

## ÖZET

### BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE HİNDİSTAN EKONOMİSİNE ETKİLERİ

KALE, Gökçe

Yüksek Lisans Tezi, İktisat ABD

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Metin YILDIRIM

Haziran 2009, 126 Sayfa

Outsourcing kavramı, daha önce firma bünyesinde yapılan üretim ya da hizmetlerin, maliyetlerde avantaj elde etmek amacıyla, kendi adına ve hesabına yerli ya da yabancı, yurt içinde ya da dışında bulunan başka bir firmaya yaptırılarak temin edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

İçinde yaşadığımız yeni yüzyıl, sadece imalat sanayi faaliyetlerinin değil, aynı zamanda hizmet alanlarının da yabancı ülkelerde üretim yapmanın büyük bir hızla yaygınlaştığı bir yüzyıldır. Bu konuda, yükselen ekonomiler içerisinde önemli bir yeri olan ve dünya ekonomisiyle bütünleşme çabalarında göstermiş olduğu başarı ile dikkatleri üzerine çeken Hindistan, en başarılı atılımları yapmış ve bu sayede en ciddi ihracat gelirlerini yaratmıştır.

Hint özel sektörü diğer yükselen ekonomilerden farklı çalışmaktadır ve diğer yükselen ekonomilere göre çok daha büyük ve gerçek etkinliğe dayalı bir rekabet gücüne sahiptir. 1990'lı yıllardan sonra hızlı bir büyüme ile dikkatleri çeken Hindistan'ın 2050 yılında dünyanın en büyük ekonomilerinden biri olacağı belirtilmektedir.

Çalışmada, Hindistan ekonomisinin gelişimi incelenmiş ve Türkiye'nin gelecek ile ilgili stratejilerini belirlemede örnek teşkil eden Hindistan Bilgi Teknolojileri sektörünün, küresel rekabet ortamında göstermiş olduğu başarısını nasıl gerçekleştirdiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Outsourcing, Hindistan, Bilgi Teknolojisi, Yazılım.

**ABSTRACT**  
**INFORMATION TECHNOLOGY OUTSOURCING AND  
ITS EFFECTS ON INDIAN ECONOMY**

KALE, Gokce  
M.A. Thesis, Department of Economics  
Supervisor: Assist. Prof. Dr. Metin Yıldırım  
June 2009, 126 Pages

Outsourcing is defined as providing a firm's functions which were previously done within the enterprise from another firm located at home country or a foreign country.

Not only outsourcing of manufacturing activities but also outsourcing of service activities to foreign countries is spreading rapidly in this century. In this regard, India, has an important place in emerging economies and takes eyes on it with its success in integration with world economies. India has made a big leap in services outsourcing, and created the most significant export revenue.

Indian private sector works differently from other emerging economies and has a competitive power which is based on bigger and more effective production. India which has attracted attention with a rapid growth since 1990, is expected to be one of the biggest economies of the world by 2050.

In this study, development of Indian economy will be examined, and it will be explained that how success of Indian IT Sector has occurred so that Turkey may benefit from this experience in determining its strategies about future.

**Key Words:** Outsourcing, India, Information Technology, Software.

## ÖNSÖZ

Günümüz bilgi toplumu koşullarında ülkelerin sosyoekonomik açıdan gelişmelerini gerçekleştirmelerinde bilgi ve iletişim teknolojileri altyapılarını oluşturmaları ve yaygınlaştırmaları önemlidir.

Bilişim teknolojileri ile ekonomik büyüme arasında doğrusal bir orantı ve illiyet bağı olduğu görülmektedir. Bugün dünyaya baktığımız zaman bilişim teknolojilerini daha çok kullanan, bu sektöre daha çok yatırım yapan, bu sektörde kalifiye personel ihtiyacını gideren ülkelerin dünyada ekonomik anlamda söz sahibi ülkeler olduğu ve/veya bu konuma geleceği görülmektedir.

Dünyadaki gelişmelere uygun bir bilim ve teknoloji politikası belirleyerek toplumun tüm dinamiklerini harekete geçirerek öncelikle uluslar arası piyasalarda rekabet edebilir bir ekonomi oluşturulması hayati bir önem taşımaktadır. Çalışma bu ve benzeri nedenler göz önüne alınarak hazırlanmıştır.

Çalışmamı hazırlamada bana zaman ayıran ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Metin YILDIRIM'a, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyeleri Sayın Doç.Dr. Arif ÖZSAĞIR'a, Sayın Yrd.Doç.Dr. İbrahim H. SEYREK'e ve büyük bir sabırla hiçbir fedakarlıktan kaçınmadan destek veren sevgili babam ve annem İbrahim ve Şenel KALE'ye yardım ve desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

HAZİRAN 2009

Gökçe KALE

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLULARIN LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. GİRİŞ .....	1
<b>2.KAYNAK ÖZETLERİ</b> .....	<b>3</b>
2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI .....	3
2.1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı .....	3
2.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi .....	5
2.1.3. Dış Kaynak Kullanımının Önemi .....	10
2.1.4. Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşmasını Sağlayan Faktörler .....	11
2.1.4.1. Küreselleşme (Globalleşme) .....	11
2.1.4.2. Hızlı değişim .....	12
2.1.4.3. Teknoloji .....	12
2.1.4.4. Rekabetin artması .....	13
2.1.4.5. Ölçeklenebilir ve esnek bir altyapı ihtiyacı.....	13
2.1.4.6. Stratejik ortak ihtiyacı.....	13
2.1.4.7. Önemli organizasyonel değişiklikler .....	14
2.1.4.8. Özelleştirme .....	14
2.1.4.9. Ekonomik durgunluk .....	14
2.1.4.10. Küçük firmaların dış kaynak kullanımına yönelmeleri .....	14
2.1.5. Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler .....	14
2.1.5.1. Maliyetleri azaltma .....	15
2.1.5.2. Temel (öz) yeteneklere odaklanma.....	16
2.1.5.3. Süreç yenileme .....	16
2.1.5.4. Küçülme (downsizing) .....	17
2.1.5.5. Teknolojik yenilikleri takip etme .....	17
2.1.5.6. Esnekliği artırma.....	17
2.1.5.7. Riski azaltma .....	18

2.1.5.8. Başarılı işletmeler arasına girebilme .....	18
2.1.5.9. Kontrol dışı fonksiyonlar .....	18
2.1.5.10. Kaynak transferi .....	19
2.1.5.11. Kaynakların dağıtımı .....	19
2.1.5.12. Yatırım harcamalarını azaltma .....	19
2.1.5.13. Kaliteyi artırma.....	20
2.1.5.14. Hız kazanma .....	20
2.1.5.15. Vizyon oluşturulması .....	20
2.1.5.16. Aşırı yüklenme durumlarını atlatabilme .....	20
2.1.5.17. Treni kaçırmamak .....	21
2.1.5.18. Eski fonksiyonların devamını sağlamak .....	21
2.1.5.19. Güvenilirliği sağlamak .....	21
2.1.5.20. Performansı artırmak .....	21
2.1.6. Dış Kaynak Kullanımını Olumsuz Etkileyen Faktörler .....	21
2.1.6.1. İnsan kaynakları politikaları.....	22
2.1.6.2. Tedarikçi firmaya aşırı bağlılık .....	23
2.1.6.3. Gizli bilgilerinin rakiplere sızdırılması.....	23
2.1.6.4. Yanlış etkinlikleri dış kaynaklamak .....	23
2.1.6.5. Tedarikçi ile uyumlu bir birlikteliğin gerçekleştirilememesi.....	24
2.1.6.6. İletişim sorunları.....	24
2.1.7. Dış Kaynak Kullanım Türleri .....	25
2.1.7.1. Yararlanılan dış kaynağın çeşidine göre sınıflandırma.....	25
2.1.7.2. Yararlanılan konunun kapsamına göre sınıflama .....	26
2.1.8. Dış Kaynak Kullanımı Tipleri .....	26
2.1.8.1. Dışarıya iş verme (out-tasking) .....	26
2.1.8.2. Fonksiyonel kaynak sağlama (functional sourcing) .....	27
2.1.8.3. Dikey kaynak sağlama (vertical sourcing).....	27
2.1.8.4. Bütünleşik dış kaynak sağlama (integrative outsourcing) .....	27
2.1.8.5. Stratejik kaynak sağlama (strategic sourcing).....	27
2.1.9. Dış Kaynak Kullanımı Faaliyet Alanları.....	28
2.1.9.1. Bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı .....	28
2.1.9.2. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı .....	29
2.1.9.3. İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı .....	30
2.1.9.4. İş gören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı .....	31
2.1.9.5. Muhasebe ve finansman hizmetlerinde dış kaynak kullanımı .....	31
2.1.9.6. İmalat sürecinde dış kaynak kullanımı .....	32
2.1.9.7. Hizmet.....	32
2.1.9.8. Eğitimde dış kaynaklardan yararlanma.....	32
2.1.9.9. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı .....	33
2.2. OUTSOURCING VE OFFSHORING .....	34
2.2.1. Outsourcing, Offshore Outsourcing ve Offshoring Tanımları .....	35
2.2.1.1. Dar anlamda offshoring (offshore inhouse sourcing) .....	35
2.2.1.2. Geniş anlamda offshoring (offshore outsourcing veya yurtdışı taşeronluk) .....	36
2.2.2. Hizmetlerin Outsource Edilmesi.....	38
2.2.2.1. Beyaz yakalı hizmetlerdeki outsourcing'in ampirik özellikleri .....	38
2.3. OUTSOURCİNG'İN ULUSLAR ARASI TİCARETTEKİ YERİ.....	39
2.4. OUTSOURCİNG KAVRAMI ETRAFINDA YAPILAN TARTIŞMALAR .43	
<b>3.MATERYAL VE YÖNTEM .....</b>	<b>46</b>

