

## DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE’NİN HİZMET SEKTÖRÜNE KAYIŞI VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

*Süleyman Tuluğ OK*

*Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

### **THE SHIFT IN FOREIGN DIRECT INVESTMENT TOWARDS SERVICES AND OFFSHORING**

*Abstract: The structure of FDI has shifted towards services. In the past decade, advances in information, manufacturing and communication technologies have made it possible for more and more of these services to be produced in one location and consumed elsewhere. The implication of this “tradability revolution” is that the production of entire service products can be distributed internationally in locations offshore from firms’ home countries. Offshoring of services can be done in two ways: internally, through the establishment of foreign affiliates or by outsourcing a service to a third-party service provider. Offshoring represents the cutting edge of the global shift in production activity, giving rise to a new international division of labor in the production of services. Motivations, opportunities and concerns related to offshoring are discussed.*

*Keywords: Foreign Direct Investment, Outsourcing, Offshoring, Services*

### **DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE’NİN HİZMET SEKTÖRÜNE KAYIŞI VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

*Özet: Doğrudan Yabancı Sermaye’nin yapısı özellikle son yıllarda giderek hizmet sektörüne kaymaktadır. Son on yılda bilgi, iletişim ve üretim teknolojisindeki gelişmeler giderek daha fazla hizmetin bir yerde üretilip farklı bir yerde tüketilmesini mümkün kılmuştur. Lokasyon kavramının bu şekilde ortadan kalkmasının başlıca sonucu, hizmetlerin şirketlerin kendi ülkelerinden uzakta (offshore) ve uluslararası bir ölçekte üretilebilmesi olmuştur. Offshoring iki şekilde gerçekleşebilir: işin, şirketin başka bir ülkedeki kolu tarafından yapılması veya işin, başka bir ülkede başka bir şirket tarafından yapılması. Offshoring, üretim aktivitesindeki küresel kayışın son evresini temsil etmekte ve özellikle hizmet üretiminde yeni ve uluslararası bir işgücü dağılımı yaratmaktadır. Offshoring kavramı, detaylı incelenmesi gereken bir çok yeni motivasyon, yeni fırsat ama aynı zamanda yeni sorunu da beraberinde getirmiştir.*

*Anahtar Kelimeler: Doğrudan Yabancı Sermaye, Dış Kaynak Kullanımı, Offshoring, Hizmetler*

### **I. GİRİŞ**

Dış kaynak kullanımı, günümüzün küresel ekonomisinde firmaların değişen çevre koşulları ve çetinleşen rekabet ortamı karşısında öteden beri başvurdukları bir araçtır. Bugüne kadar özellikle imalat sektöründe görülen ve bir işin taşeron firmaya yaptırılması şeklinde gerçekleşen bu uygulamanın son yıllarda hizmet sektöründe de giderek yaygınlaştığı gözlenmektedir. İşletmelerin ürün ve hizmet üretiminde dış kaynak kullanımına gitmelerinde ana tetikleyici maliyet ve buradan sağlanan tasarruf olmasına rağmen becerileri geliştirmek ve verilen hizmetin kalitesini yükseltmek gibi diğer faktörler de önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışma özellikle hizmet sektöründe dış kaynak kullanımını doğrudan yabancı sermaye çerçevesi içerisinde ele alacak ve son yıllarda yeni ve hızla büyüyen bir fenomen olarak karşımıza çıkan offshoring’i inceleyecektir. Süreç, dünyada doğrudan yabancı sermaye’nin gelişimi ve hizmet sektörüne kayışından ele alınarak buradan dış kaynak kullanımına gelinecektir. Dış kaynak kullanımı çeşitleri arasında özellikle hizmet offshoringi daha detaylı olarak incelenecek bu kavramın

beraberinde getirdiği motivasyonlar, fırsatlar ama aynı zamanda sorunlar tartışılacaktır. Son bölümde ise konuyla ilgili genel kanaat ortaya konularak çözüm önerileri sunulacaktır.

### **II. TEMEL TERİMLER/TANIMLAR**

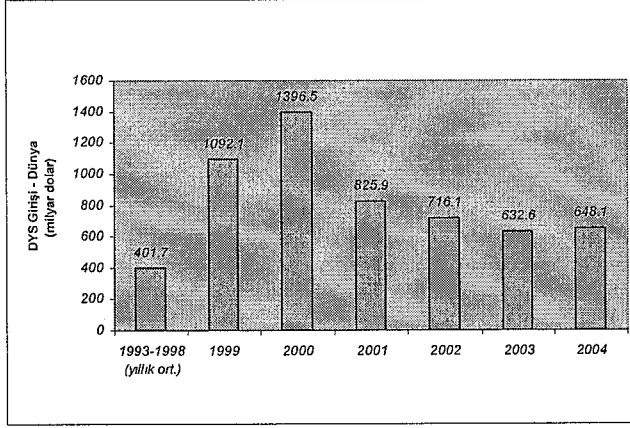
Doğrudan yabancı sermaye (direkt yabancı yatırım), reel sektörde fiziki bir tesisin kurulması ve istihdam yaratılması amacıyla yapılan sabit yatırımdır. Diğer bir deyişle, ülkeye giriş yapan fiziki sermayedir. Tipik örnekler, imalat sektöründe yabancı sermaye ile bir fabrikanın kurulması veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir yabancı firmanın, Türkiye’de % 100 kendine ait bir kolunun kurulmasıdır.

