya iç kaynak (insourcing) terimleri kullanılıyorsa,⁶ bu firmaların yönetim ve mülkiyet yapısını ilgilendiren bir değişikliği belirtmektedir. Bu çalışmada kullanılan offshoring, reshoring, backshoring ve nearshoring terimleri fiziksel bir taşınma işlemi, bir firmanın faaliyetlerinin başka bir ülkeye kaydırılması ya da ana ülkeye geri taşınması olarak firmanın üretim faaliyetlerinin coğrafi hareketini ifade etmektedir (Heikkilä vd., 2017).

Diğer yandan, reshoring yurtdışında yürütülmekte olan faaliyetlerin tümünün ya da bir kısmının geri getirilmesi anlamına gelmekle birlikte, bu küreselleşme hareketinde uzaklaşmak ya da firmaların küresel aktivitelerini azaltmak anlamına gelmemekte ve sonuçlanmamaktadır (Backer vd., 2016; Elteto, 2019). Başka bir ifadeyle, her ne kadar küreselleşme karşıtı politikacılar tarafından sevilen bir araç olsa da, temelde reshoring küreselleşme karşıtı bir hareket olmak üzere doğmamıştır, sermayenin değişen piyasa ve rekabet şartlarına karşı gösterdiği ve kapitalist işleyiş mantığına uygun bir tepki olarak kabul edilmesi gerekir. Bu konu ileride daha detaylı tartışılacaktır.

Bu çalışmanın temel amaçlarından biri de reshoring konusunu dünya ölçeğinde değişen piyasa şartlarını kapsayacak şekilde bir bütünlük içinde ele almak ve sermayenin bu yeni dönemde değişen yapısı ve taleplerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır. Bu bağlamda, firmaların daha önce de kötü yurtdışı deneyimleri nedeniyle faaliyetlerini kendi ülkelerine geri getirdiklerine dair az sayıda da olsa örnekler vardır. Ancak son

⁶ Dış kaynak kullanımı (outsourcing, "outside source using" kavramının kısaltılmış halidir), verimlilik ve performans açısından ele alındığında rekabet edilebilirlik seviyesini yükseltmek için firmaların esneklik kazanma ve kadrolu çalışan sayısını daraltma yöntemi olarak kullanılır. Firma kadrolu çalışanlarıyla kendi içinde gerçekleştirdiği işlerden performanslarını doğrudan etkilemeyecek işlerin yükünü danışmanlık şirketleri, fason imalatçı ve yan sanayi kuruluşlarına kaynak transferi yapması bir dış kaynak kullanımudur (Tutar vd., 2006, ss281-282). Dış kaynak kullanımında iş tamamen tedarikçinin kontrol ve planlamasında ve tedarikçinin uzaktaki ofisinde yapılacak şekilde dışarıya verilir. İç kaynaktan ise hizmet tedarikçiden alınır ama tedarikçinin ekibi ana firmanın ofisinde ve ana firmanın ekibinin bir parçası gibi çalışır, yönetim ve planlama ana firmaya aittir (İlci, 2019).

yıllarda reshoring hareketinin bir firma stratejisi olarak giderek önem kazandığı ve yaygınlaştığı görülmektedir. İleride gösterileceği üzere, reshoring hareketlerine dair yapılan incelemeye göre bu yaşananları sadece firmaların kötü yurtdışı deneyimi olarak ele almak indirgemeci ve eksik bir ele alışı neden olabilmektedir. Daha doğru bir değerlendirme için reshoring yapan firmanın hem kendi ülkesinde değişen koşulları hem de geçmişte offshoring yaptığı bölgede değişen koşulları bir arada değerlendirmek gerekir.

4.2. Literatürde Reshoring Olgusu ve Eklektik Paradigma

DYSY'nın nedenleri ve sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmalar genelde şu sorulara odaklanır:

- Uluslararasılaşan firmalar neden ulusötesi yatırımlara eğilim gösterirler ya da yatırım faaliyetlerini neden diğer ülkelere taşımak isterler?
- DYSY'yi kendilerine çekme konusunda bazı ülkelerin diğerlerine göre daha fazla başarılı olmalarının altında yatan sebepler nelerdir? (Mucuk, 2011, s21)

Literatürde reshoring konusunu açıklamaya çalışan çalışmaların benzer sorulardan hareket ettikleri görülür. Tablo-6'da yer alan çalışmalar yeni ve değişim halinde bir olgu olan reshoring meselesini anlamada Dunning'in eklektik paradigma ve uluslararasılaşma motivasyonlarından faydalanmışlardır.

Tablo 6. Reshoring Araştırmalarında Dunning'den Faydalanan Çalışmalar

Yazarlar	Künye
Ellram vd., 2013	Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision. <i>J. Supply Chain Management</i> , 49 (2).
Dachs vd., 2019-b	Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies, <i>Journal of World Business</i> , 54 (6).
Fratocchi vd., 2016	Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework, <i>International Journal of Physical Distribution&Logistics</i> , 45(2)
Ancarani vd., 2015	Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures, <i>Int. J. Production Economics</i> , V169.
Zhai vd., 2016	Reshoring of American manufacturing companies from China, <i>Operations Management Research</i> , 9 (3-4).
Kaivo-Oja vd., 2018	Reimagining Finland as a manufacturing base: the nearshoring potential of Finland in an industry 4.0 perspective. <i>Business, Management and Education</i> , 16 (1).
Gray vd., 2013	Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do. <i>J Supply Chain Manag</i> , 49: 27-33

Öncelikle reshoring'e dair yapılan çalışmaların çoğu konuyu ele alırken daha çok bu kararın alınmasında belirleyici olan faktörler üzerine odaklandığı görülür (Bkz Tablo-7). Reshoring konusunu teorik açıdan tartışan çalışma sayısı azdır ve bunlar yukarıda tablo-6'da gösterilmiştir. Bunlardan Zhai vd., (2016) Çin tarafından bir bakışla 2009-2015 yılları arasında reshoring yapan 139 ABD'li firmaya araştırdılar. Bu çalışmada offshoring aktiviteleri ana ülkedeki pazara (home market), offshoring ülkesindeki (host market) ve/veya offshoring ülkesinin etrafındaki bölgesel pazara hizmet eden olarak ayrılabilir. Zhai vd.'nin çalışmalarında reshoring kararı alan ABD'li firmaların, yukarıdaki offshoring faaliyetlerinin dağılımında ilk kategoriye girdiği ve imalat şirketleri işlerini ABD yerel pazarına hizmet etmek için kendi ülkelerine geri götürdükleri belirtilir. "Amerikan imalat firmaları tarafından Çin'e yapılan önceki offshore faaliyetleri, Çin ve bölgesinde var olan pazar büyüklüğü veya daha düşük üretim maliyetine yöneliktir" (Zhai vd., 2016, s64). Başka bir ifadeyle, reshoring ile yerel pazara (home market) hizmet eden firmalar arasında bir bağlantı buldular. Bu ampirik testin sonucuna göre Çin'de üretim yapan ve bu ürünleri ABD'ye ihraç eden ABD'li offshoring firmaları için artık Çin üretimde verimlilik arayışı açısından avantajını yitirmektedir. Bundan dolayı bu tarz firmalarda üretim yeri değiştirme hareketi ivme kazanmaktadır. Diğer taraftan Çin ve Asya pazarına hizmet eden ABD'li firmaların ise pazar arama motivasyonları (market seeking motivation) ve

oradaki müşterilerine daha yakın olma isteği nedeniyle offshoring bölgesinde kalmaya devam etmesi beklenmektedir. Artan üretim maliyetleri Çin'i tamamen etkinlik sağlama odaklı faaliyetler (pure efficiency seeking activities) içinde olan Amerikalı şirketler için daha az tercih edilir bir yer haline getirmekte ve böylece üretim faaliyetlerinin ABD'ye geri getirilmesini teşvik etmektedir (Zhai vd., 2016, s64). Kısaca bahsi geçen çalışmada reshoring aktivitelerini anlamada Dunning'in eklektik paradigmasındaki uluslararası üretim faaliyetlerini belirleyen 4 ana unsur olan kaynak arayışı, pazar arayışı, verimlilik arayışı ve stratejik arayış yaklaşımlarından faydalanılmıştır. Buradan hareketle Amerikan imalat firmalarının offshoring bölgesinde kalıp kalmayacaklarına dair bir analiz için pazar arayışı ve verimlilik arayışı yaklaşımları diğer yaklaşımlar arasında en alakalı motivasyonlar olmuştur.