3.1. MATERYAL.....	46
3.2. YÖNTEM.....	46
<b>4.BULGULAR VE TARTIŞMA.....</b>	<b>47</b>
4.1. YÜKSELEN EKONOMİLER .....	47
4.1.1. Yükselen Ekonomilerin Özellikleri.....	47
4.1.1.1. Sosyo-ekonomik yapı .....	47
4.1.1.2. Yüksek büyüme oranı .....	49
4.1.1.3. Yüksek risk.....	50
4.1.1.4. Politik yapının etkin çalışmaması.....	50
4.1.1.5. Enflasyonist ekonomi .....	51
4.2. HİNDİSTAN EKONOMİSİ .....	52
4.2.1. Hindistan'ın Tarihi .....	52
4.2.2. Siyasi Yapısı .....	52
4.3. BAĞIMSIZLIK SONRASI HİNDİSTAN.....	53
4.3.1. Planlı Dönem:1950–65.....	53
4.3.2. Yeşil Devrim: 1965–73 .....	54
4.3.3. Dış Şoklara Uyum Dönemi:1973–80.....	55
4.3.4. Ekonomik Liberalleşme Dönemi: 1980–91.....	57
4.3.5. Ekonomik İstikrar ve Yapısal Uyum: 1991 Sonrası .....	58
4.4. EKONOMİDEKİ BELLİ BAŞLI SEKTÖRLER.....	62
4.4.1 Tarım Sektörü .....	62
4.4.2. Sanayi Sektörü .....	63
4.4.2.1. Otomotiv sektörü .....	64
4.4.2.2. Demir – çelik ve işleme endüstrisi .....	64
4.4.2.3. Makine sektörü .....	64
4.4.2.4. Elektrik ve enerji üretim ekipmanları .....	64
4.4.2.5. Kimya sanayi.....	65
4.4.2.6. Tekstil ve tekstil makineleri .....	65
4.4.3. Hizmet sektörü.....	66
4.4.3.1. Bankacılık .....	66
4.4.3.2. Sağlık sektörü .....	66
4.4.3.3. Altyapı sektörü .....	67
4.4.3.4. Enerji sektörü .....	67
4.4.3.5. Petrol sektörü.....	67
4.4.3.6. Bilişim sektörü.....	68
4.4.4. Dış Ticaret .....	70
4.4.4.1. İhracat .....	70
4.4.4.2. İthalat .....	71
4.5. HİNDİSTAN'DA OUTSOURCING UYGULAMALARI .....	72
4.5.1. Hindistan'da Outsourcing'in Gelişimi .....	73
4.5.2. Outsourcing'in Hindistan'da Yükseliş Nedenleri.....	76
4.5.3. Outsourcing Merkezi: Hindistan.....	78
4.5.3.1. Bol miktarda yetenekli sahip insan kaynağı.....	78
4.5.3.2. Düşük işgücü maliyetleri .....	79
4.5.3.3. İngilizce yeterliliği.....	79
4.5.3.4. Coğrafik avantajlar .....	80
4.5.3.5. Eğitim ve öğretim .....	80
4.5.3.6. Yasal çevre .....	81
4.5.3.7. Kalite yönetimi .....	82

4.5.3.8. Yazılım teknolojileri parkları geliştirme.....	82
4.5.3.9. Yazılım endüstrisi kurumları.....	83
4.5.3.10. Hindistan’da risk sermayesi ortamı .....	84
4.5.4. Outsourcing’in Hindistan Ekonomisine Etkisi .....	84
4.5.4.1. GSYİH’deki büyüme .....	85
4.5.4.2. İstihdam olanakları .....	85
4.5.4.3. Yeni orta sınıf .....	86
4.5.4.4. Artan girişimci ruh.....	86
4.5.5. Hindistan’da Verilen Örnek Outsourcing Hizmetleri .....	86
4.5.5.1. Bilgi Teknolojileri’nin mümkün kıldığı hizmetler .....	87
4.6. TÜRKİYE - HİNDİSTAN TİCARİ İLİŞKİLERİ.....	88
4.7. TÜRKİYE’DE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜ VE OUTSOURCING .....	91
4.7.1. Bilgi Ekonomisi ve Türkiye’nin Bilgi Toplumu Politikası .....	92
4.7.2. Türkiye Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü .....	95
4.7.3. Yazılım Sektörü .....	96
4.7.3.1. Türkiye yazılım sektörü .....	97
4.7.3.2. Türkiye yazılım sektörü dış ticareti .....	98
4.7.3.3. Türkiye yazılım sektöründe firmaların durumu .....	101
4.7.3.4. Türkiye yazılım sektörüne sağlanan olanaklar .....	102
4.7.3.4.1. Teknoloji geliştirme bölgeleri.....	103
4.7.3.4.2. Teknoloji geliştirme merkezleri .....	104
4.7.3.4.3. KOSGEB destekleri .....	104
4.7.3.4.4. İhracatta sağlanan devlet yardımları.....	105
4.7.3.5. Yazılım sektörünün sorunları .....	106
4.7.3.5.1. Eğitim ve insan kaynakları .....	106
4.7.3.5.2. Beyin göçü .....	106
4.7.3.5.3. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu .....	107
4.7.3.5.4. Sektörel bir üst birlik ve/veya federasyon bulunmaması (Nasscom, gibi).....	107
4.7.3.5.5. Korsanlık.....	107
4.7.3.5.6. Finansman, kaynak ve sektörel bilgi yetersizliği .....	109
4.7.3.5.7. Kalite, standart ve lisan problemleri.....	109
4.7.4. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) .....	109
<b>SONUÇ</b> .....	114
<b>KAYNAKÇA</b> .....	118
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	126
<b>VITAE</b> .....	126

## TABLoların LİSTESİ

Sayfa No

Tablo.2.1. ABD ve Avrupalı firmaların DKK tercihlerindeki ülkeler ve yüzdeleri....	8
Tablo 2.2. Bir firma (veya firma grubu) için üretim seçenekleri.....	37
Tablo 4.1. Hindistan'ın GSYİH ve Tarım, Sanayi ve Hizmetler Sektörlerinin Büyüme Hızları, Sabit Fiyatlarla(%).....	56
Tablo 4.2. Dönemler İtibariyle Hindistan'ın Yıllık Ortalama Tüketici Fiyatları Enflasyonu(%).....	58
Tablo 4.3. Hindistan'da Tekstil Üretimi.....	65
Tablo 4.4. Hindistan'ın 2004–2008 Dönemi Bilgi Teknolojileri Sektörünün Performansı (milyar dolar).....	69
Tablo 4.5. Hindistan'ın Dış Ticareti (FOB, milyar dolar).....	70
Tablo 4.6. Hindistan İhracatının Ükelere Göre Dağılımı.....	70
Tablo 4.7. Hindistan İhracatının Ürünlere Göre Dağılımı.....	71
Tablo 4.8. Hindistan İthalatının Ükelere Göre Dağılımı.....	71
Tablo 4.9. Hindistan İthalatının Ürünlere Göre Dağılımı.....	71
Tablo 4.10. Türkiye-Hindistan Dış Ticareti .....	89
Tablo 4.11. Türkiye ile Hindistan Arasında Yapılan Anlaşmalar.....	90
Tablo 4.12. Bilgi ekonomisi açısından Türkiye'nin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler.....	93
Tablo 4.13. Türkiye Bilişim Pazarı (1000 ABD Doları).....	96
Tablo 4.14. Yazılım Sektör İhracatı(Bin \$).....	99
Tablo 4.15. Yazılım Sektörünün Ükelere Göre İhracatı.....	99
Tablo 4.16. Yazılım Sektör İthalatı.....	100
Tablo 4.17. Yazılım Sektörünün Ükelere Göre İthalatı.....	100
Tablo 4.18. Küresel Hizmet Lokasyon Endeksi 2009.....	111



## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BPO	: İş Süreçleri Outsourcing
BT	: Bilgi Teknolojileri
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
ILO	: Uluslar arası Çalışma Örgütü
IMF	: Uluslar arası Para Fonu
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
DKK	: Dış Kaynak Kullanımı
NASA	: Amerikan Havacılık ve Uzay Dairesi
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
İGEME	: İhracatı Geliştirme Merkezi
NASSCOM	: Hindistan Ulusal Yazılım ve Hizmet Şirketleri Birliği
ÇUŞ	: Çok Uluslu Şirket
SDR	: Özel Çekme Hakkı
GSLI	: Küresel Hizmet Lokasyon Endeksi
KOSGEB	: Küçük ve Orta
TEKMER	: Teknoloji Geliştirme Merkezi
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
İPAD	: İhracat Pazar Araştırması Desteği

## BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

### 1.1. GİRİŞ

*Outsourcing (dış kaynakkullanımı)* terimi girişimin dışında üretilen mal ve hizmetlerin kullanımını göstermek için kullanılmaktadır. Outsourcing girişimin bulunduğu ülkede (domestic outsourcing) veya başka bir ülkede (outsourcing abroad) oluşabilmektedir. Başka bir deyişle, firma faaliyetlerinin yurtdışında üretimi içsel (*offshore in-house sourcing*) veya yurtdışı taşeronluğa benzer şekilde dışsal (offshore outsourcing) olarak yapılabilmektedir. Üretimin yurtdışında bağlı firmalara transferi durumu “dar anlamda offshoring” ve üretimin yurtdışında bağlı olmayan firmalara transferi “geniş anlamda offshoring” olarak ifade edilmektedir. Dar anlamda offshoring durumu çok uluslu şirketlerin yaptığı dolaysız yatırımların boyutunu ilgilendirmekte iken geniş anlamda offshoring, dolaysız yatırım olmaksızın yurtdışı taşeronluk yapmayı ifade etmektedir.

Dünyanın önde gelen firmaları son zamanlara kadar genellikle çok sayıda sektörde faaliyet gösterme ve şirket sayısını mümkün olduğu ölçüde artırma yönünde büyüme stratejileri takip etmişlerdir. Teknolojide meydana gelen gelişmeler, küresel rekabetin kazandığı ivme, firmalarda yoğun olarak hissedilmeye başlanan esneklik ihtiyacı, müşteri profilindeki değişim ve farklılaşan talep eğilimleri, firmaları daha esnek düşünmeye teşvik etmektedir. Bu şartların bilincine vararak ufkunu geniş tutan firmaların, dengesiz büyüme ve buna benzer eğilimler içinde olup da perspektifini dar tutan firmalarla karşılaştırıldığında, ayakta kalabilme imkânlarının daha da artacağı ifade edilmektedir. Bu gelişmeler, firmalar açısından dış kaynak kullanımının önemine işaret etmektedir.

Dış kaynak kullanımı, şirketlerin en iyi yapabilecekleri şeye konsantre olmalarını sağlar. Bu ekonomin en eski ilkelerinden biri ile karşılaştırmalı üstünlükle paralel bir konumdadır. Akılcı olan yaklaşım, yapılması için en iyi yerin seçildiği etkinliklerin değerlerinin temelde biçilmesine karar vermektir.

Hindistan'ın bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü dış kaynak kullanımı alanında önemli bir gelişme göstererek dikkatleri üzerine çekmektedir. Bilgi teknolojileri sektöründe kârlı iş alanları yaratmayı başaran Hindistan, yazılım hizmetlerinin en önemli küresel tedarikçisi olma yolunda hızlı ilerlemesini sürdürmektedir. Hindistan, bankacılık, sigortacılık, teknoloji, telekomünikasyon, mühendislik ve işletme hizmetleri gibi alanlarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin küresel üretim zincirinde rağbet gören, çağrı merkezlerini yönettikleri, finansal muhasebe ve veritabanı üretimi yaptıkları bir bölge haline gelmiştir. Zira Hindistan'daki eğitilmiş profesyonel işgücü, düşük emek maliyetleri ve reformlarla serbestleştirilmeye başlayan ekonomi, Amerikalı ve Avrupalı şirketler için çok ciddi maliyet düşürme fırsatları sunmaktadır. Hindistan bugün artık bir outsourcing cenneti haline gelmiştir. Özellikle bilgi teknolojileri ve iş süreçlerinin outsource edilmesinde derin tecrübe birikimi sağlamıştır.

Çalışmanın amacı Hindistan'ın Bilgi Teknolojileri sektöründe bugünkü durumuna nasıl geldiği ve bu durumdan nasıl etkilendiği açıklanarak Türkiye'nin gelecek ile ilgili stratejilerini belirlemede Bilgi Teknolojilerinin önemini ortaya koymaktır.

Çalışmanın birinci bölümü giriştir. Çalışmanın İkinci bölümünde, outsourcing kavramının tanımı yapılacak ve offshoring kavramı ile arasındaki fark anlatılacaktır. Üçüncü bölüm Materyal ve Yöntem bölümüdür. Bu bölümde uygulamada kullanılan materyaller tanıtılacaktır. Tartışma ve Bulguları oluşturan Dördüncü bölümde Hindistan ekonomisinin gelişimi, Hindistan'ın Bilgi Teknolojileri ve Outsourcing konusundaki başarısının altında yatan faktörler ve son olarak da Türkiye'nin outsourcing konusundaki mevcut durumu incelenmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAYNAK ÖZETLERİ

#### 2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

##### 2.1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Outsourcing kelimesi “motorlu vasıtaların üretiminde kullanılan parçalar gibi bazı ürünlerin ve hizmetlerin, maliyetleri düşürmek amacıyla, dış tedarikçi ya da üreticilerden temin edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Demircan,2005).

Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en önemli fikir ve uygulamalarından biri olarak nitelendirilen dış kaynak kullanımı, iş dünyasındaki en yeni trendlerden biri olarak öne çıkmakta ve çeşitli yönleri ile de tartışılmaya devam edilmektedir (Güngör, 2007:2).

Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ifadesi çalışma hayatında ilk kez Wisconsin şirketinin, 1988 yılında Omni Resource şirketine tesis yönetimini devrettiği zaman kullanılmıştır (Demir, 2004:1).

Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma, ürünün imal edilmesi için gerekli parçaların ya da diğer katma değer oluşturan faaliyetlerin işletme dışındaki bir kaynak tarafından sağlanması olarak tanımlanmıştır (Coşkun,202:199).

Dış kaynak kullanımı(DKK), daha önce firma içerisinde yapılan/yönetilen bir işlemin ilgili insan kaynağı ile birlikte uzun süreli bir sözleşme kapsamında bir dış firmaya aktarılmasıdır (Dalgıç, 2007:3).

Literatürde “ Outsourcing” için “dış kaynak kullanımı”nın yanında dışsal tedarik, dış kaynaklardan yararlanma veya faydalanma, mal ve hizmet satın alınması gibi terimler de kullanılmaktadır (Özbay, 2004:6).

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, yani kendi öz yeteneklerini kullanmadıkları işleri organizasyon dışındaki başka işletmelere yaptırmak arzusu ve

eğilimi, yaygın bir “dış kaynaklardan yararlanma” ya da “outsourcing” uygulamasını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2001:314).

Drucker’e göre, performansa doğrudan katkısı olmayan ikincil faaliyetlerin devre dışı bırakılması onların başarılarının anahtarı olacaktır. Gerçekten de bugün küreselleşme ve rekabetin getirdiği noktada belli bir faaliyet noktasına odaklanmak gerekmektedir. Piyasanın taleplerine ve beklentilerine zamanında doğru ve eksiksiz cevap verebilmek, standartlara uygun ürünler sunabilmek, marka olabilmek için çevik olmak gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için dış kaynaklardan yararlanma çok uygun bir tekniktir (Aktaş, 2006:1).

Dış kaynak kullanımı; bir işletmenin temel olmayan işlevlerini o konuda uzmanlaşmış, daha etkin hizmet sağlayıcı başka işletmelerden sağlanmasını öngören bir yönetim stratejisi olarak kabul edilmektedir (Özutku, 2002:117).

Bir başka deyişle, işletmenin iyileştiremediği ve geliştiremediği yetenekleri, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alınması veya onun aracılığı ile kullanılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004:394).

Yalın bir örgüt yapısı oluşturmak, uygun maliyet yapısında çalışmak, verimliliği arttırmak, küçülmek, küçülerek büyümek amaçlarıyla kullanılan dış kaynak kullanımı, işletme faaliyetlerinin bir kaçını başka işletmelere devredilmesi olarak tanımlanabilir.