Dış kaynak kullanımı ise hem outsourcing, hem de offshoring’in Türkçe karşılığı olarak kullanılan terimdir. Burada offshoring, işin başka coğrafyaya kaydırılması, outsourcing ise işin belli bir bölümünün ya da tümünün aynı mekanda başka bir şirkete (taşeron) verilmesi anlamını taşır. “Offshoring and outsourcing” ise her ikisinin birden yapılması, yani işin başka coğrafyaya kaydırılarak aynı zamanda başka bir şirkete verilmesidir (offshore outsourcing).

### III. DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE'NİN GELİŞİMİ

Tablo.1'de görüldüğü gibi, dünyadaki toplam doğrudan yabancı sermaye (DYS) akışı son on yılda büyük bir gelişim göstermiş ve 1999/2000 yıllarında ortalama 1 trilyon 250 milyar dolarla bu alanda yeni bir rekor kırılmıştır. Daha sonra girilen düşüş trendine rağmen, 2004 yılı itibarıyla dünyada 650 milyar dolarlık bir DHS hacmi vardır.

Tablo.1. DHS'nin Gelişimi



Kaynak: UNCTAD World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internalization of R&D. New York: United Nations. [1].

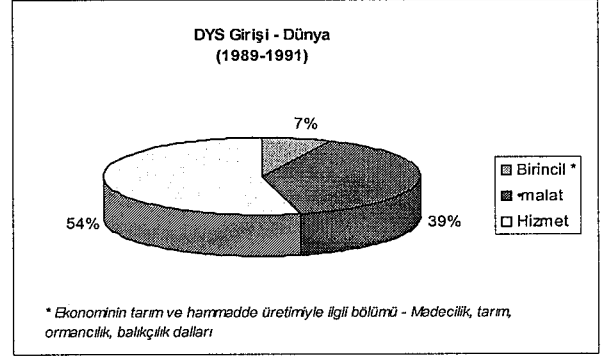
2003 ve 2004 yıllarına bakıldığında, dünyada en çok DHS çeken ülkelerin sırasıyla ABD, İngiltere ve Çin oldukları görülmektedir. DHS çıkışı itibarıyla bakıldığında ise yine 2003 ve 2004 yıllarında dünyadaki toplam DHS çıkışının neredeyse yarısının üç ana kaynaktan geldiği görülmektedir: Sırasıyla ABD, İngiltere ve Lüksemburg [1].

Bu veriler ışığında, dünyadaki cazip DHS pastasının büyük bir bölümünün gelişmiş ülkeler arasında paylaşıldığının açık bir göstergesidir.

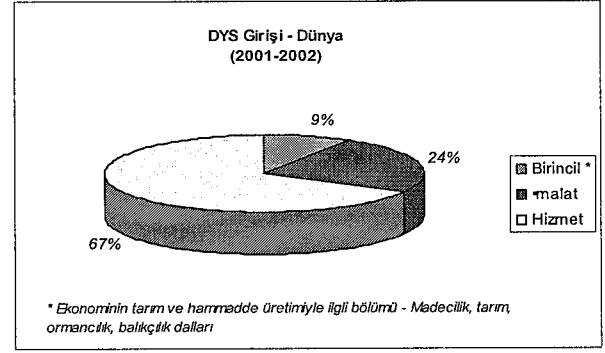
#### III.1. Hizmet Sektörüne Kayış

DYS'nin yapısı özellikle son yıllarda giderek hizmet sektörüne kaymaktadır (Grafik.1-2).

2001-2004 arasında hizmet sektörü, toplam DHS girişlerinin üçte ikisini oluşturarak, yılda ortalama 500 milyar dolarlık bir değere ulaşmıştır. Hizmet DHS'sinin kendi iç dağılımı da giderek değişmeye başlamıştır. Hizmet DHS'si son yıllara kadar ticaret ve finans ağırlıklı idi. 1990 yılında hizmet DHS'si girişinin % 65'i ticaret ve finans alanına yoğunlaşmıştı. Ancak, elektrik, su, telekomünikasyon ve danışmanlık (bilgi işlem danışmanlığı dahil) hizmetlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte bu oran 2002 yılında % 47'ye düşmüştür [2].



Grafik.1. DHS'nin Sektörel Dağılımı (1989-1991)



Grafik.2. DHS'nin Sektörel Dağılımı (2001-2002)

Kaynak: UNCTAD World Investment Report 2004. The Shift Towards Services. New York: United Nations. [2].