Bir diğer çalışmada ise Ellram vd. (2013) offshoring üretiminde olan 319 ABD'li firma üzerinden eklektik teoride yer alan konum avantajlarını araştırmışlardır. Buna göre çeşitli konum avantajları ve dezavantajlarının birlikte ele alınmasına ilişkin daha yüksek bir karmaşıklık seviyesini yansıtacak şekilde günümüz üretim yeri seçim kararı analizlerinin gözden geçirilmesi/geliştirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın anket sonuçlarına dayanarak, üretim yeri kararını etkileyen faktörlerin göreceli öneminin zaman içinde değiştiği ve bölgelere göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Çalışmada firmaların günümüzde küresel üretim yeri kararının itici güçleri olan bir dizi faktör sıralanmıştır. Bunlar; artan düşük maliyetli ülkelerde artan işgücü maliyeti, yeni teknolojilerle birlikte ABD işgücü verimliliğinde yükselme, küresel taşımacılık maliyetleri, tedarik zincirinin yavaşlaması, zayıf/kırılgan tedarik zinciri, çevre sorunlarına yönelik artan endişe, GOÜ para birimlerindeki oynaklık, fikri mülkiyet haklarına dair korumanın yetersiz olması, üretimi son tüketiciye daha yakın konumlandırmakla ilişkili hızlı tepki süresi, ülkeler arasında büyük kültürel farklılıklar olarak belirtilmiştir. Dolayısıyla bu faktörler, bir ülkenin yüksek bir potansiyel yaratma gücü olsa da, ülkeyi yatırım için daha az çekici hale getirebilir, bu nedenle tüm bu unsurların hesaba katıldığı yeni bir analiz biçimi gereklidir.

Genel olarak literatürde yer alan çalışmaların reshoring ve Dunning'in çalışmaları ile kurdukları bağlantı için genel olarak şu söylenebilir; reshoring temel olarak bir konum kararıdır ve bu uluslararası lokasyon kararı çok adımlı bir süreci içerir. Firmalar sahip olduğu rekabet üstünlüğünü yani sahiplik avantajı olan O'sunu değerlendirebileceği, geliştirebileceği ve koruyabileceği ve aynı zamanda içselleştirme avantajı (I) sunan en uygun lokasyonu (L'yi) aramaktadır. Hem bu çalışma hem de yukarıdaki tabloda bahsi geçen çalışmalar reshoring meselesini anlamada eklektik paradigma önermeleri arasında daha çok lokasyona (L) dair avantajlara odaklanırlar.

Sonuçta, reshoring, offshoring olgusunun tersi bir hareket olmakla birlikte ikisinde de firmalar kendi çıkarlarını maksimize etmek için genelde karşılaştırmalı üstünlüğe denk gelen konum avantajlarını en iyi şekilde kullanmak ister. Bu nedenle reshoring olgusunu anlamak için offshoring ile ilgili önemli yol haritası sunan Dunning'in çalışmaları iyi bir başlangıç noktası olmaktadır.

4.3. Ampirik İnceleme: Firmaları Reshoring Yapmaya İten Motivasyonlar

Bu bölüm dünyadaki reshoring olaylarına ait bulguların toplanması ve analizinden oluşur. Dünyada reshoring olaylarının gösterildiği bir veri tabanı olmadığı için farklı ülkelerde gerçekleşen reshoring vakaları ve buna ait çalışmalar bir araya getirilmiştir.

Son yıllarda çok sayıda imalatçı firma offshoring üretimlerinin bir kısmını ya da tamamını kendi ülkelerine ya da yakın coğrafyaya geri döndürdüğünü açıkladı. Bu geri dönüş hareketi özellikle ekonomi basınında (The Economist, 2013) ve danışmanlık firmalarının raporlarında (BCG, 2011) yapılan yayınlardan sonra, popülerliği firmalar arasında daha da artarken aynı zamanda politika yapımcılarının da ilgi odağına girmiştir. UNCTAD'ın üretim faaliyetlerinin geri getirilmesi ile ilgili olarak 2016 yılında yayınladığı Şirketler ve Uluslararası Ticaret Politikaları İçin Geri Dönüş Stratejileri raporunda şu ifadelerle yer verilmiştir: *Artan işgücü maliyeti ve daha kısa ve daha çevik bir tedarik zincirine duyulan ihtiyaç, gelişmekte olan ülkelerdeki offshoring üretim avantajını azaltan faktörler*

arasındadır. Bu bağlamda, gelişmiş ülkelerdeki firmalar, üretimi yurtdışında yürütmek yerine, belirli süreçleri otomatikleştirerek kalmanın (offshoring yapmamanın) daha ucuz olduğunu düşünebilir (UNCTAD, 2016).

Diğer yandan, uluslararası alanda reshoring konusuna dair artan ilgiye karşın, dünya ölçeğinde gerçekleşen reshoring faaliyetlerini gösteren bir veri tabanı henüz yoktur. Tablo-7, uluslararası ölçekte reshoring yapan firmalara yönelik çalışmaların listesini göstermektedir. Tabloda yer alan çalışmalar, offshoring üretimlerinin bir kısmını ya da tamamını kendi ülkelerine geri getirdiklerini açıklayan veya bu yönde karar alan firmalara dair dünya genelinde yapılan çalışmaların özetini sunmaktadır. Şunu da belirtmek gerekir ki, reshoring yapan firmaların GÜ merkezli firmalar olmaları nedeniyle bu konuya dair çalışmalar çoğunlukla bu ülkelere odaklanır. Zaten reshoring vakalarına bu ülkelerde daha çok rastlanması sürpriz değildir, çünkü geçmişte en çok offshoring yatırımı yapan firmalar yine bu ülkelere çıkmıştır ve şimdi bu firmalar offshoring kararlarını gözden geçirmektedirler. Dolayısıyla, aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, konuyla ilgili yapılan çalışmalar başta ABD olmak üzere erken sanayileşmiş ve erken uluslararasılaşmış GÜ'leri kapsamaktadır.

Tablo 7. Reshoring Yapan Firmalara Dair Yapılan Çalışmalar

Referans	Ülke/Bölge	Örneklem/Araştırma Alanı
Reshoring Initiative, 2023	ABD	6,539 reshoring vakası
Ellram vd., 2013	ABD	319 offshoring firmasına anket
Zhai vd., 2016	ABD	139 backshoring vakası
BCG 2011&2015	ABD	ABD'li üst düzey yöneticilerle anket çalışması
Gray vd., 2013	ABD	Teorik düzeyde reshoring olgusu
European Reshoring Monitor, 2018	AB	253 reshoring vakası
Dachs vd., 2019-a	AB	105 firmaya reshoring anketi
Ancarani vd., 2019	AB	495 backshoring vakası
Dachs vd., 2019-b	Almanya- Avusturya-İsveç	2.120 imalat firmasının geri dönüş eğilimlerinin ölçümü
Müller-Dauppert, 2016	Almanya	71 firmaya reshoring anketi
Müller vd., 2017	Almanya	50 Alman firması ile görüşme
Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2014	İtalya	400'den fazla firma
UK Reshoring Monitor	Birleşik Krallık	İmalat sektöründeki firmalar
Bailey&Propriis, 2014&2016&2018	Birleşik Krallık	Otomotiv sektöründe yer alan 262 firma anketi
Warwick Manufacturing Group, 2017	Birleşik Krallık	262 İngiliz imalat firmasına anket
Fel, Griette, 2016	Fransa	215 firmaya reshoring anketi
Bellego, 2014	Fransa	30 reshoring vakası
Martínez, Merino 2014	İspanya	14 reshoring vakası
Heikkilä, 2017	İskandinav: Danimarka, İsveç, Finlandiya	847 firmaya reshoring anket
Engström vd., 2017	İsveç	4 reshoring vakası
Johansson, Olhager 2018	İsveç	99 backshoring vakası
Stentoft vd., 2018	Danimarka	233 firmaya backshoring anketi
Elteto, 2019	Macaristan	Macaristan'daki KOBİ'ler
Canham, Hamilton, 2013	Yeni Zelanda	151 imalat firmasına reshoring anketi