Günümüzde, şirketlerin faaliyetleri dışındaki işleri tedarikçilere aktarması, teknoloji sayesinde iletişim ve eşgüdüm maliyetlerinin düşmesi ile her zamankinden daha kolaydır. Bunlara bir de gittikçe kısalan ürün ömrünü ve esnekliğin sağladığı faydayı eklediğinizde, şirketlerin neden her geçen gün daha yatay konuma geldiğini anlamak mümkündür. Bununla birlikte her şirket rakiplerinden farklı olmak için, temel yetenek ya da kritik kaynak olabilecek şeyleri “dışarıya yaptırma hatasına” düşmemelidir.

Dış Kaynak Kullanımı (DKK) kısaca, daha önce firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir firmadan temin edilmesi olarak tanımlanabilir. Ancak DKK sürecini geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçi arasında “iş ortaklığı” denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır. Özetle bir şirket bir iş sürecinin sahipliğini dışarıya

transfer ettiğinde DKK uyguluyor denilebilir. DKK yaklaşımında hizmeti alan firma, hizmeti sunan firmaya işini nasıl yapacağını değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmasını istediğini bildirir (Mersin, 2005).

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için sadece kendi öz yeteneklerini esas alan işleri yapmak istemeleri veya öz yetenekleri ile ilgili olmayan işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelere (tedarikçilere) yaptırma eğilimi DKK uygulamalarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Bakan, 2004:170). Bu bağlamda, sözü edilen öz yetenek; bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, müşteriye özel değer olarak yansıyan, işletme vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen ve rekabetçi üstünlük sağlayan bilgi ve beceriler olarak ifade edilmektedir. Gary Hamel'a göre herhangi bir becerinin öz yetenek sayılabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekir (Bakan,2004:171-172):

- *Müşteri yararı:* İşletmenin belli bir konudaki becerisi müşteriye rakiplerden çok farklı bir yarar sağlamalıdır.
- *Rakiplerden farklılaştırma:* *Becerinin* rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilmemesi gerekmektedir.
- *Başka alanlarda uygulanabilirlik:* Becerinin başka alanlarda uygulanabilmesi ve yeniliklerin anahtarı olması gerekmektedir.

### **2.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi**

Üretimin bazı aşamalarının “outsourcing” yoluyla temin edilmesi oldukça sık rastlanan bir durum olup, etkin ve verimli çalışmanın gereği olarak kabul görmektedir. Otomobil firmaları çoğu zaman ürettikleri otomobillerin bazı aksam ve parçalarını anlaşmalı olarak dışarıdan temin etmektedir. Bununla birlikte, hizmetlerin “outsource” yoluyla temininin daha yeni bir kavram olmasına rağmen, pazarın hızla büyüdüğü görülmektedir.

Günümüzde, hizmet kalemlerinin toplam maliyetlerin %15-20'sini oluşturduğu tahmin edilmektedir. “Outsourcing” faaliyetleri, şirket destek birimlerinin gerçekleştirdiği pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, satınalma, finansman, müşteri ilişkileri yönetimi gibi pek çok alanda yapılan hizmet faaliyetlerinin dışarıdan temin edilmesi yoluyla, bu maliyetlerde tasarrufa gitmek amacıyla ortaya çıkmıştır.

Önceleri “outsourcing” yoluyla hizmet alımları, yine ülke içinden, nispeten daha ucuz işgücü olanakları sunan bölgelerden yapılmaktaydı. Ancak, özellikle

bilişim teknolojilerinde (IT Services) yaşanan hızlı gelişmelerin sunduğu imkanlar sonucu, ABD firmaları daha önce ülke içinden yaptıkları sözleşmeli hizmet alımlarını deniz aşırı ülkelere taşımışlardır (Demircan,2005).

Üretim kapasitelerinin büyük miktarları önceki üslerinden Meksika, Çin gibi gelişmekte olan ülkelere kayarken Software dizayn'dan Call Center'a kadar geniş bir yelpazedeki hizmet üsleri de Hindistan'a taşınmıştır (Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing),2008).

İlk olarak 19.yüzyılda İngiltere'de metal üretim işletmelerinde DKK uygulamalarına rastlanılmıştır. Çok yaygın olmamakla birlikte, kamu sektöründe de hapisane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması, atık yönetimi gibi alanlarda outsourcing uygulamaları görülmüştür. Bu dönemde Fransa'da da demiryollarının yapım ve onarımı, su depolama ve dağıtım gibi kamu hizmetlerinde outsourcing uygulama alanı bulmuştur (Öztürk ve Sezgili, 2002:132).

1960'lı yıllara gelindiğinde, güvenlik, temizlik, yemek gibi hizmetlerde outsourcing uygulanmaya başlanmıştır. 1980'li yıllardan sonra teknolojideki hızlı gelişmeler ve artan global rekabetin etkisiyle hissedilen esneklik gereksinimi, işletmeleri geleneksel yönetim tarzlarını terk etmeye zorlamıştır. Bu bağlamda, işletmeler öz yetenekleriyle ilgili olmayan bazı faaliyetlerin yönetimi dış kaynak sağlayıcılara (outsider) devretmeye ve faaliyet alanlarını sınırlamaya başlamışlardır. Kamu sektörü ve özel sektörde outsourcing uygulamaları ile ilgili çarpıcı gelişmeler büyük ölçüde 1980'li yıllarda İngiltere'de Margaret Thatcher ve ABD'de Ronald Reagan tarafından benimsenen serbest pazar ekonomilerinin ve günümüzde en iyi değer rejimiyle yer değiştirmiş olan zorunlu eksiltme gibi politikaların bir sonucudur (Bakan, 2004:173).

Dünyanın önde gelen firmaları son zamanlara kadar genellikle çeşitli/çok sayıda sektörde faaliyet gösterme ve şirket sayısını mümkün olduğu ölçüde artırma yönünde büyüme stratejileri takip etmişlerdir. Teknolojide meydana gelen gelişmeler, küresel rekabetin kazandığı ivme ve firmalarda yoğun olarak hissedilmeye başlanan esneklik ihtiyacı, hızlı bir değişimin yaşanmasına neden olmuştur. Söz konusu değişimlere de bağlı olarak geleneksel yönetim tarzları terk edilmeye başlanmış ve firmalar kendi öz yetenekleriyle ilgili olmayan bazı faaliyetleri dış kaynak sağlayıcılara devretmeye başlamışlardır.

Her firma açısından uygulanacak olan DKK uygulamaları farklılık göstermesine karşın genel anlamda kısmi (bir isin bir kısmının dış kaynağa

yaptırılması) ve tam (bir işin tamamının dış kaynağa yaptırılması) olmak üzere iki tür DKK'dan bahsedilmektedir. Küresel rekabet sürecine uyum sağlayabilmek amacıyla hemen hemen bütün dünyada kabul gören bir strateji olarak DKK, başarının kaynaklarından birisi haline gelmiştir (Güngör,2007:4).

Ülke örnekleri bağlamında DKK'dan yoğun bir şekilde yararlanan Japonya'da özellikle montaja yönelik üretim yapan firmalar, tedarikçilerle yakın işbirliği içerisinde olduklarıdır. Bu çerçevede Japon firmaları tedarikçilerinin bütün sorunlarıyla ilgilenmekte; onlara kalite geliştirme, maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme, personel eğitimi vb. konularda yardımcı olmakta ve aynı zamanda tedarikçi firmalara kredi desteği de sağlamaktadırlar (Efil, 1999:266).

İtalya'nın önde gelen firmalarından Marzotti'nin de dış kaynaklardan geniş ölçüde yararlandığı; tekstil sektöründe tüketiciye daha hızlı hizmet sunabilmek amacıyla bazı üretim bölümlerini özellikle işgücü maliyetinin daha düşük olduğu Uzakdoğu, Doğu Avrupa ve Kuzey Avrupa'daki bazı ülkelere taşıdığı görülmüştür. Ayrıca, ABD'nin en büyük şarap imalatçısı ve satıcısı olan Gallo ise üzümünün büyük bir bölümünü dış kaynağa aktararak, hava muhalefeti, arazi ve işçilik gibi risk oluşturan hususları dış kaynaklara devretmektedir.

Amerikan Havacılık ve Uzay Çalışmaları Merkezi (NASA), uzaya uydu ve astronot gönderme ve yıldız savaşları gibi projelerle ilgilenmekte ve bu projeleri başarı ile gerçekleştirmektedir. Söz konusu projelerde yer alan ve son derece yüksek teknolojiyi kullanan binlerce firmadan yararlanan NASA, bu anlamında şebeke organizasyonlarının öncüsü konumuna ulaşmıştır.