Örneğin 1990-2002 yılları arasında elektrik enerjisi üretimi ve dağıtım alanındaki DHS stoğu 14 kat, telekomünikasyon ve ulaşım alanındaki 16 kat, danışmanlık hizmetleri alanındaki ise 9 kat artmıştır. Genel olarak bakıldığında, hizmet sektöründeki DHS, hükümetler tarafından olumlu algılanmakta ve faydalı görülmektedir. Bunun sonucu olarak da, ülkeler ve sektörler arasında bazı farklılıklar olsa da hizmet DHS'sine geniş çapta bir açılım olmuştur.

Gelişmiş ülkelerin hizmet DHS'sine gelişmekte olan ülkelere oranla daha açık oldukları görülmektedir.

Ancak, hizmet sektörleri en liberal olan ülkelere bile haberleşme ve hava ulaşımı gibi belli alanlarda giriş kısıtlamaları var. Bu kısıtlamaların niteliği ve konulma amacı sektörüne göre değişmektedir. Öte yandan, yatırım ortamını iyileştirme tedbirleri, teşvikler ve serbest üretim bölgeleri en yaygın kullanılan DHS geliştirme araçlarıdır. Hizmet sektörünün tümünde görülebilen teşviklere en çok turizm, ulaşım ve finansal hizmetlerde rastlanmaktadır.

Yatırım teşviğinin, özellikle temel gereksinimler sağlandığında başarı şansı yüksektir. Hizmetler için beceriyle birlikte modern, güvenilir bir uluslararası iletişim altyapısı hayati önem taşır. Bununla beraber yatırım çeken ülkelerin bir çoğunda iyileştirilmesi

gereken telif hakları, veri güvenliği gibi hukuki konular da giderek önem kazanmaktadır.

### III.2. İtici Faktörler

DYS'nin hizmetlere kayışı, kısmen hizmet sektörünün genel ekonomi içerisinde yükselişiyle açıklanabilir. 2001 yılı itibarıyla hizmet sektörü gelişmiş ülkelerin GSYİH'sının ortalama % 72'sini oluşturmaktadır. Bu oranın gelişmekte olan ülkelerde % 52, Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde ise % 57 olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, hizmetlerin çoğunun tüketilecekleri yerde ve zamanda üretilmesinden ötürü yabancı pazarlara hizmet götürmenin yegane yolu DYS'dir. Bir diğer itici faktör de bir çok ülkenin hizmet DYS'si ile ilgili rejim ve politikalarını liberalize etmesi olmuştur. Bunun sonucunda özellikle önceden yabancı girişlere kapalı olan alanlara sermaye akışı büyük ölçüde hız kazanmıştır.

### IV. HİZMET SEKTÖRÜNDE DYS: FAYDALARI/ MALİYETİ

Hizmet sektöründeki DYS, diğer sektörlerdeki DYS gibi, girdiği ekonomiye finansal girdiler enjekte eder. Yatırım yapan firma, kendini yutdışı fonlarla finanse ettiği sürece, bu da ülkeye akan ek bir kaynak olarak değerlendirilir. Ancak bu fonlar içeriden sağlandığında, yurtiçi faizlerin yükselmesine ve yerli şirketler için finansman maliyetinin artmasına yol açabilir. Bunun yanında yapılan yatırımın bir bölümü, karların ana yurda geri gönderilmesi (repatriation of profits) şeklinde geri alınabilir. Dolayısıyla DYS'nin ödemeler dengesi üzerinde, ilk yatırımın üzerine çıkacak ve bir ödemeler dengesi sorununu daha da kötüleştirecek olumsuz bir etkisi olabilir.

Buna karşın bu tip olumsuzlukları dengeleyecek olan, hizmetlerin nihai tüketicisine ve ara hizmetlerin üreticisine daha iyi hizmet sağlanması şeklindeki olumlu etkileri de gözardı etmemek gerekir. Hizmet DYS'si, girdiği ülkede hizmetlerin sağlanmış biçimini tedarik, maliyet, kalite ve hizmet çeşidi bakımından etkiler. Bazı sektörlerde evsahibi ülkenin hizmet hacmine önemli katkılar yapabilir [3].

Bir diğer endişe de hizmet sektöründe ülkeye giren DYS'nin yerli firmalar üzerinde yaratabileceği rekabet baskısı ve onları piyasadan dışarı sürme olasılığıdır. Özellikle perakendecilik gibi sektörlerde uluslararası şirketlerin getireceği yeni iş yapma yöntemleri, yeni fiyatlandırma yapıları, geliştirilmiş bilgi yönetimi süreçleri ve yeni pazarlama ve ticaret yöntemleri yerli üreticileri piyasadan sürebilir.