Dünyada reshoring olaylarının gösterildiği bir veri tabanı olmadığı için farklı ülkelerde konuyla ilgili yapılan çeşitli çalışmalar incelenerek yukarıdaki tablo

oluşturulmuştur. Uluslararasılaşan sermayenin yeni dönemdeki eğilimi ve beklentilerinin kavramsal karşılığı olan reshoring hareketinin sermayenin üretim mekânı tercihinin açıklama önemli bir yeri olduğu bu çalışmada kabul edilmektedir. Bu bağlamda tabloda yer alan çalışmaların sunduğu ampirik kanıtlar, üretimin geri dönüşünün firmaların üretim ve satın alma stratejilerinde önemli bir konu haline geldiğinin somut bulguları olarak bu bölümde tartışılacaktır.

İlk olarak, elde edilen ampirik kanıtlara göre çok çeşitli reshoring motivasyonları karşımıza çıkmaktadır. Bu motivasyonlar firmaların beyanlarına göre olumlu ve olumsuz faktörler olarak ikiye ayrılabilir. Olumlu faktörler firmanın zaman içinde kendi (ana) ülkesinde (veya yakınında) değişen olumlu koşullar olurken, olumsuz faktörler ise offshoring yaptıkları bölgede yaşadığı negatif deneyimleri temsil etmektedir. Toplamda 8000'e yakın firma reshoring kararı almıştır ve ülkelere göre dağılım aşağıdaki tablo 8'de yer alır.⁷

Tablo 8. Ülkelere Göre Reshoring Sayıları

Ülkeler	Vaka Sayısı
ABD (2010-2022)	6,539
İngiltere (2008-2016)	127
İngiltere (2008-2016) Dolaylı reshoring	594
Fransa	215
İtalya (2007-2016)	121
İskandinavya (2010-2015)	160
Almanya	100+
Toplam	7,856+

Not-1: Almanya'daki 100+ ifadesi orada reshoring konusunda yapılan birbirinden bağımsız çalışmalarda yer alan reshoring firmalarının bir kısmının tekrar kullanıldığı görülmüştür. Bu nedenle kesin sayı yazılamamıştır.

Not-2: ABD'den düzenli reshoring raporları yayınlanırken, Avrupa Bölgesi'nde aynı durum söz konusu değildir. Avrupa'daki ülkelere ait tablodaki veriler 2018 yılına kadardır. Dolayısıyla bu sayının daha fazla olduğu beklenmektedir.

Not-3: Ülkelere dair daha detaylı bilgiler için Aksoy'un (2022) çalışmasına bakılabilir.

Tabloya göre ABD, en fazla reshoring vakasına sahip ülke konumundadır. ABD'li firmaların geldikleri bölgelere göre dağılımı ise aşağıdaki Tablo-9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Reshoring Yapan ABD'li Firmaların Geldikleri Bölgelere Göre Dağılımı

Geldiği Bölge	Firma Sayısı
Asya	1,193
Kuzey Amerika	181
Batı Avrupa	135
Orta Doğu	27
Doğu Avrupa	8
Güney/Merkez Amerika	8
Afrika	3
Avustralya/Okyanusya	5
Bilinmeyen Ülke*	4,979
Toplam	6,539

Kaynak: Reshoring Initiative, 2023.

* ABD'li bazı firmalar geldikleri ülkeyle ilişkilerini devam ettirmek ve onlarla ilgili olumsuz bir beyanda bulunmaktan kaçınmak için geldikleri ülkenin belirtilmesini istememişlerdir.

⁷ Bunun yanında dolaylı reshoring kararını alan firma sayısının bundan daha çok olduğu tahmin edilmektedir ancak bununla ilgili bir veri tabanı yoktur. Bu güçlü iddianın arkasında Warwick Üniversitesi'nin İngiltere'deki reshoring olaylarını araştıran çalışması yer almaktadır. Buna göre İngiltere'de 2008-2016 yılları arasında doğrudan reshoring yapan firma sayısı 127 iken dolaylı reshoring yapan firma sayısı 594 olarak kayda geçmiştir (Warwick Manufacturing Group, 2017).

Buna göre reshoring yapan ABD’li firmaların çoğunlukla Asya Bölgesi’nden geri geldikleri görülmektedir. Bu firmaları reshoring yapmaya götüren motivasyonların başında müşteriye/pazara yakınlık, nitelikli işgücünün varlığı, imaj/marka, eko-sistem sinerjileri, otomasyon/teknoloji, yüksek verimlilik, altyapı, Ar-Ge ve üretim yerinin yakınlaştırılması gibi kendi ülkesindeki olumlu faktörler yer alır (Reshoring Initiative, 2018, s6). Bunlar aynı zamanda doğrudan veya dolaylı olarak E4.0 dönemine özgü gelişmiş otomasyon/robotizasyon sisteminin etkileriyle de ilişkilidir. Çünkü E4.0’ın sağladığı maliyet avantajı ve esneklik firmaların üretimlerini hedef müşterilerine/pazarına yakın olan yüksek ücretli ülkelere de taşımasına imkân vermektedir. Ayrıca, firmaların müşteriye yakın olma isteğinin arkasında hızlı değişen talebi daha yakından takip edebilmek isteği yer almaktadır ve bundan dolayı Ar-Ge birimi ile üretim alanını birbirine yakınlaştırmayı bir reshoring motivasyonu olarak göstermişlerdir. Bu yer değiştirme ile ürünlerinin artık ana ülkede üretilebilir olmasının bir çıktısı olarak firmanın marka değerini “üretim yeri etkisi (made in effect)” ile desteklemesi reshoring yapan firmalar için bir diğer önemli motivasyon kaynağı olmaktadır. Dolayısıyla reshoring yapan Amerikalı firmalar ürün otomasyonuna ve ürünün yeniden tasarımına, müşteriye yakın üretim yapmaya ve Made in China yerine Made in USA etiketiyle desteklenen firma imajına önem verdikleri söylenebilir.

Diğer taraftan kalite ile ilgili yaşanan sorunlar ABD’li firmalar tarafından offshoring bölgesinde yaşadıkları olumsuz faktörün başında gelmektedir. Ayrıca nakliye, teslimat, envanter gibi mesafe ile ilgili konular, yükselen ücretler, fikri mülkiyet riski, politik istikrarsızlık gibi offshoring ülkesine özgü konular da olumsuz faktörler sıralamasında önemli faktörler olarak belirtilmiştir.