2002 yılında Bilişim Teknolojileri (BT) hizmetleri piyasası dünya çapında bir büyüme kaydetmiştir. 2002 yılından önce proje esaslı çalışma, dış kaynak kullanımına göre daha revaçtaydı. 2003 yılının başında dış kaynak kullanımı, BT hizmetleri piyasanın en önemli bölümü haline gelmiştir ve bu trend devam edecektir.

İngiltere'de özel sektörde bankalar, imalat endüstrisindeki firmalar, basın, medya, telekomünikasyon alanındaki firmalar, perakende ve sigorta şirketleri DKK'yı en çok yapan firmalar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu firmaların kullandığı dış kaynaklar olarak; donanım, altyapı, uygulamalar ve iş süreçleri başta gelmektedir. İngiltere'deki İş Süreçleri DKK pazarının % 43'ü kamu sektörü tarafından yapılmaktadır (Türkoğlu, 2007:29-30).



ABD’li firmalar DKK yoluna gittikleri firmaların ülkelerine önem vermezken Avrupalı firmalar nispeten önem vermektedirler. Aşikâr bir biçimde bu alanda Hintli firmaların ağırlığı hissedilmektedir (Türkoğlu, 2007:30).

Tablo 2.1. ABD ve Avrupalı firmaların DKK tercihlerindeki ülkeler ve yüzdeleri (Türkoğlu, 2007:30);

<b>ABD:</b>	<b>Avrupa:</b>
Hindistan %90	Hindistan %45
Çin %20	Macaristan %18
Filipinler %20	Slovakya %18
Kanada %15	İsviçre %18
Meksika %10	Romanya %18
Avustralya %5	Avusturya %9
Brezilya %5	Belarus %9
İrlanda %5	İrlanda %9

Dış kaynak kullanımında ülke tercihlerinin incelenmesinden de görüleceği gibi Hindistan önemli bir paya sahiptir. Hindistan yazılım ve hizmet endüstrisi, Hindistan ekonomisinde en hızlı büyüyen sektörler arasındadır. Hindistan’ın bilişim ihracatı artışının her yıl yaklaşık %30 civarında olacağı beklenmektedir (Türkoğlu, 2007:30).

Hindistan’ın bu alandaki başarısının yanı sıra Sri Lanka’nın da, gerek aynı bölgede bulunması, gerekse bu alanda ortak birtakım çalışmalar yürütülmesi sonucu Hindistan’dan sonra önemli bir oyuncu konumuna geldiği belirtilmektedir. Politik istikrar, destek hizmetleri, dil becerileri, bu alanda faaliyet gösteren acenteler, Sri Lanka’nın ilerlemesini kolaylaştıran etmenler olarak sıralanabilir. DKK hizmetleri sağlamada genellikle başlangıç noktası olarak kabul edilen arama merkezleri (call center) hizmetleri, şu anda bu ülkede en yaygın verilen DKK hizmetleridir (Türkoğlu, 2007:31).

Çin, son yıllarda göstermiş olduğu ekonomik başarılarının yanında bilişim konusunda da ağırlığını hissettiren ülkeler arasında yerini almaya başlamıştır. Birçok Çin’li firma bu alanda faaliyet göstermeye başlamış, sektörün büyük oyuncularını ile ortaklıklar kurmuş, kendi ülkelerindeki birtakım hizmetlerin yanı sıra özellikle ABD’li firmalara DKK konusunda hizmetler vermeye başlamıştır. Çin’li firmaların

verdiği hizmetler e-doküman, e-iş, data güvenliği ve e-devlet hizmetleri olarak sıralanabilmektedir (Türkoğlu, 2007:31).

Afrika ülkelerinden biri olan Mısır, 2003 yılında yaklaşık 100 milyon ABD \$'lık bir DKK ihracatı gerçekleştirmeyi başarmıştır. Bu ülkede özellikle son yıllarda bilişim teknolojilerini kullanma ve bundan ülke ekonomisine katkı yapma anlamında büyük atılım başlatılmış ve Bilişim Teknolojileri Bakanlığı tarafından teknoloji ulusal planı oluşturulmuş, e-hazır olma, e-öğrenim, e-devlet, e-iş, e-sağlık, e-kültür ve bilişim ihracat projesi adları altında yedi ayrı grup oluşturulmuş ve Mısır'da sayısal uçurumun etkilerinin bertaraf edilmesi amaçlanmıştır (Türkoğlu, 2007:32).

Macaristan DKK konusunda Avrupa'ya hizmet ihracatı yapan bir ülke konumunda olup bu konumunun, Devlet tarafından sunulan teşvikler ve Batı Avrupa ülkelerine göre nispeten ucuz işgücü gibi avantajlardan kaynaklandığı ifade edilmektedir. Birleşik Arap Emirlikleri'nden Dubai'de Dünyanın ilk İnternet Şehri (Dubai Internet City) ve Dış Kaynak Kullanımı Serbest Bölgesi kurulmuştur. Firmalara her türlü kolaylığı sağlamak üzere dizayn edilmiş Serbest Bölge, bilişim alanındaki bütün firmaları burada bir araya toplanmış olup buraya gelmek isteyen, burada ofis açmak isteyen kişi ya da firmaların bütün ihtiyaçları belli bir ücret karşılığında tamamen karşılanmaktadır. Sağlam altyapısı, Ortadoğu, Asya, Afrika, Hint yarımadasına yakınlığından dolayı stratejik konumu, yüzde yüz vergisiz çalışma ortamı, sermayenin rahatça ülkeyi terk edebilmesi, kolay kayıt ve lisans alabilme imkanı, gerekli yasal düzenlemelerin yapılmış olmasının yanı sıra 1.8 milyonluk nüfusu ve 1.6 trilyon ABD \$ GSMH'lık bir pazarı ile Dubai, bir giriş kapısı olarak bu alanda önemli avantajlar sunmaktadır (Türkoğlu, 2007:32).

Dış kaynak kullanımı kavramı, uzun süre geleneksel uygulama alanını korumuş ve daha çok inşaat, taşıma ve genel olarak daha az nitelik gerektiren işlerle sınırlı kalmıştır. Son yıllarda ise ekonomik dalgalanmalara, teknolojik gelişmelere, artan rekabete ve globalleşmeye bağlı olarak dış kaynak kullanımı uygulama alanları da genişlemiştir. Özellikle aşağıdaki alanlarda dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır (Özbay, 2004: 8-9) :

- İnsan kaynakları yönetimi (seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, danışmanlık, kariyer yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi vb.),
- Bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama, yazılımı geliştirme vb.),

- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri vb.),
- Muhasebe- finans (bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri),
- Lojistik- nakliye (ambarlama, postalama- dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar),
- İdari işler (yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi vb.),
- Satış – pazarlama (tele- pazarlama, reklam),
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik ve otomobil kiralama hizmetleri,
- Üretim, emlak ve yönetim alanlarında kullanılmaktadır.

Harvard Business Review Dergisi'nin Şubat 2005 sayısında yayınlanan "Strategic Sourcing, From Periphery to the Core" isimli makale dış kaynak kullanımının son yıllarda geçirdiği evrimi çok açık şekilde dile getirmektedir: "Yıllar boyunca kaynak kullanımı yalnızca satın alma için yeni bir kelime olarak varolmuştur. Günümüzde, hızlı teknoloji yenilikleriyle desteklenen küreselleşme, rekabetin temellerini değiştirmiştir. Artık kritik olan, bir şirketin sahip olduğu yetenekler olmaktan çıkıp, bu şirketin kendi bünyesinde veya dışında olan farklı yetkinlikleri kontrol edebilme ve yönetebilme kabiliyeti haline gelmiştir. Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) öyle sofistike bir hale gelmiştir ki, mühendislik, AR-GE, imalat ve pazarlama gibi çekirdek fonksiyonlar bile şirketlerin dışına çıkarılmaya başlamıştır (Yüce,2005:1).

### **2.1.3. Dış Kaynak Kullanımının Önemi**

Piyasaların ve dolayısıyla ekonomilerin bütünleşmeye başladığı ve bu gelişmelere bağlı olarak rekabetin her geçen gün yoğunlaştığı günümüz ekonomilerinde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak daha pratik/uygulaması kolay stratejiler geliştirilmelidir. Bu bağlamda temel zorunluluklardan başta geleni, üretilen mal ve hizmetin kalitesini artırarak, müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bütün sektörlerde faaliyet göstererek, plansız büyümeyi amaçlayan stratejiler, küresel eğilimlere de bağlı olarak firmaların kendi müşteri gruplarını tatmin edebilmeleri sürekli olarak zorlaştırmaktadır. Müşteri memnuniyetinin yanı sıra, artan rekabet, müşteri profilindeki değişim ve farklılaşan

talep eğilimleri, firmaları daha esnek düşünmeye teşvik etmektedir. Bu şartların bilincine vararak ufkunu geniş tutan firmaların, dengesiz büyüme ve buna benzer eğilimler içinde olup da perspektifini dar tutan firmalarla karşılaştırıldığında, ayakta kalabilme imkânlarının daha da artacağı ifade edilebilir. Bu gelişmeler, firmalar açısından dış kaynak kullanımının önemine işaret etmektedir.