Öte yandan, bu yeni duruma adapte olarak ayakta kalmayı başaranlar için de olumlu etkiler söz konusu olabilir. Burada DYS, yerli üreticileri daha rekabetçi ve

daha verimli olmaya zorlayabilir. Genel olarak bakıldığında DYS'nin bir ülkenin iç piyasasında ve yerli firmaları üzerinde yaratacağı etki, o ülkenin ekonomisi ve hizmet sektörünün gelişmişlik düzeyi, pazar yapısı ve hukuk sistemiyle yakından ilgilidir.

Hizmet DYS'sinin kalkınmaya en büyük katkılarında biri teknoloji transferi alanındadır. Uluslararası hizmet firmaları beraberlerinde gerek donanım (fabrika, ekipman, üretim süreçleri), gerekse bilgi (veri, uzmanlık ve organizasyon, yönetim, pazarlama becerileri) teknolojileri getirebilirler.

Hizmet alanında yapılan yatırım tutarının imalat sektörüne göre düşük olmasına rağmen, hizmet DYS'sinin evsahibi ülke ekonomisi üzerinde istihdam yaratıcı etkileri vardır. Yabancı hizmet firmalarında çalışanlar imalat sektörüne göre genelde daha iyi eğitilmiş ve daha yüksek maaşlıdır. İhracata yönelik hizmetlerde doğrudan yatırımın artmasıyla birlikte, yeni iş alanlarının açılma potansiyeli de artmaktadır. Bunun yanı sıra, hizmet DYS'sinin çevre sektörleri destekleyerek yarattığı istihdam artırıcı etkiler de gözardı edilmemelidir.

Tüm bu faydalar ve riskler göstermektedir ki, her ne kadar hizmet DYS'si rekabetin önemli bir unsuru haline geliyorsa da, dikkatle yönetilmesi gerekir bir süreçtir. İstenen olumlu sonuçların alınabilmesi için özellikle temel ihtiyaçlarla sosyal ve kültürel açıdan hassas alanlarda düzenleyici olarak güçlü ve bağımsız bir hukuki altyapıya ihtiyaç var.

Gelişmekte olan ülkelerin gerekli yapısal düzenlemeleri yapmaları ve hizmet DYS'sinden maksimum faydayı elde edebilmeleri için ciddi bir bilgi, beceri birikimine ve dünyanın çeşitli bölgelerinde elde edilen tecrübelerle ihtiyaçları vardır.

Özetlemek gerekirse, doğrudan yabancı sermaye'nin hizmet sektörüne kayışı karşısında gelişmekte olan ülkeler çifte bir meydan okumayla karşı karşıyadırlar: DYS'yi çekecek gerekli iç ve dış koşulları yaratmak; fakat aynı zamanda onun muhtemel olumsuz etkilerini asgariye indirebilmek. Her iki durumda da anahtar, genel bir kalkınma stratejisinin içerisinde doğru politikaları izlemektir. Burada temel şart, çoğu modern hizmetin gereksinim duyduğu insan kaynağının ve özellikle bilgi-iletişim alanındaki fiziki altyapının geliştirilmesidir. Uluslararası platformda rekabet edebilen bir hizmet sektörü, günümüzün dünya ekonomisinde bir ülkenin kalkınması için zaruridir.

### V. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Hizmetler tipik olarak tüketilecekleri yerde ve zamanda üretilirler. Ancak özellikle son on yılda bilgi, iletişim ve üretim teknolojisindeki gelişmeler giderek daha fazla hizmetin bir yerde üretilip farklı bir yerde

tüketilmesini mümkün kılmıştır. Lokasyon kavramının bu şekilde ortadan kalkmasının başlıca sonucu, hizmetlerin şirketlerin kendi ülkelerinden uzakta (offshore) ve uluslararası bir ölçekte üretilebilmesi olmuştur. Dış kaynak kullanımı üç şekilde gerçekleştirilebilir: 1- İşin, başka bir şirket (taşeron) tarafından yapılması (Outsourcing), 2- İşin, şirketin başka bir ülkedeki kolu tarafından yapılması (Captive Offshoring), 3- İşin, başka bir ülkede başka bir şirket tarafından yapılması (Offshore Outsourcing).

Bugüne kadar geleneksel olarak görülen, dış kaynak kullanımında aslan payını "outsourcing" in alması, yani hizmet üretiminin genellikle ülke dışına çıkmaması idi. Ancak işin uluslararası boyutu olan "offshoring" in, hizmetlerde lokasyon kavramı ortadan kalktıkça artacağı görülmektedir.

Offshoring, üretim aktivitesindeki küresel kayışın son evresini temsil etmesi ve özellikle hizmet üretiminde yeni ve uluslararası bir işgücü dağılımı yaratması itibarıyla çok önemlidir. Offshoring kavramı, detaylı incelenmesi gereken bir çok yeni motivasyon, yeni fırsat ama aynı zamanda yeni sorunu da beraberinde getirmiştir.