Politik alanda ise ABD hükümeti reshoring yapmayı cazip hale getirmek için destekte bulunmaktadır. 2008 mali krizinden sonra, özel sektörün iş yaratmasını desteklemek ve ekonomik büyümeyi artırmak için yatırımlara yönelik bir dizi vergi teşviki sunulmuştur. ABD hükümeti hem yabancı yatırımları ülkeye çekmek hem de yurtdışındaki ABD’li yatırımcıların iş operasyonlarını geri getirmelerini teşvik etmek amacıyla “Select USA” girişimini başlatmıştır⁸. Yukarıda bahsedilen reshoring motivasyonlarının yanında ABD hükümeti tarafından sağlanan bu destek ile ABD’li büyük uluslararasılaşmış firmalar (örneğin GE, Caterpillar Inc., NCR Corporation gibi) ve diğer birçok ABD’li imalat üreticisi üretim faaliyetlerini yeniden kendi ülkesine çekme kararı almıştır (Reshoring Initiative, 2018; Zhai vd., 2016, ss62-63). Diğer yandan, ABD’nin hegemonik gücünün sarsıldığına dair endişesi reshoring konusunu politik alandaki mücadelenin içine çekmektedir. Özellikle, 2016 yılında ABD’nin yeni başkanı olan D. Trump’ın politikaları (Trump etkisi), açıkça iki ülke arasında politik alanda yaşanan rekabetin üretim ve ticaret alanına da taşındığı görülmüştür. Sonuçta sunulan devlet teşvikleri sermayenin yatırım kararını etkileyebilmektedir. 1970’lerin sonundan itibaren Çin hükümetinin verdiği teşvikler offshoring’i desteklemeyi amaçlarken, 2008’den sonra ise ABD hükümetinin uyguladığı teşvikler reshoring’i cazip kılmayı amaçlamaktadır.

Reshoring yapan firma sayısında ABD’den sonra erken sanayileşen Avrupa ülkeleri gelmektedir. Tablo 7’de yer alan çalışmalardan hareketle, Avrupa’daki reshoring hareketlerinde öne çıkan olumlu ve olumsuz faktörler şunlardır: Üretim otomasyonu, ana ülkede uzmanlık (nitelikli işgücü), esneklik, firmaların değişen ekonomik şartlar neticesinde küresel ölçekte yeniden organizasyon sağlaması (üretim zincirini yeniden oluşturması), toplam kaynak maliyetindeki değişiklik ve yer değiştirmeye verilen devlet desteği olumlu faktörleri oluşturur. Diğer taraftan yurtdışı üretimin kalitesizliği, mesafe ile ilgili sorunlar (teslimat süresi), kültürel etkiler, “made in” etkisi, offshoring ülkelerinde ücretlerin hızla artmasına bağlı olarak işçi maliyetlerinde farkın azalması, fikri mülkiyet

⁸ Select USA, ABD’de istihdam yaratan iş yatırımlarını kolaylaştırmak ve ekonomik kalkınmanın ABD ekonomisindeki kritik rolüne dair farkındalık yaratmak amacıyla hükümet genelinde ABD’ye doğrudan yatırımı teşvik etmek için hareket eden bir oluşumdur. Daha fazla bilgi için bkz. www.selectusa.gov

riskleri, hükümet politikaları, kur riski Avrupalı firmaların reshoring kararını belirleyen başlıca olumsuz motivasyonlardır.

AB bölgesinde reshoring'i teşvik eden politikalar incelendiğinde çeşitli kararlarda reshoring girişimlerinin başlatıldığı görülür. Eurofound (2019) tarafından Avrupa Üretim Geleceği adlı raporda üye devletlerin çok azında uygulanmakla birlikte reshoring politika girişimlerinin gerekli olduğu belirtilmektedir. Diğer yandan reshoring hareketinin önemli olmakla birlikte Avrupa'yı yeniden sanayinin öncü bölgesi yapabilecek bir sıçramayı tek başına gerçekleştiremeyeceği vurgulanır. Geri dönüşü cazip kılmak için en iyi politikanın ulusal endüstriyel altyapının iyileştirilmesi belirtilmiştir, ayrıca teşvikler ve bazı idari kolaylaştırmalarla reshoring süreci desteklenmelidir (Eurofound 2019, ss3,55).

Eurofound'un kapsamlı raporunda reshoring istihdam yaratan bir alan değil, daha çok teknoloji yoğun alanlarda üretime imkan veren bir girişim olması nedeniyle Avrupa'ya reshoring'in daha fazla gerçekleşebilmesi için teknolojiye yatırım yapmanın daha önemli olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla Avrupa üretiminin geleceğini reshoring olgusunu da kapsayacak şekilde, uluslararası üretim ağlarına aktif olarak katılan, yeni ve daha yüksek becerilere sahip üretim alanları belirleyecektir. Son derece otomatik fabrikaları işletmek için gereken teknolojik altyapı ve beceriler, Avrupa'da olduğu gibi ancak gelişmiş ekonomilerde mevcut ve hazır olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte, değer zincirindeki yüksek inovasyon bağlantısının imalat üretim sürecindeki önemi nedeniyle, Ar-Ge faaliyetlerinin üretim yerine coğrafi olarak yakın olmasını gerektirdiği belirtilmiştir (Eurofound 2019). Avrupa'daki genel duruma bakıldıktan sonra bu bölümün devamında bu bölgedeki reshoring olgusu ülke bazlı olarak incelenecektir.

Avrupa'daki reshoring konusuna dair yapılan kapsamlı çalışmalardan biri Dachs vd. (2019-b) tarafından Avrupa üretim anket (EMS) verileri kullanılarak yapılmıştır. EMS, Avrupa imalat alanında firma düzeyinde ürün, süreç, hizmet ve organizasyonel yeniliğini inceleyen bir ankettir. Örneklem alanı olarak Almanya, Avusturya ve İsveç ülkelerinde en az 20 çalışanı olan 2.120 imalat firması seçilmiştir. Dachs vd.'nin çalışmasında *reshoring sadece yurtdışındaki varlıkların elden çıkarılması değildir; bunun yanında üçüncü şahıslarla yapılan sözleşmelerle de ilgili olduğu* belirtmektedirler (Dachs vd., 2019-b, s9). Başka bir ifadeyle, reshoring konusunda firmanın yurtdışında fiziksel bir üretim yeri olmasının zorunlu olmadığı, yurtdışındaki tedarikçilerin yerli tedarikçilerle değiştirilmesi de reshoring olarak kabul edilmiştir. Bu kapsamda, çalışmada firmalara üretim faaliyetlerini kendi iştiraklerinden ya da tedarikçilerinden ana ülkeye geri getirip getirmediği sorusu sorulmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre, E4.0 teknolojisini kullanan firmaların reshoring kararını almaya daha eğilimli oldukları ortaya çıkmıştır. Çünkü E 4.0 teknolojilerinin yer değiştirme ile iki şekilde ilişkilidir: birincisi, E4.0 üretim teknolojilerinin sağladığı yüksek verimlilik, offshoring yerlerinin faktör maliyet avantajlarını etkisiz hale getirmesi ve özellikle işçilik arbitrajını daha az cazip hale getirmesidir. İkincisi ise E4.0 teknolojilerinin daha fazla esneklik sunması, firmaların üretimlerini Avrupalı müşterilerine yakın olacak şekilde yeniden konumlandırmasıdır. Bu yaklaşmanın küresel üretim ağlarında kaybedilen esnekliğin bir kısmını yeniden kazanılmasında bir teşvik sağlaması beklenmektedir. Giderek artan ölçüde kişiselleştirilmiş ürün baskısı, küresel tedarik zincirinde daha fazla esneklik ve daha hızlı taleplere cevap verebilmek rekabette belirleyici olmaktadır, dolayısıyla bu durum backshoring ve nearshoring gibi daha yerel ve yakın üretim faaliyetlerine yol açabilir Ancak E4.0 kullanımı henüz yeterince yaygınlaşmadığından dolayı genel olarak E4.0'a geçen bütün firmalarda reshoring eğilimi olduğunu söylemek için daha fazla veriye ihtiyaç duyulduğu ayrıca belirtilmiştir (Dachs vd. 2019-b, s13).