Diğer taraftan firmalar açısından rekabet edebilmenin yanı sıra rekabete yön verici olabilmek, yani rekabet üstünlüğünü elde tutabilmek de önemlidir. Esas itibariyle firmaların rekabet üstünlüğünü ellerinde tutabilmeleri kalite, fiyat, ürün farklılaştırması, ürün tanıtımı (rekabet) gibi alanlarda başarılı olabilmeleriyle doğrudan ilintilidir. Bu bağlamda imkânlar dâhilinde firmaların sabit maliyetlerini azaltmaları veya tamamen ortadan kaldırmaları ve firma-içi etkinsizliğe neden olabilecek her türlü yapılanmalardan uzak durmaları gerekmektedir. Bu zorunlulukları aşabilen firmalar esneklik kazanabilmekte; küçülerek, belirli alanlarda kendilerini geliştirip, rekabete yön verici konuma gelebilmektedirler. Bu durum, özellikle son yıllarda artan işletme büyüklüklerindeki küçülmelerin bir sonucudur.

Diğer taraftan maliyetleri azaltan bir strateji olması nedeniyle de outsourcing firmalar açısından büyük bir öneme sahiptir. Maliyetlerin azalmasına bağlı olarak kaynaklar daha etkin kullanılabilen ve sonuçta önemli sayılabilecek bir rekabet üstünlüğü elde edilebilmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri arasında maliyet, kalite, bilgi sistemlerindeki performansın azalması, tedarikçi baskısı, temel yeteneklere dönme gibi finansal faktörler sayılabilir.

#### **2.1.4. Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşmasını Sağlayan Faktörler**

##### **2.1.4.1. Küreselleşme (Globalleşme)**

Yirminci yüzyılda işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun, yurtiçi ve yurtdışı yabancı işletmelerle nasıl rekabet edecekleri ve bunlara karşı nasıl yetkinleşecekleridir. 1980'li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan küreselleşme kavramı, günümüzde devamlı olarak etkisini artırmaktadır. Küreselleşme, dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve ülkelerarası sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle de mal ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanmasını ifade etmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, rekabet de artmaktadır. Artan rekabet ve küreselleşme, işletmelerin kendi tedarikçilerini birer ortak olarak görmelerini, yakın bir işbirliği içerisinde müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmaya çalışmalarını

sağlamakta, bu noktada dış kaynak kullanımı, global bir ortamda önemli bir rekabet aracı haline gelmektedir (Özbay, 2005:17).

Küreselleşme DKK'nın artmasının arkasındaki en önemli unsurlardan birisidir. Uluslararası ticaretin liberalleşmesi şirketlerin uluslararası rekabet güçlerini arttırmalarına yol açmakta ve şirketlere her geçen gün maliyetlerini offshoring ve outsourcing ile düşürmeleri konusunda baskı yaratmaktadır. Aynı zamanda outsourcing dünya çapında tedarikçilere daha kolay ulaşmayı sağlayan liberal ticareti de kolaylaştırmıştır. Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri transaksyon(işlem) maliyetlerinin düşmesine ve piyasalarda daha az eksikliğin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu güçlü kolaylaştırıcı unsurlar, şirketlere şimdiye kadar bilinmeyen bir derecede kendi ticari yapılarını nasıl düzenleyecekleri konusunda seçim hakkı vermektedir (Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing),2008).

#### **2.1.4.2. Hızlı değişim**

İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve başarılı olabilmeleri için, değişime hızlı ve etkili bir biçimde uyum sağlamaları gerekmektedir. Uluslar arası rekabetin güçlenmesi ve sürekli değişim ihtiyacı, işletmelerin esnek bir yapıya sahip olmasını ve verimliliklerini artırmasını zorunlu kılmaktadır. Üretimin, çalışma şeklinin ve sürelerinin esnekleştirilmesi ile işletmelerin maliyetleri düşmekte, verimlilikleri ve ani talep değişikliklerine uyum yetenekleri artmaktadır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı, şiddetlenen rekabet ortamında işletmelere esneklik ve rekabet avantajı kazandırmaktadır (Özbay, 2005:17).

#### **2.1.4.3. Teknoloji**

Teknolojik gelişmeler, işletmelere bir yandan çeşitli kolaylıklar ve esneklik sağlarken, diğer yandan yüksek altyapı harcamaları ve bilgi işlem alanında uzman olarak çalışanların gerekliliği ortaya çıkarır. Genel olarak işletmenin teknolojik alt yapısının oluşturulması ve güncellenmesi, uzmanlık gerektiren bir alandır. Esas faaliyet alanı bilgi işlem teknolojisi olmayan işletmeler, teknolojik gelişmeleri etkin bir biçimde takip etmede ve uygulamalarında bu gelişmelerden yararlanmada zorlanmaktadır. Bu sebeple, bilgi işlem teknolojisinde dış kaynak kullanımı, gittikçe önem kazanan ve yaygınlaşan bir uygulamadır (Özbay, 2005:18).

Teknoloji her zaman işletmenin en değerli kaynağı olmuştur. Teknolojik yenilikleri izlemeyen işletmelerin hayatta kalabilmeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle

teknolojide meydana gelen değişmeler işletmelere fırsatlar sunacağı gibi onları büyük tehlikelere de sokabilmektedir. Teknolojik yenileşmeye duyarlı işletmeler, çevrelerinde oluşan fırsatlardan öncelikle yararlanma avantajı elde edebileceklerdir. DKK'na yönelen işletmelerde yeni teknolojilere uyum sağlamak daha hızlı olabilmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005:275).

Dış kaynak kullanımı; ihtiyaç duyulan en son teknolojik yeniliklere, eskileri elden çıkartmanın zararı ya da yenilerini alma maliyeti olmaksızın sahip olmayı sağlamaktadır. Özellikle kablosuz ağ ve iletişim teknolojilerinin giderek geçerlilik kazanması, birçok firmayı elde olan altyapıyı değiştirme maliyeti yerine yeni teknolojiyi dış kaynaklarda almaya yönlendirmektedir.

#### **2.1.4.4. Rekabetin artması**

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme, bilgi işlem teknolojisindeki yenilikler ve rekabetin artması gibi gelişmeler, müşteri memnuniyetini sağlamayı temel faktör haline getirmiştir. Müşteriye daha ucuz, kaliteli ve hızlı mal ve hizmet sunmak, tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bu amaçla işletmelerin giderek artan rekabet ortamında kendi iç işleyişini yeniden düzenlemelerini sağlamakta ve bazı faaliyetlerinde dış kaynak kullanımları yaygınlık kazanmaktadır. İşletmeler, diğer işletmeler ile rekabet edebilmek için asıl işlerinde daha fazla uzmanlaşmaya ve gerekli fonksiyonlarda dış kaynak kullanmaya yönelmektedir (Özbay, 2005:18).

#### **2.1.4.5. Ölçeklenebilir ve esnek bir altyapı ihtiyacı**

Birçok firma zor ekonomik koşullar altında küçülmeye gitmek ya da organizasyonel yapısında ciddi değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadır. Firmaların atıl olmayan, firma ihtiyaçları ile birlikte ölçeklenebilecek, yeni hizmet modellerine hızla uyum sağlayacak bilgi işlem araçlarına ihtiyaçları vardır. Dış kaynak kullanımı da bunu en hızlı garantileyen yöntemdir(Güngör,2007:12).

#### **2.1.4.6. Stratejik ortak ihtiyacı**

Firmalar öz kaynaklarını olabildiğince yoğun seviyede ana faaliyet alanlarına odaklı kullanmak istemektedirler. Öte yandan ana faaliyetlerini destekleyici araçların stratejik amaçlarına uygun olarak kullanımı için bu alanlarda uzmanlık sahibi stratejik ortakların yönlendirmesine ihtiyaç duymaktadırlar.

#### **2.1.4.7. Önemli organizasyonel değişiklikler**

Firmalar önemli organizasyonel değişimler geçirdikleri dönemde dış kaynak kullanımına daha fazla yönelmektedir.

İşletmeler daha az kaynak kullanarak daha güçlü olmayı sağlayacak yapısal özelliklere yönelirler. Bu nedenle işletmeler yeniden yapılanma gerekliliğinin farkına varmaktadırlar. İşletmeler organizasyon yapılarını kaynak dağılımını etkinleştirecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir(Tanyeri ve Fırat, 2005:274).

#### **2.1.4.8. Özelleştirme**

Kamu hizmetleri, telekom, sağlık gibi sektörler özel sektör rekabetine açıldıkları zamanlarda rekabetçi pozisyon alabilmek için dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler.