### V.1. Offshoring - Motivasyonlar

Offshoring'i tetikleyen unsur çoğu zaman maliyettir. Yapılan muhtelif anketlerde şirketlerin % 70-80'i, yurtdışında bir hizmet merkezi açmak için düşük maliyeti ana sebep olarak göstermektedir. Offshoring tecrübesi olan şirketler maliyet tasarrufunu genelde % 20-40 arasında bildirmektedir. Bir diğer çalışmada önemli bir dış kaynak kullanım danışmanı olan Gunn Partners, şirketlerin offshoring sayesinde sadece işçilik maliyetinden % 70'lere varan tasarruflar elde edebileceğini bildirmektedir. Öte yandan 2003 yılının başında yapılan bir Forrester Research çalışması, 145 Amerikan şirketini incelemiş ve bunların % 88'inin yurtdışında paraları karşılığında daha fazla değer elde ettiklerini, % 71'inin ise yabancı çalışanların daha iyi iş çıkardığını düşündüğünü ortaya çıkarmıştır [4].

Tasarruflar hem daha ucuz işçilik, hem de faaliyetlerin daha az yerde toplanmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, offshoring'in çoğunun yapıldığı gelişmiş ülkelerde bile ciddi tasarruflar ortaya çıkabilmektedir.

Ancak maliyet, sadece tetikleyicidir. Öncü işletmeler offshoringi aynı zamanda becerilerini geliştirmek, verilen hizmetin kalitesini yükseltmek ve yeni pazarlara girmek için bir araç olarak kullanmışlardır. Bunların çoğu hizmet üretimindeki uluslararası işgücü dağılımının avantajlarından yararlanmak için oradaki operasyonlarını kalıcı kılmış, hatta genişletmiştir [5].

Büyük şirketler bu yeni olanağın meyvalarını toplamaya başlayınca, kendi rekabetçi pozisyonlarını

kaybetmekten korkan diğer firmalar da peşlerinden takip edecektir. Böylece, yakın bir gelecekte gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere irili ufaklı bir çok şirketin açılan bu yoldan yürümleri beklenebilir.

Bunun sonucunda da geniş yelpazede bir çok hizmet, offshoring kapsamında sunulabilecektir. Bunlar veri girişi ve kredi kartı işlemleri gibi basit, düşük katma değerli aktivitelerden mimari dizayn, finansal analiz, yazılım programcılığı, pazar araştırması, Ar-Ge gibi daha sofistike ve yüksek katma değerli aktivitelere kadar çok farklı nitelikler gerektiren ve tüm sektörleri kesen hizmetler olabilir. Bu hizmetlere muhasebe defterleri tutma, vergi beyannamesi hazırlama, faturalama ve müşteri hizmetleri gibi idari işleri de eklemek mümkündür [6].

Offshoring, yani belirli iş fonksiyonlarının ve süreçlerinin başka bir coğrafyaya kaydırılması uygulaması, hızla büyüyen ancak rakamsal karşılığı halihazırda tam olarak bilinmeyen bir fenomendir [7]. Şu anda dış kaynak kullanımının çoğu aynı ülkede "outsourcing" şeklinde gerçekleşmekte, işin uluslararası boyutu olan "offshoring" in aldığı pay sadece % 1-2 ile sınırlı kalmaktadır. Kimse, offshoring'in ne kadar büyüyeceğini bilmemektedir. Offshore hizmet ihracatı için toplam pazarın 2001 yılında 32 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir [2]. Bunun dörtte birini alan İrlanda, Kanada'yla birlikte en cazip offshore lokasyonları arasındadır. Araştırma gruplarının offshoring'in etkisini inceleyen son çalışmalarında, 2015 yılına kadar ABD'den düşük gelirli ülkelere \$ 136 milyar değerinde 3.4 milyon hizmet sektörü işinin transfer olacağı görülmektedir [8]. Bir diğer çalışma, sadece finansal hizmetler alanında 2 milyon offshore edilmiş işin yaratılabileceğini ve tüm sektörler için bu rakamın 4 milyon civarında olabileceğini ortaya koymuştur.

### V.2. Offshoring - Fırsatlar

Offshoring bir yandan yeni DYS fırsatları yaratırken, tüm ülkeler bundan pay alamamaktadır. Doğrudan yabancı sermaye'de ve genel olarak dış ticarete olduğu gibi, bunun ciddi bir bölümünü gelişmiş ülkeler çekmektedir. Hizmetlerin genelde imalat sektörüne göre daha fazla nitelik gerektirdiği göz önüne alınırsa, evsahibi ülkeler için giriş bariyerleri oldukça yüksek olabilir. Bu bariyerleri aşarak hizmet ihracat üsleri haline gelebilen ülkeler için ana faydalar; artan ihracat gelirleri, yeni iş alanları açılması, maaş artışları ve niteliklerin geliştirilmesi şeklinde sıralanabilir.