Çalışmada firma büyüklüğü arttıkça hem daha yüksek E4.0 düzeyi hem de daha yüksek yer değiştirme eğilimi olduğuna dair bir ilişkiye ulaşılmıştır (Dachs vd., 2019-b, s15). Diğer yandan, KOBİ'lerin büyük çok uluslu şirketlere göre dezavantajlı olmalarının nedenleri arasında, onlar kadar yer değiştirme konusunu profesyonel olarak değerlendirmek için gerekli araçlara, deneyimlere, yönetime ve finansal kaynaklara sahip

olmalarını gösterilmiştir (Dachs vd., 2019-b, ss18-19). Yer değiştirme olasılığını azaltan (veya arttıran) bir diğer etken ise tedarikçi konumunda birçok KOBİ'nin müşterilerini takip etmek zorunda olmasıyla açıklanmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'ler reshoring konusunda büyük firmalar kadar esnek davranmamaktadır.

İngiltere'de ise reshoring konusu sürdürülebilir büyümenin dengeli bir üretim ve hizmet faaliyetleri kümesi içeren bir ekonomi gerektirdiği kabulü ile ilişkilendirilmektedir. Bu noktada reshoring üzerine yapılan tartışmalarda yeniden dengeleme (rebalancing) konusu öne çıkmaktadır. Günümüzdeki teknolojik yeniliklerin sunduğu fırsatlar ile hem İngiliz imalat sektörünün yeniden yükselmeye başladığı hem de İngiltere gibi yüksek maliyetli ekonomilerin daha düşük maliyetle üretim yapan ekonomilerle rekabet edebilir hale geldiği savunulmuştur (Bailey 2014; EY 2015; Bailey, Proprius 2018; <https://www.resshoringuk.co.uk>; KPMG 2017).

İngiltere'deki reshoring hareketine dair Warwick Üniversitesi destekli The WMG (Warwick Manufacturing Group) tarafından 2017 yılında bir rapor hazırlanmıştır. Bu çalışma 2008-2016 yılları arasında gerçekleştirilen farklı shoring (yatırım yeri) karar türlerini anlamak için 262 İngiliz imalat şirketine yapılan anketi kapsamaktadır. Anket sonuçlarına göre, şirketlerin %70'i 2008'den bu yana shoring faaliyetlerinden en az birinde bulunmuştur. Şirketlerin %40'ı offshoring yaparken %13'ü yurtdışındaki üretim faaliyetleri İngiltere'ye geri getirerek doğrudan reshoring yaptığını belirtmiştir. Bununla birlikte %52'si ise dolaylı reshoring yaparak yurtdışına yatırım yapmak yerine İngiltere'deki tesislerinde kapasite artırımına girmiştir. İngiltere'de bu eğilimin ileriye dönük artacağını ve çok sayıda yeni firmanın reshoring kararı verebileceği beklenmektedir (The Warwick Manufacturing Group 2017).

Reshoring İngiltere'de hükümeti de harekete geçirmiştir. 2010-2015 yılları arasında önemli bir reshoring eğiliminin olduğu otomotiv endüstrisindeki yerel tedarikçilere yardım etmek için Gelişmiş Üretim Tedarik Zinciri Girişimi (Advanced Manufacturing Supply Chain Initiative) projesi kapsamında 245 milyon sterlin ayrılmıştır (UK Department for Business Innovation&Skills 2015; Elteto 2019, s15). Ocak 2014'te, Birleşik Krallık Ticaret ve Yatırım Ajansı (UK Trade & Investment Agency), iş ortamını güçlendirerek üretimi İngiltere'ye geri getirmek için "Reshore UK"yi başlatmıştır (Department of International Trade of UK 2014). Bunun yanında, şirketlerin ortaklar ve yeni fırsatlar bulmalarına yardımcı olmak için bir reshoring web sitesi (<https://www.resshoring.uk>) kurulmuştur.

Reshoring konusunun popüler olduğu bir diğer Avrupa ülkesi İtalya'dır. Bu alanda Uni-Club MoRe Back kapsamında beş üniversitenin basın bilgilerine, akademik makalelere ve danışmanlık şirketlerinin raporlarına dayanarak bir reshoring çalışma grubu oluşturulmuştur. Buradan çıkan sonuç raporuna göre İtalya'da artan sayıda reshoring vakasının nedenleri esas olarak lojistik maliyetler, "made in" etkisi ve kalite konularına dayanır. Yer değiştirme İtalya'da birkaç dalda görülmekle birlikte, çoğunlukla giyim- deri endüstrisinde gerçekleşmiştir. 2007-2016 yılları arasında 121 İtalyan firması reshoring kararı vermiştir. (Elteto 2019, s9).

Fransa 2010 yılından beri reshoring eğilimlerinin arttığı bir diğer Avrupa ülkesidir. Fel ve Grette araştırmalarında Fransız firmalarının reshoring kararına ilişkin üç önemli sonuç bulmuştur: birincisi işgücü maliyetleri ve döviz kurlarındaki değişiklikler nedeniyle, Fransız firmalarının Çin'den tedarikçi bulmaya olan ilgisi azalmıştır. Bununla birlikte, firmaların daha üst (gelirli) pazara çıkış (move upmarket) olarak adlandırılan bir strateji değişikliğine giderek tasarım ve üretim yerlerini birbirine daha yakınlaştırmaya karar vermişlerdir. Tasarım ve üretim merkezleri arasında azalan mekânsal ve zamansal farklılık isteğinin arkasında ise daha fazla yenilik arayışı etkili olmuştur. Son olarak ise reshoring sonrasında bu firmaların ürün kalitesi ve müşteriye karşı sorumluluklarında önemli iyileştirmeler yaşadıkları ve aynı zamanda maliyetlerin düşürülmesinden de memnun oldukları tespit edilmiştir (Fel, Grette 2016). Bir diğer çalışmada ise Bellego (2014) 30 Fransız firmasının reshoring kararını analiz etmiş ve analiz sonucunda lojistik ve ürün kalitesini iyileştirmek ve marka imajlarını "Made in France" etiketi ile geliştirmek

istedikleri öne çıkmıştır. Politik alanda ise Fransa'nın Endüstriyel Yenilenme Bakanlığı (France's Ministry for Industrial Renewal), geliştirdiği Colbert 2.0 reshoring aracı ile Temmuz 2013'ten beri firmaların geri dönüşünü tetiklemek için offshoring bölgesindeki maliyetlerini daha doğru hesaplamalarına destek sunmaktadır.

İskandinav ülkelerindeki reshoring hareketine bakıldığında, bu bölgede üretimin yeniden konumlandırılmasına dair kapsamlı bir çalışma Heikkilä vd. (2017) tarafından (Finlandiya'dan Tampere Teknoloji Üniversitesi (TUT) ve İsveç'ten Lund Üniversitesi iş birliğiydi) ROAMING (Reshoring of Manufacturing) adlı araştırma projesi hazırlanmıştır. ROAMING projesi imalat sektöründe reshoring eğilimlerinin kapsam ve nitelik bakımından artış göstermesinin araştırılması amacıyla ortaya çıkmıştır. 2015-2017 döneminde gerçekleştirilen projenin örneklem alanı İsveç, Finlandiya ve Danimarka'daki sanayi sektörlerinde en az 50 çalışanı olan 847 firmadan oluşmuştur. Çalışmada üretimin yeniden konumlandırılmasının ön şartları ve sonuçları olarak reshoring olgusunun durumu ve potansiyeli incelenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre firmaları offshoring veya reshoring kararına götüren motivasyonların birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre işçilik maliyetleri, offshoring için istatistiksel olarak önemli derecede farklı olan tek yarar olurken, reshoring'in ise daha geniş bir faydalar kümesine sahip olduğu görülmüştür (Heikkilä vd., 2017, s21). Anket sonuçlarına göre bu firmaların offshoring yatırım kararında işçilik maliyetleri en önemli motivasyon kaynağı olurken, geri dönüş kararları ise kalite, esneklik, teslim süresi, beceri ve bilgiye erişim, teknolojiye erişim, araştırma ve geliştirmeye yakınlık (AR-GE) ve pazara giriş süresi gibi daha geniş motivasyon dizisine dayandığı ortaya çıkarılmıştır.