#### **2.1.4.9. Ekonomik durgunluk**

Ekonomik durgunluk, teknolojiye büyük paralar ödeyerek almak yerine onu belirli ve yönetilebilir bir maliyetle dışarıdan temin etmeyi teşvik etmektedir.

#### **2.1.4.10. Küçük firmaların dış kaynak kullanımına yönelmeleri**

Küçük ve orta boy firmalar teknolojik yeniliklerden yararlanma ihtiyacını giderek daha fazla duymaktadırlar ancak büyük yatırımlar yaparak bu teknolojilere sahip olmak ekonomik ekolojilerine uygun değildir. Bu nedenle giderek daha fazla sayıda orta ve küçük boy işletme dış kaynak kullanımını benimsemeye yatkın hale gelmektedir. Ancak bu firmaların talep ettikleri hizmetlerin, müşterinin işyerinde tutulan değerli ekipmanlar, yazılımlar ve bu işletmeye atanan uzmanlarla değil, uzaktan yönetim mantığıyla yerine getirilmesi hem teknik hem de mali açıdan daha uygun bir çözümdür. Değerli ekipman ve yazılımların hizmet sağlayıcının merkezinde durduğu ve bazen de birden fazla firmanın kullanımına sunulduğu internet, uygulama, server barındırma, network yönetimi, veri depolama yönetimi gibi konularda uzmanlaşmış firmalar, dış kaynak sunumunda giderek daha fazla ön plana çıkmaktadırlar(Güngör,2007:13-14).

#### **2.1.5. Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler**

Gerçekten tüm sektörlerde hızla yaygınlaşan dış kaynak kullanımı işletme yapısını köklü değişikliklere uğratmaktadır. Birçok görüşe göre işletmelerin dış

kaynak kullanımı uygulamalarına başvurmaları ve tedarikçi işletmeler vasıtasıyla ihtiyacı olan faaliyetleri sağlamaları, sadece maliyet endişelerine bağlanmaktadır. Şüphesiz maliyet önemli olmakla beraber, işletmelerin dış kaynak kullanımı nedenlerini sadece maliyeti düşürmek ile sınırlamak doğru olmaz. İşletmeler için maliyet her zaman önemli olmuştur, ancak işletmelerin dış kaynak kullanımı nedenleri farklılık göstermektedir (Özbay, 2005:11).

Temel amacı kar maksimizasyonu olan firmalar, bu amaçlarını gerçekleştirme anlamında çeşitli endişeler taşımaktadırlar. Bu bağlamda, sadece maliyetlerin azaltılması çoğu zaman firmalar için yeterli olamamaktadır. Bu nedenle dış kaynak kullanımına bağlı olarak elde edilebilecek avantajları sadece maliyet eksenli olarak görmek, gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Dış kaynak kullanımının, firmalara sayılabileceği başlıca avantajlar aşağıda belirtilmiştir (Özbay,2005:11-16; Türksoy,2007:14; Güngör,2007:15-18;Coşkun,2002:204):

#### **2.1.5.1. Maliyetleri azaltma**

İşletmelerin dış kaynak kullanmasının belki de en önemli nedeni maliyetleri azaltmaktır. İşletmelerin temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki işleri, dış kaynak kullanarak sağlaması yani tedarikçi işletmeler kullanması; işletmeye, maliyet açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Tedarikçi işletmelerin yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri, onları cazip hale getirmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçi işletmeye yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır.

İşletmelerde DKK'nın en önemli avantajı kuşkusuz ekonomiktir. İşletme, kendi faaliyet alanı dışındaki işlemler için, dış kaynaklardan yararlanarak maliyetlerini düşürüp rekabet avantajı sağlayabilir. Bu durum müşteriler için aynı hizmetin daha ucuza alınması anlamına gelmektedir. DKK firmasının aynı mal ya da hizmetten büyük miktarda üreterek ölçek ekonomilerinin avantajlarından yararlanması, asıl işletmenin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyetle işi gerçekleştirmesine neden olmaktadır.



### **2.1.5.2. Temel (öz) yeteneklere odaklanma**

İşletmeler, iyi bildikleri işleri yapmaya, iyi bildikleri işlerin dışındaki diğer işleri de o işi en iyi bilen ve yapabilen dış kaynaklardan sağlamaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaktadır. Böylelikle işletmeler, zamanını, gücünü, emeğini, kaynağını, personeli, bilgisini, tecrübesini ve diğer tüm kaynaklarını tamamen sadece asıl işini yapmaya yönlendirmektedir. Sonuç olarak işletmeler temel yeteneği üzerine odaklanarak, asıl işlerindeki uzmanlıklarını artırmaktadır.

Yöneticiler, genellikle zamanlarının büyük bir bölümünü yönettikleri fonksiyonun detaylarını incelemekle geçirirler. Taktik detayları, yöneticilerin zaman kaybı olarak gören bir kuruluş, çekirdek yönetimin elde tutulması kaydıyla kuruluşun taktik seviyedeki yönetimini tedarikçi bir firmaya verebilir. Bu sayede yöneticilerin açığa çıkan boş zamanları kuruluş için bir kazanç olacaktır. Bu kazanç pazar paylarının incelenmesi, yeni ürün geliştirme projeleri, kar marjları ve uzun zamanlı finansal planlar gibi stratejik alanlarda kullanılabilir. Bu sayede yöneticilerin açığa çıkan boş zamanları kuruluş için bir kazanç olacaktır. Bu kazanç pazar paylarının incelenmesi, yeni ürün geliştirme projeleri, kar marjları ve uzun zamanlı finansal planlar gibi stratejik alanlarda kullanılabilir.

DKK, şirketlerin en iyi yapabilecekleri şeye konsantre olmalarını sağlar. Bu ekonomin en eski ilkelerinden biri ile karşılaştırmalı üstünlükle paralel bir konumdadır. Her örgüt, çevresinde ne gibi teşebbüslerde bulunacağı ve ardında ne tür gelişimlerin olacağını tahmin edebileceği bir çizgi çizmelidir. Akılcı olan yaklaşım, yapılması için en iyi yerin seçildiği etkinliklerin değerlerinin temelde biçilmesine karar vermektir. DKK hareketi de bu çizgiyi, örgütün konsantrasyon derecesini yükseltmesi ve çekirdekteki yetkinliklerine odaklanması için yeniden çizmektedir.

### **2.1.5.3. Süreç yenileme**

Süreç yenileme, işletmenin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha kaliteli, hızlı ve ucuz hizmet sunabilmeleri amacıyla, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesine ve yeniden yapılandırılmasına denir. Her biri konusunda uzmanlaşmış tedarikçi işletmeler, işletmenin müşteriye cevap verme süresini kısaltmasına yardımcı olmakta ve bu sayede işletme, dış kaynak kullanarak süreç yenileme kazançlarını hızlandırmaktadır.

Süreç yenileme, özellikle müşteri isteklerine cevap verme süresini kısaltması nedeniyle; işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır. Süreç yenileme çalışmalarının sonucunda; işletme için katma değeri olmayan işlerin elenmesi ya da

işletmenin temel yeteneklerinin kullanılmadığı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanılması ve bu yolla etkinlik ve verimliliğin sağlanması mümkün olmaktadır.

#### **2.1.5.4. Küçülme (downsizing)**

İşletmelerin küçülme nedenleri; maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, verimliliği artırmak, personel güçlendirmeyi hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi artırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek ve haberleşmedeki bozulmaları azaltmaktır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için; işletmeler bilinçli bir tarzda, yapılmakta olan işleri yapan çalışanların sayısını, işletmedeki mevki ve hiyerarşi kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülmeyi dış kaynak kullanımını sağlamaktadır.

#### **2.1.5.5. Teknolojik yenilikleri takip etme**

İşletmelerin dış kaynak kullanmalarının bir nedeni de kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabileceklerini yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşma isteğidir. İşletme yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynak kullanımına tabi tutarak, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkânı sağlamaktadır. Ayrıca işletmeler, tedarikçi işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak, teknolojiyi takip etme maliyetinden de kurtulmaktadır.

#### **2.1.5.6. Esnekliği artırma**

Günümüzde işletmelerin değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmaları da gerekmektedir. İşletmelerin karar eğiliminden kurtularak hareket kabiliyetinin yüksek esnek birim haline gelmelerini sağlayan gelişmelerden biri de, dış kaynak kullanımını faaliyetlerini artırmaları, işletme yapılarının küçülmesini ve yalın hale gelmesini sağlamaktadır. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, müşterinin ihtiyaçlarını daha çabuk gerçekleştirebilen esnek birimler haline gelmektedir.