İhracat gelirlerinde Hindistan örneğinde görüldüğü gibi çok ciddi artışlar olabilmektedir. Bu ülkede yazılım ve bilgi teknolojisi (BT) hizmetleri ihracatı on yıl önce 0.5 milyar dolardan az iken 2003-2004 yıllarında 12 milyar dolara ulaşmıştır [2].

Hizmet offshoringi için yapılan direkt yabancı yatırım, özellikle hizmetler iç pazara da sunuluyorsa, bazı taşma etkilerinden (spillover effects) dolayı da arzu edilebilir. İnsan kaynağının rekabet gücünü artırıcı ve teknoloji altyapısını iyileştirici olumlu taşma etkiler, ekonominin tüm sektörlerine fayda sağlayacak ve elde edilen niteliklerin büyük bir bölümü diğer alanlara da transfer edilebilecektir. Çevre kirliliği ve doğal kaynakların kötüye kullanılması gibi olumsuz etkiler ise muhtemelen sınırlı kalacaktır.

Offshoring kapsamında ihraç edilen bu tip hizmetler ağırlıklı olarak emek-yoğun oldukları için genelde belli bölgelerde yoğunlaşır ve gelişmiş bir altyapı gerektirirler. Bu yüzden de bugüne kadar offshore edilen hizmetlerin az sayıda ülkede toplandığı gözlenmektedir. 2001 yılında sırasıyla İrlanda, Hindistan, Kanada ve İsrail, genellikle yazılım ve BT alanında yoğunlaşan offshore edilen hizmetler pazarının % 70'ine sahip olmuşlardır. Ancak gelişmekte olan ülkelerin ve Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin de payının giderek arttığı görülmektedir. Örneğin 2002-2003 yılları arasında bu ülkelerin ilgili DYS projelerindeki payı % 39'dan % 52'ye çıkmış, bu tip projelerden yaratılan istihdamdaki payları % 57'ye ulaşmıştır [2].

Gelişmekte olan ülkeler arasında Güney ve Güney-Doğu Asya, hizmet offshoringi ile ilgili DYS projelerinin - özellikle de BT konularında olanların - favori bölgesi olarak ön plana çıkmaktadır. Hindistan hemen tüm hizmet çeşitlerinin offshoring'inde tercih edilen lokasyon olma özelliğini sürdürmektedir [9]. Şirketler bu ülkeyi sadece ucuz ve nitelikli işgücü yüzünden değil, aynı zamanda öncü olma ve ölçek avantajlarından dolayı tercih etmektedirler. Buna rağmen, belirli dil becerileri, zaman dilimleri ve kültürel yakınlıklar dikkate alındığında daha bir çok ülkenin offshoring rüzgarından faydalanma fırsatı vardır.

Offshoring yapan çeşitli sektörlerdeki 138 şirketin yöneticilerini kapsayan bir araştırma, herhangi bir yatırım kararında olduğu gibi burada da portföy ve risk dağıtma yaklaşımının akılcılığını ortaya koymuştur. Her ne kadar bir çok firma offshoring çabalarını Çin ve Hindistan'la sınırlı tutsa da, en çok maliyet tasarrufu yapanların % 96'sının bu iki ülke dışında da aktif oldukları, bunların içerisinde yarısının da ilave olarak üç veya daha fazla ülkede offshore aktiviteleri yürüttükleri görülmektedir [10].

### V.3. Offshoring - Sorunlar

Hizmet offshoring'inin büyümesi, başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere bir çok sorunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde beyaz-yaka, ihracata yönelik hizmet işlerinin artmasının gelişmiş ülkelerde iş kayıplarına yol açtığı düşüncesi hakimdir (işgücündeki bu yeni uluslararası dağılımın

faydaları genellikle göz ardı edilmektedir).

ABD Elektrik - Elektronik Mühendisleri Enstitüsü'nün 2004'de yaptığı ankette offshoring'in Amerika'da teknoloji alanında çalışanlar arasında ekonomik durgunluktan sonra ikinci en yaygın işsizlik sebebi olduğu ortaya çıkmıştır [11].

Batı Avrupa'nın katı işçi ve ürün piyasaları, sürekli hale gelen işsizlik ve yetersiz yeni iş sahasıyla birlikte bu ülkelerin ekonomilerini offshoring'in faydalarından mahrum bırakacak gibi gözükmektedir. Yapılan en son araştırmalar, halihazırda Alman şirketlerinin offshore ettiği her euro'nun Alman ekonomisine 0.8 euro'luk değer kattığını kanıtlamıştır [12].

Bunun sonucunda, özellikle menşei ülkelerde offshoring'in kısıtlanması için öneriler getirilmiştir.