Diğer taraftan, kişiselleştirilmiş üretimin artış göstermesi ve daha kısa teslimat sürelerinin istenmesi uluslararasılaşan firmaların coğrafi odağı ile ilgili beklentisini ve gelecek hedefini etkilemektedir. Müşteriye yakın üretim yapmanın avantajları kapsamında, firmaların hedef pazarları offshoring yaptıkları bölge içinde ise firmalar o ülkede kalmayı tercih edebilir. (Bu firmalar için) müşterilere yakınlık argümanı, offshoring bölgesinde kalma lehine çalışır ve zaten bu durum önceki offshoring kararları için de çok önemli bir sebep olmuştur (Dachs vd., 2019-b, s19). Bu durumda firma kendi ülkesinde üretim yapmak avantajlı olsa bile gitmek istemez ve bu şartlar reshoring kararını desteklememektedir. Bu nedenle reshoring konusunda yapılan yukarıda tartışmalar, firmanın daha önce üretimini taşıdığı offshoring ülkesinin (ve bölgesinin) aynı zamanda firmanın hedef pazarı olmadığı durumlar için geçerlidir. Bu durumun istisnası, İtalya menşeli lüks tüketim grubunda görülmüştür. Gelişmekte olan pazarlarda da kaliteli İtalyan lüks eşyalarına (kıyafet, ayakkabı) olan talep artmıştır. Çünkü GOÜ'lerde de üst gelir grubu için Made in etiketi önemlidir ve *made in China* yerine *made in Italy* etiketini bu gelir grubundakilerin talep ettiklerine dair kanıtlar sunulmuştur (Elteto, 2019, s16).

Son olarak, reshoring konusunu Çin gözünden değerlendiren Zhai vd. (2016), Çin üretken sermayesinin ve Çin hükümetinin reshoring ve E4.0 olgularından çıkarması gereken dersler olduğunu ve bunun için bazı politik kararlarının alınması gerektiğini savunmaktadır. Zhai vd'nin çalışmasına göre kalite konusunun firmaların reshoring kararında önemli bir faktör olması, Çin için güçlü bir uyarı olarak algılanmalıdır. Bu noktada, yaklaşık 30 yıldır yabancı sermayenin cazibe merkezi olan Çin'in, ürün kalitesinin iyileştirilmesi ve üretim süreci kontrolünün daha iyi sağlanması konularında önemli bir yol alamaması en önemli eleştirileri olmuştur. Bu durum (kalite sorunu) Çin'li firmaların uluslararası rakipleriyle rekabet etmelerinde ana engeli teşkil ettiğini vurgulamışlardır (Zhai vd., 2016, s69).

Ülkeye gelen yabancı yatırımların Çin'deki yerel imalat firmalarının gelişmesine imkân verdiği gerçeğinden hareketle, reshoring hareketinin Çinli yerel firmaların gelişimini olumsuz etkileyeceği beklenmektedirler. Dolayısıyla Zhai vd. Çin hükümetini yeni önlemler almasının zorunluluğunu öne çıkartmışlardır. Çalışmalarında Çin'deki politika yapıcılar için teşviklerin yönü ve nitelikli işgücünün gerekliliğine dair geri

dönüşü caydırabilecek iki büyük politika önerisine yer verilmiştir. Bunlardan ilki mevcut artık etkili olmayan mevcut vergi teşviklerini kapsar ve Çin hükümetinin uzun dönemli bir strateji olarak teşvikleri ve vergi indirimlerini üretimde ileri otomasyona/robotizasyona ağırlık veren firmalara kaydırması önerilir. Böylece Çin’li firmalar toplam maliyetler üzerinden GÜ ile uzun vadede rekabet gücü elde edebilecektir. İkinci ise işgücünün niteliği ile ilgilidir. Hem yerli sermaye hem de yabancı sermaye için Çin’deki işgücünün niteliğini artırmaya dönük atılımların yapılmasının önemli ve zorunlu olduğunu belirtmişlerdir (Zhai vd., 2016, s69). GOÜ içinde bir gözle bakan Zhai, vd.’nin bu çalışması kalite sorunu, toplam maliyet artışı, ücret, stok, iletişim zorlukları, teslim süresi, sınırlı esneklik gibi reshoring motivasyonları, en çok geri dönüşün yaşandığı Çin’den ayrılan firmaların reshoring kararı almasını kolaylaştırdığını doğrulamaktadır.

Yukarıda gösterilen ülke odaklı çalışmaların yanında, UNCTAD 2020 Dünya Yatırım Raporu’nda da gelişen ve giderek yaygınlaşan otomasyonun reshoring eğilimini artırdığını belirtmektedir (UNCTAD, 2020, s167). Tüm bunların yanında reshoring hareketi üzerinde firma dışı diğer önemli faktörler vardır. Bunlar arasında özellikle 2008 sonrası başlayan ve Trump dönemi ABD politikaları ile iyice hızlanan dış ticarete korumacılık akımı, Çin’in karşı hamlesi, Brexit ile İngiltere’nin AB’den ayrılması gibi nedenler öne çıkmaktadır. Bunlar yeni korumacılık eğilimi olarak reshoring konusunun politik ayağını oluşturur. Ayrıca Covid-19 öncesinde başlayan bu yeni korumacılık eğilimi, pandemide yaşanan tedarikle ilgili kaygılarla birleşince birçok farklı ülkenin gündemine daha kolay girmiştir. Dolayısıyla firma içi ve firma dışı tüm bu etkiler sonucunda reshoring faaliyetlerinde artış beklenebilir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada yeni bir olgu olan reshoring konusu başta ABD olmak üzere Almanya, Fransa, İtalya, İngiltere ve İskandinav bölgelerindeki ampirik kanıtlara dayanarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda, bu ülkelerden diğer bölgelere (genelde Asya’ya doğru) geçmişte offshoring yapan üretim/imalat alanındaki uluslararasılaşan firmalar arasında reshoring’in bir strateji olarak ve giderek yaygınlaşan bir biçimde uygulandığı gösterilmiştir. Reshoring kararında özellikle E4.0 teknolojilerinin ortaya çıkmasının konumsal avantajların yanı sıra üretim ve küresel değer zincirlerinin coğrafyasını değiştirmesinin önemi öne çıkmaktadır. Bu dönemde özellikle yeniden şekillenen üretim organizasyonu sonucunda rekabette belirleyici unsurların değişmeye başladığı görülmüştür. Buna göre, dünya ölçeğinde firmalar arasındaki yeni eğilim, işgücünün maliyetine dayalı rekabetin daha az, üretim süreçlerinin otomatikleştirme ve gerçek zamanlı kontrol etme kapasitesine dayalı rekabetin daha çok belirleyici olacağı yönündedir. Dolayısıyla içinde bulunduğumuz dönemin değişen piyasa ve rekabet şartları ve E4.0 döneminde dönüşen üretim organizasyonu, geçmişte offshoring yapan firmaların gittikleri bölgedeki toplam sahip olma maliyetlerini, kendi ülkesiyle (ve yakın coğrafyasıyla) karşılaştırmalı olarak yeniden hesaplamalarına neden olmakta ve geçmişteki offshoring kararlarının yeni dönemde ne kadar sürdürülebilir olduğu konusunda firmaları düşünmeye zorlamaktadır.

Yeni bir olgu olan reshoring konusunu anlamada Dunning’in eklektik paradigma yaklaşımı bu çalışmanın teorik altyapısını oluşturmuştur. Yapılan analiz sonucunda, eklektik paradigma yaklaşımına paralel olarak, günümüzde de uluslararasılaşan (ya da uluslararasılaşmak isteyen) firmaların (birbirleri arasında dahi) üretim yeri tercihini belirleyen çok farklı motivasyonlar söz konusu olmaktadır. Başta Çin olmak üzere Asya Bölgesi’nde üretim yapan ve bu ürünleri kendi ülkelerine veya yakın coğrafyaya ihraç eden ABD’li offshoring firmaları için artık oralar üretim sürecinin giderek otomatikleştirilmesinden dolayı avantajını yitirmektedir. Yani bu firmalar için üretimde (daha çok maliyetle ilgili) verimlilik arayışı açısından offshoring bölgesi cazip gelmemektedir ve bu verimlilik arama motivasyonu onların reshoring yapma eğilimlerini arttırmaktadır. Diğer taraftan hem Asya’da üretim yapan hem de o bölgedeki yerel

pazarlara hizmet eden veya hammaddeye yakınlıktan dolayı orada olan ABD’li firmalar ise oradaki müşterilerine veya hammadde merkezlerine yakın olmak istemektedirler ve bu firmalar için pazar arama motivasyonu yatırım yeri tercihinde ağır basmaktadır. Dolayısıyla bu firmalar için offshoring bölgesindeki maliyetler potansiyel reshoring bölgelerine göre yüksek olsa bile, pazar arama veya stratejik varlık arama motivasyonu onları offshoring yerinde tutmaya devam etmektedir. Avrupa’daki reshoring hareketlerinde de benzer bir durum söz konusudur. Erken sanayileşen Avrupa ülkeleri arasında üretim otomasyonu önde gelen üç motivasyondan biridir, dolayısıyla reshoring kararında verimlilik artışı onlar için de belirleyici olmuştur. Ayrıca pazara ve hammaddeye yakınlık onlar için de önemli faktörlerdir. Bu bağlamda, firmalarının offshoring bölgesinde kalıp kalmama veya reshoring yapıp yapmama kararlarında Dunning’in teorisinde yer alan verimlilik arayışı, stratejik varlık arayışı ve pazar arayışı en alakalı motivasyonlar olarak bulunmuştur.

Reshoring kararı alan firmaların neredeyse tamamının ücretlerin düşük olduğu ülkelerden geldiği görülmüştür. E4.0 teknolojilerinin firmalar arasında benimsenmesi ve yaygınlaşması bu yer değiştirmeyi daha cazip hale getirmiştir. Başka bir ifadeyle, bu firmalar üretimde daha fazla otomasyona giderek ve yeni teknolojiler kullanarak üretim için ihtiyaç duyulan işgücü sayısını azaltabilmiştir. Bu sayede kendi ülke ya da bölgelerinde yüksek çalışma ücretlerinden kaynaklanan maliyetlerini telafi edebilmişlerdir. Bu bağlamda hem reshoring hareketi hem de E4.0 teknolojilerinin kullanımı yeni bir olgu olmakla birlikte şu ana kadar elde edilen sonuçlar, bu iki değişken arasında (spesifik sektörlerde) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Şunu da belirtmek gerekir ki, E4.0 teknolojileri firmaların reshoring kararını belirleyen teknolojik faktör olmakla birlikte tek neden değildir, bunun yanında başka önemli faktörler de vardır. Bu faktörlerin offshoring ülkelerinde ücretlerin hızla artıyor olması, kalite sorunları ve “made in” etkisi, pazara çıkma süresi (time to market), fikri mülkiyet riskleri, hükümet politikaları, kur riski vb. olduğu firmalar tarafından beyan edilmiştir. Tedarik zincirindeki aktörlerle daha yakın iş birliğine ihtiyaç duyulması ve daha iyi müşteri hizmetleri sağlanması gibi mesafe ile ilgili sorunlar da firmalar tarafından belirtilen diğer motivasyonlardandır.

Firmaların beyanlarından hareketle, DYSY hareketine dair faydalar firmaların kendi motivasyonları ile oldukça uyumlu olduğu görülmüştür. Genel olarak offshoring hareketi işçilik maliyetleri için fayda sağlarken, reshoring için daha geniş bir faydalar kümesi etkili olmaktadır. Başka bir ifadeyle, offshoring seçiminde tipik olarak işgücü maliyetlerinin çok önemli olduğu bir üretim organizasyonu etkili olurken, reshoring’i seçen firmaların üretim yapısı teknolojiye, becerilere, bilgiye ve Ar-Ge’ye yakınlık arayan nispeten karmaşık ve teknoloji yoğunudur. Ayrıca lojistik maliyetler, esneklik, teslimat hızı ve güvenilirliği ile ürün ve süreç kalitesi reshoring kararında (offshoring’e göre) firmalar için daha önemli/öncelikli konular olmaktadır.

Diğer yandan, reshoring hareketi politikacılar için kullanışlı bir araç olarak dikkat çekmektedir. Firma dışı faktör olarak değerlendirilen bu etkinin özellikle 2008 sonrası başlayan ve Trump dönemi ABD politikaları ile iyice hızlanan dış ticarete yeni korumacılık eğilimi olarak reshoring konusunun politik ayağını oluşturmaktadır. Bunun yanında tedarik zinciri yönetimi üzerinde derin bir sorgulamaya neden olan Covid-19 pandemi süreci deneyimleri de reshoring konusunun birçok farklı ülkenin gündemine girmesini kolaylaştırmıştır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın temel iddialarından olan ve aynı zamanda yukarıda bahsedilen çalışmalarda da belirttiği gibi, reshoring kararı yönetsel başarısızlık için bir işaret değil, hem daha önce offshoring yapılan ülkede hem de firmanın ana ülkesinde değişen ekonomik şartlara karşı verilen yönetsel bir tepki olarak ele almak gerekir. Dolayısıyla her ne kadar korumacı yaklaşımdan yana olan politikacılar için kullanışlı bir araç olsa da reshoring kararı küreselleşme karşıtı bir hareket olarak doğmamıştır, ülkeler arası değişen karşılaştırmalı üstünlüklerin bir yansıması olarak meseleyi değerlendirmek gerekir. Tüm bunlar ışığında hangi yatırımların reshoring yapması daha muhtemeldir

sorusunun cevabı hem ana ülkede hem ana ülkenin yakın coğrafyasında hem de offshoring ülkesinde değişen piyasa şartlarından, rekabet koşullarından, firmaların motivasyonlarından ve ülkedeki politikadan bağımsız olamaz.

E4.0 döneminin etkileri, değişen piyasa ve rekabet şartları ve politik alanda görülen yeni korumacılık akımı bir arada ele alındığında, reshoring faaliyetlerinin artarak devam edeceği beklenmektedir.

6. Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler

Reshoring yeni bir olgudur ve her yıl bu akıma yeni firmalar dahil olmaktadır. Ayrıca konuyla ilgili yapılan çalışmaların ABD ve Avrupa bölgesine odaklandığı görülür. İleride Japonya, Kanada ve Avusturalya gibi diğer gelişmiş ülkelere ait çalışmaların literatüre eklenmesi ile reshoring veri tabanı zenginleşecektir. Böylece reshoring olgusuna dair analizler/araştırmalar daha çok sayıda firmayı ve daha geniş coğrafyayı kapsayacak şekilde yapılabilecektir. Dolayısıyla gelecekte yapılacak çalışmalar reshoring ile ilgili firmalardan gelecek yeni verileri kullanarak bu alanı zenginleştirebilir.