Hizmet offshoring'inin menşei ülkelere muhtemel etkisi nedir? Offshoring aslında mukayeseli üstünlükte bir kayışı ortaya koyar ve bu tip bir kayışın getirdiği tüm avantaj ve maliyetleri beraberinde getirir. Bu bir tarafın mutlak kazanıp (offshoringi alan ülke), diğer tarafın mutlak kaybedeceği (offshoringi veren, menşei ülke) bir oyun değildir. Tam tersi, menşei ülkelere de faydalar sağlamaktadır. Öncelikle offshoring, şirketlere maliyetleri düşürmek ve ürün ve sevkiyat kalitesini artırmak suretiyle rekabet güçlerini yükseltme ve bu yolla menşei ülke ekonomisine katkıda bulunma imkanı vermektedir. İkincisi, menşei ülkelerin değişen mukayeseli üstünlüklerine göre daha üretken ve daha yüksek katma değerli aktivitelere kaymasını sağlamaktadır. İstihdam üzerindeki etkiler de benzer şekilde olacak, bazı işler gereksizleşirken, genellikle daha yüksek maaşlı yeni iş sahaları açılacaktır. Son olarak, offshoring sayesinde hizmet satarak döviz kazanan evsahibi ülkeler, bu kazandıklarını sanayileşmiş ülkelere son teknoloji ürünler almada kullanabilirler.

Offshoring'in menşei ülkelerde ciddi hizmet işi kaybına yol açmadığına, hatta bazı durumlarda ilave istihdam yarattığına dair göstergeler de vardır. Örneğin, İngiltere Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın yapmış olduğu tahminler, ülkedeki çağrı merkezi sayısının önümüzdeki üç yılda 5.500'den 6.000'e çıkacağını ve buna bağlı istihdamın 2003'de 500.000'in altındayken 2007'de 650.000'e yükseleceğini göstermektedir [13]. Aynı zamanda, offshoring'den en çok etkilenmesi beklenen diğer sektörlerde de hızlı bir büyüme görülmektedir. Bunun nedeni, offshoring'in çoğu zaman menşei ülkedeki fazla talep ve kalifiye eleman eksikliğine bir tepki olması ve yurtdışında yaratılan her yeni işin evde bir iş kaybı anlamına gelmemesidir [14].

ABD'de offshoring'in özellikle BT sektöründe ciddi iş kayıplarına yol açtığı yönünde yaratılan

kamuoyuna ve yoğun eleştirilere rağmen, ülkenin BT çalışanları için işgücü ithalatı daha büyük bir problemdir. Amerika Bilgi Teknolojileri Derneği'nin 2004 yılında yayınlamış olduğu bir rapor, 2002-2003 yıllarında offshoring yüzünden sadece 104.000 Amerikan BT işinin kaybedildiğini bulmuştur [15].

Yine de, offshoringle ilgili kısa vadede düşünülmesi gereken bazı sorunlar vardır. Mukayeseli üstünlükteki tüm kayışlar beraberinde mikro seviyede bazı düzeltme maliyetlerini getirir. Bazı kişiler bu sırada işini kaybedebilir ve bu kişilerin yeni bir iş bulması bir geçiş sürecini gerektirecektir. Diğer bazıları tekrar iş bulmak için yeni bir yere taşınmak veya yeni beceriler geliştirmek zorunda kalacaklardır [16]. Menşei ülkeler için buradaki sorun, bu tip düzeltme maliyetlerini asgariye indirmek ve geçiş sürecini doğrudan etkilenenler için olabildiğince kısa ve yumuşak kılabilmektir. Bunu yapabilmeyen yolu, offshoringi engelleyerek hizmet işlerinin evde kalmasını sağlamak değil, okul eğitimini, üstü eğitimi ve Ar-Ge faaliyetlerini geliştirecek politikalar izlemektir.

Dolayısıyla koruyucu tedbirler yerine, imalat sektöründe yapılan uygulamaya benzer bir şekilde, gelişmiş ülkelerde iş kaybı tehlikesiyle karşı karşıya olan beyaz yaka işçilere yeniden eğitim ve yeni iş bulma yardımı gibi destekler sağlanabilir. Yeni kariyerlere geçen işçilere, eski maaşları ile yeni maaşları arasındaki farkı kısmen de olsa karşılayabilecek bir "maaş sigortası" sunulabilir. Kamu-özel sektör işbirliği niteliklerin geliştirilmesinde, özellikle de kamunun mali desteğiyle çalışan eğitim programlarının uygulamaya konulmasıyla önemli bir rol oynayabilir. İstihdam modellerindeki herhangi bir değişikliğe adaptasyon, daha fazla işgücü hareketliliği ve nitelik profillerinde değişiklikler gerektirir. Ancak bu adaptasyonu maliyetinden dolayı engellemek ancak kısa vadeli palyatif bir çözüm olabilir ve uzun vadede gelir ve istihdam artışını sektöre uğratabilir. Nihai analizde, koruyucu tedbirlerin muhtemelen menşei ülkelerdeki işleri korumaktan ziyade yokedeği söylenebilir.