Kaynakça

- Agarwal, J.P. (1980). Determinants of foreign direct investment: A survey, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116(4), 739-773.
- Aksoy, S. (2022). Endüstri 4.0'ın doğrudan yabancı sermaye yatırımları üzerindeki etkileri: Ampirik çalışma ve Türkiye ekonomisi için çıkarımlar. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, SBE.
- Aktepe, C. (2004). Türkiye'de gerçekleşmiş doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının eklektik paradigma çerçevesinde değerlendirilmesi. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, SBE.
- Ancarani, A.; Di Mauro C.; Mascali, F. (2019). Backshoring strategy and the adoption of Industry 4.0: Evidence from Europe. *Journal of World Business, Elsevier*, 54(4), 360-371.
- Backer, K.D.; Menon, C.; Desnoyers-James, I.; Moussiegt, L. (2016). *Reshoring: Myth or Reality?*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 27, OECD Publishing: Paris.
- Bahçekapılı, C. (2000). Türkiye'nin sektörel karşılaştırmalı üstünlüklerine göre dolaysız yabancı sermaye yatırım türleri. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE.
- Boston Consulting Group (BCG). (2011). Made in America, Again: Why Manufacturing Will Return to the U.S. <https://www.bcg.com/publications/2012/manufacturing-supply-chain-management-made-in-america-again> (Erişim tarihi: 17.05.2017)
- Dachs, B.; Kinkel, S.; Jöger, A.; Palcic, I. (2019-a). Backshoring of production activities in European manufacturing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(3). DOI: 10.1016/j.pursup.2019.02.003
- Dachs, B.; Kinkel, S.; Jöger, A. (2019-b). Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies. *Journal of World Business*, 54(6).
- Dunning, J. H. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition.; Edward Elgar Publishing Limited:UK
- Elteto, A. (2019). *Effects of Industry 4.0 on reshoring investments – Hungarian experiences*. Centre for Economic and Regional Studies HAS Institute of World Economics, Working Paper 251(2019) 1– 51. April 2019
- Eurofound (2019). The future of manufacturing in Europe. Araştırma Raporu, AB Yayın Bürosu: Luxemburg
- European Reshoring Monitor (2018). Data of Reshoring Cases. <https://reshoring.eurofound.europa.eu/reshoring-cases>
- Fratocchi, L.; Di Mauro, C.; Barbieri, P.; Nassimbeni, G.; Zanoni, A. (2014). When Manufacturing Moves Back: Concepts and Questions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20, 54-59
- Gray, J.V.; Skowronski, K.; Esenduran, G.; Rungtusanatham, M.J. (2013). The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do. *J Supply Chain Manag*, 49, 27-33.
- Hansson, A.; Hedin, K. (2007). Motives for internationalization: Small companies in Swedish incubators and science parks. Master thesis, Uppsala University, Department of business studies.

- Heikkilä, J. vd. (2017). *Relocation of Nordic Manufacturing, Finlandiya*. Tampere University of Technology, ISBN 978-952-15-3939-8
- IMF (2004). Definition of foreign direct investment (FDI) terms. Issue Paper (DITEG) #20. <https://www.imf.org/External/NP/sta/bop/pdf/diteg20.pdf> (Erişim Tarihi: 12.09.2021)
- İlci, R. (2019). Dış kaynak mı, iç kaynak mı?. <http://www.responseedga.com/dis-kaynak-mi-ic-kaynak-mi/> (Erişim Tarihi: 14.09.2019)
- Kadioğlu, Ö. (2019). Doğrudan Yabancı Yatırım Nedir?. haber.tobb.org.tr/ekonomikforum/2019/301/114-115.pdf (Erişim Tarihi: 28.09.2021).
- Kagermann, H., Wahlster, W. and Helbig, J. (2013.) Securing the Future of German Manufacturing Industry: Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0. Final Report of the Industrie 4.0 Working Group, Acatech— National Academy of Science and Engineering.
- Kaivo-Oja, J.; Knudsen, M.S.; Lauraeus, T. (2018). Reimagining Finland as a manufacturing base: the nearshoring potential of Finland in an industry 4.0 perspective. *Business, Management and Education*, 16(1).
- Kara, M.A. (2019). Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımların İş Gücü Piyasasına Etkileri: Mikro Veri Analizi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE.
- Keskin,Ş. (2020). Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Belirleyicileri: Türk Finans Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, SBE.
- Khondoker, A.; Kalirajan, K. (2010). Determinants of Foreign Direct Investment in Developing Countries: A Comparative Analysis. *Margin The Journal of Applied Economic Research*, 4(4). DOI:10.1177/097380101000400401
- Korostelina, K.V. (2017). *Trump Effect*. Routledge:NY
- Miyata, Y. (2014). Eclectic Paradigm: OLI-Framework or Model, Presentation by China Strategy Office, Çevrimiçi Erişim: <https://www.slideshare.net/youichimiyata5/eclectic-paradigm-dunning-> (Erişim Tarihi:01.09.2021)
- Mucuk, M. (2011). *Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları; Teori ve Türkiye Uygulaması*. Çizgi Kitabevi: Konya.
- OECD (2008). *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*. Fourth Edition. <https://www.oecd.org/investment/fdibenchmarkdefinition.htm> (Erişim tarihi: 21.09.2020).
- Oğuz, Ş. (2006). Sermayenin Uluslararasılaşması Sürecinde Mekânsal Farklılaşmalar ve Devletin Dönüşümü. *Kapitalizmi Anlamak* içinde. Ed., Yılmaz vd., Dipnot: Ankara, 147-212.
- Palloix, C. (1977). The Self Expansion of Capital on a World Scale. *Review of Radical Political Economics*, 9(2).
- Reshoring Initiative (2018). Reshoring 2018 Data Report. <http://reshorenw.org/blog/reshoring-initiative-2018-data-report/> (Erişim tarihi 05.12.2019).
- Reshoring Initiative (2023). 2022 Data Report. https://reshorenw.org/content/pdf/2022_Data_Report.pdf (Erişim tarihi:25.06.2023).
- Roland Berger (2014). Industry 4.0: The New Industrial Revolution How Europe Will Succeed, Thick Act-Beyond Mainstream. March 2014 report, Germany, <https://www.rolandberger.com/en/Think-Act-Magazine.html> (Erişim Tarihi: 01.12.2020)
- Rußmann, M. vd. (2015). Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries (Erişim tarihi: 18.05.2017)
- Schober, K. S. (2017). Industry 4.0 – Challenge for the F&B industry in Turkey, advantage or competitive disadvantage?, Siemens Digitalization in Food & Beverage Presentation. <https://docplayer.net/47856074-Industry-4-0-challenge-for-the-f-b-industry-in-turkey-advantage-or-competitive-disadvantage.html> (Erişim Tarihi: 05.06.2021)
- Schumpeter, J. A. (1966). *Kapitalizm, sosyalizm ve demokrasi*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- TCMB (2021). Terimler Sözlüğü. www.tcmb.gov.tr.
- The Economist (2013). Coming Home: Reshoring Manufacturing. Special report, 17.01.2013.
- Tutar A.E.; İnanç, H.; Güner, Ü. (2006). Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makro Ekonomik Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2).
- TÜSİAD (2016). Türkiye’nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklik Olarak Sanayi 4.0: Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi. Yayın No: TÜSİAD-T/2016-03/576.
- UNCTAD (2016). Robots and Industrialization in Developing Countries. Policiy brief, No.50. https://unctad.org/system/files/official-document/presspb2016d6_en.pdf (Erişim tarihi: 12.08.2019).

UNCTAD (2020). World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2020> (Erişim tarihi: 05.05.2021).

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

WB (2021). Databank Sözlük. databank.worldbank.org/metadataglossary/jobs/series/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS (Erişim tarihi: 19.07.2021).

WMG Supply Chain Research Group (2017). Realities of Reshoring: A UK Perspective. Warwick Üniversitesi WMG International Manufacturing Center. https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/research_finds_that_uk_companies_that_consider_both_direct_and_indirect_reshoring_of_manufacturing_gain_best_performance_boosts3/ (Erişim tarihi: 02.03.2019).

Zhai, W.; Sun, S.; Zhang, G. (2016). Reshoring of American manufacturing companies from China. *Operations Management Research*, 9(3-4), 62-74.

Çıkar Çatışması: Yoktur.

Finansal Destek: Yoktur.

Etik Onay: Yoktur.

Yazar Katkısı: Suat AKSOY (%100)

Conflict of Interest: None.

Funding: None.

Ethical Approval: None.

Author Contributions: Suat AKSOY (%100)