Temelde offshoring'in maliyet kısmıyla ilgili gelişmiş ülkelerin karşı karşıya olduğu sorunlar gelişmekte olan ülkelerle aynıdır. Offshore edilmiş hizmetleri çeken ülkeler bile, aynı menşei ülkeler gibi, bu hizmetlerin kendilerinden de daha cazip, daha rekabetçi ülkelere gitme riskiyle karşı karşıyadırlar.

## VI. SONUÇ

Hizmetlerde lokasyon kavramının ortadan kalkmasının avantajlarından tüm ülkelerin faydalanabilmesi için işlevsel bir uluslararası çerçeveye ihtiyaç vardır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler, mukayeseli üstünlüklerini kullanarak BT ve ilgili sektörlerin globalleşmesinden faydalanabilmelidirler.

Mukayeseli üstünlükteki kayışların tüm taraflara doğrudan ve görünür faydalar sağladığı ender görülen bir durumdur. Ancak ekonomilerinden hizmet offshore edilen ülkeler, rekabet gücü yükselen firmalarının elde ettiği kazançları çalışanlarıyla paylaşmasını ve müşterilerine daha iyi, daha ucuz hizmet sunmasını güvence altına almalıydılar.

Offshoring, hem şirketler için, hem de ekonominin tümü için faydalı ve ciddi değer yaratan bir uygulamadır. Şirketler, offshoring'inden elde edilen kazançları maksimize ederek hem maliyetlerini düşürebilir, hem de gelirlerini artırabilir. Buradaki gerçek sınav, faydaları ortada olan offshoring genelde hizmet alanındaki DYS'nin, özelde de offshoring'in faydalarının oluşabileceği bir ortam hazırlamak ve geçiş sürecini çalışanlar için olabildiğince sancısız kılabilmektir [17].

Buna yönelik olarak hükümetler, globalizasyonun uzun vadeli faydalarını dikkate alan özel geçiş ve düzeltme politikaları yürürlüğe koymalıdır. Offshoringi bu düzeltme maliyetlerinden kurtulmak için engellemek, zengin ülkelerin globalizasyonu sadece doğrudan faydasını gördüklerinde desteklediğini savunan globalizasyon karşıtlarının ekmeğine yağ sürecektir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] UNCTAD World Investment Report 2005. *Transnational Corporations and the Internalization of R&D*. New York: United Nations.
- [2] UNCTAD World Investment Report 2004. *The Shift Towards Services*. New York: United Nations.
- [3] Randall, R.M. (2004). Wrestling with the myths of offshoring. *Strategy & Leadership*, 32(6), 3-4.
- [4] Marshall, J. (2003). Offshoring Drive for Savings Accelerates. *Financial Executive*, 19(6), 52-55.
- [5] Hagel III, J. (2004). Offshoring goes on the offensive. *McKinsey Quarterly*, 2, 82-91.
- [6] Agrawal, V.; Farrell, D. & Remes, J.K. (2003). Offshoring and beyond. *McKinsey Quarterly*, Special Edition No: 4, 24-33.
- [7] Rutherford, B. & Mobley, S. (2005). The next wave: Refining the future of offshoring. *Journal of Corporate Real Estate*, 7(1), 87-95.
- [8] Youngdahl, W.; Ramaswamy, K.; Verma, R. & Sahay, B.S. (2005). Offshoring of Service and Knowledge Work. *Journal of Operations Management*, 23(1), 109-111.
- [9] (2005). Its official: India is best place to outsource offshore. *Engineering Management*, 15(2), 6-7.
- [10] Vestring, T.; Rouse, T. & Reinert, U. (2005). Hedge Your

Offshoring Bets. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 27-29.

- [11] (2005). Going Offshore Cuts Technology Jobs. *Manufacturing Engineering*, 134(5), 40-45.
- [12] Farrell, D. (2004). How Germany can win from offshoring. *McKinsey Quarterly*, 4, 114-123.
- [13] Colquhoun, G.; Edmonds, K. & Goodger, D. (2004). Offshoring: How big an issue? *Economic Outlook*, 28(3), 9-15.
- [14] Kaplan-Leiserson, E. (2004). On Offshoring, T+D, 58(10), 12-14.
- [15] Matloff, N. (2004). Globalization and the American IT Worker. *Communications of the ACM*, 47(11), 27-29.
- [16] Levy, D.L. (2005). Offshoring in the New Global Political Economy. *Journal of Management Studies*, 42(3), 685-693.
- [17] Farrell, D. (2005). Offshoring: Value Creation through Economic Change. *Journal of Management Studies*, 42(3), 675-683.

**Süleyman Tuluğ OK** (tulug@bilkent.edu.tr) has a Ph.D. in Business Administration from Marmara University. He is currently an Assistant Professor in Accountancy at Bilkent University. Prior to joining Bilkent, Dr. Ok served in senior executive positions for blue-chip companies and international organizations. He also taught part-time at the Yeditepe University MBA Programme. He teaches accounting, finance and business strategy courses. His research areas are contemporary Turkish economy, foreign direct investment, outsourcing and offshoring.