### **2.1.5.7. Riski azaltma**

İşletmelerin yaptığı yatırımlar ölçüsünde riski de artmaktadır. Devlet sınırlamaları, finansal koşullar, pazar koşulları ve teknolojiadaki yenilikler çok hızlı değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurmak için işletmelerin yeni yatırımlar yapması; riski de artırmaktadır. Bu nedenle, tedarikçi işletmelerle çalışmak; yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmakta, işletmeyi krizlere karşı hale getirmekte, riski dağıtmakta, işletmeyi daha esnek hale getirmekte, çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamsını kolaylaştırmakta ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Yatırım ile risk her zaman bir arada kullanılan kavramlardır. Firmaların yapacakları yatırımın miktarı ne kadar yüksek olursa, yatırımların ve dolayısıyla firmaların belirsizliklerden etkilenme oranı da o ölçüde yüksek olacaktır. Dış kaynak kullanımına bağlı olarak yatırım maliyetlerini azaltan firmalar, risk unsuru taşıyan durumlara karşı daha dayanıklı olacaklardır.

### **2.1.5.8. Başarılı işletmeler arasına girebilme**

Başarılı işletmeler; teknolojiye, metodolojiye ve insana yoğun yatırımlar yapmaktadır. Bu işletmeler birbirleriyle rekabet eden benzer nitelikteki birçok tedarikçi işletme ile çalışarak, onlardan tecrübe ve bilgi kazanmaktadır. Ayrıca, bu işletmeler ile yakın ilişkiler kurularak stratejik faydalar da elde edilmektedir. Bu tedarikçi işletmelerden kazanılan tecrübe ve bilgi, işletmeye eğitim ve teknolojiyi takip etme maliyetlerinden kaçınmalarına ve esas yaptıkları iş üzerinde çalışmalarına fırsat tanımaktadır. Kazanılan bilgi ve tecrübelerin temel yeteneklerin geliştirilmesinde kullanılması, işletmenin büyümesine ve başarılı işletmeler arasında yer almasını sağlamaktadır.

### **2.1.5.9. Kontrol dışı fonksiyonlar**

İşletmeler, etkin olmayan bir fonksiyon için dış kaynaklardan yararlanabilir. Bir fonksiyonun yönetilmesi ya da kontrol edilmesinde zorluklar ile karşılaşıldığında, işletmenin öncelikle sorunun çözümü için gereken kaynakları açıkça saptaması gerekir. Gerçek sorunun ne olduğu bilinmedikçe, bu iş için gerekli tedarikçi işletme ile iletişim kurmak doğru olmaz. Ancak sorunun tespitinden sonra dış kaynak kullanarak etkin olmayan faaliyetler verimli hale getirilir ve böylelikle etkin olmayan bir faaliyet kontrol altına alınmış olur.

Kuruluş, elindeki elemanların beceri ve yeteneklerinin, belirli fonksiyonlar için yeterli olmadığını fark etmiştir. Bu durum ilgili fonksiyonların gelişmesini engellemekte ve fonksiyonları verimsiz kılmaktadır. Kuruluş, sorunu aşabilmek için, sorun yaşanan fonksiyon üzerine uzmanlaşmış yetenekli elemanlara ve gelişime ayak uydurabilecek teknolojiye sahip bir tedarikçi firmayla outsource anlaşması yapma yolunu seçebilir. Mühendislik ve bilgisayar hizmeti gibi yüksek bilgi ve teknoloji gerektiren alanlarda, bu yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır.

#### **2.1.5.10. Kaynak transferi**

İşletme, temel olmayan fonksiyonlarını gerçekleştirirken kullandığı teçhizatı, binaları, araçları, gereçleri ve izin belgesini; dış kaynak kullanımında tedarikçi işletmeye satabilir. İşletme işini tasfiye eder ve sözleşmenin bir parçası olarak tesislerini genellikle tedarikçi işletmeye transfer edilmesi ya da satılması sonucunda işletme nakit paraya da kavuşmaktadır. Aktiflerin içerdiği değerler göz önüne alındığında bu satış işletme için önem teşkil etmektedir.

Dış kaynak kullanımını tercih eden bir firma, önceden kullanmış olduğu üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilmekte veya sahip olduğu sınırlı miktardaki kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmektedir.

#### **2.1.5.11. Kaynakların dağıtımı**

Her işletmenin sınırlı kaynakları vardır. Dolayısıyla, işletmeler bu sınırlı kaynakları en iyi şekilde değerlendirmek zorundadır. Dış kaynak kullanımı, işletmelere kaynaklarından optimum şekilde yararlanma fırsatı tanımaktadır. Böylece işletmeler, kaynaklarını önem taşımayan fonksiyonlardan müşteriye hizmet verebilecek kritik ve temel fonksiyonlara yönlendirirken, tamamen müşteri üzerinde odaklanma fırsatı bulmaktadır.

#### **2.1.5.12. Yatırım harcamalarını azaltma**

Dış kaynak kullanımı yoluyla teknoloji yatırımı yapılmasına gerek kalmamakta, büyük yatırımlara ayrılacak kaynak ise temel fonksiyonlara kaydırılabilmektedir. Bu şekilde işletmelerin teknolojik yenilikleri takip etmesi de kolaylaşmakta, tedarikçi işletmelerin araştırma–geliştirme departmanlarından faydalanarak, daha düşük maliyetle bu işi gerçekleştirmesi de mümkün olmaktadır.

Diğer taraftan dış kaynak kullanımı, yapılacak yeni yatırımları ve bu yolla ortaya çıkacak riski de azaltmaktadır. Yatırım harcamalarının azalması, işletmelerin sahip oldukları sermayeyi gerçek işlerine yöneltmelerini mümkün kılmaktadır.

#### **2.1.5.13. Kaliteyi artırma**

Birçok işletme dış kaynak kullanımı uygulamalarını, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçi işletme ile dış kaynak kullanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilir. Dış kaynak kullanımını uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi; işletmenin, temel yetenekleri dışında faaliyetleri, kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçi işletmeler bulması ile mümkündür. Bunun için tedarikçi işletmelerin yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayacak bir güce sahip olmaları gerekmektedir.

#### **2.1.5.14. Hız kazanma**

Özellikle müşteri hizmetleri alanında hizmet hızı önem kazanan bir kıstas haline gelmektedir. İşletmelerin, konularında uzmanlaşmış tedarikçi işletmelerden dış kaynak kullanımı durumunda önemli ölçüde hız kazanılmaktadır.

#### **2.1.5.15. Vizyon oluşturulması**

Yönetim ve İşletme yazınında yaygın olan görüşe göre DKK, geleceğe ilişkin eğilimi yansıtmaktadır ve işletmeler bu eğilimin olumlu sonuçlarını hâlihazırda almaya başlamışlardır. Değişik kuruluşlarca yapılan çalışmalara göre incelenen işletmelerin yüzde 93'ü gelecek üç yıl içerisinde DKK yoluna gideceklerini belirtirken, hâlihazırda DKK uygulayan işletmelerin yüzde 91'i elde ettikleri sonuçlardan memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

#### **2.1.5.16. Aşırı yüklenme durumlarını atlatabilme**

Kuruluşun bazı fonksiyonlarında yılın belli zamanlarında ya da belli yıllarda aşırı bir iş potansiyeli oluşabilir. Bu gibi durumları önlemek amacıyla çalışan sayısının artırılması mantıklı bir çözüm olmayabilir. Böyle bir yöntem yerine, aşırı yüklenmenin yaşandığı dönemlerde tedarikçi firmayı devreye sokmak ve kuruluşun yükünü hafifletmek daha uygundur.

### **2.1.5.17. Treni kaçırmamak**

Bazı durumlarda DKK sadece moda olması itibari ile kuruluşlar için tercih nedeni olabilir. Eğer piyasanın güçlü ve saygın firmalarından bir ya da birkaçı DKK'yı tercih ederse bu diğer küçük firmaların DKK'ya olan güvenlerini artıracaktır. Özellikle dünya çapında farklı dallarında DKK'nın yaygınlaşması, kuruluş yöneticilerini DKK'nın yeni ve yükselen bir trend olduğuna inandırmaktadır. DKK'yı tercih etmeyen kuruluşların bu treni kaçıracakları ve pazar paylarını kaybedecekleri inancı, yöneticiler üzerinde bir baskı oluşturmakta ve onları DKK'ya yönelmeye zorlamaktadır.

### **2.1.5.18. Eski fonksiyonların devamını sağlamak**

Kuruluş yeni bir oluşum içine girmiş ve değişime ayak uydurmaya çalışırken eski fonksiyonların yürütmekte yetersiz kalıyorsa, outsource'u kullanarak bu fonksiyonları işler hale getirebilir. DKK burada kuruluşun yeni sistem ve teknolojiye geçişini kolaylaştırarak, sadece gelişime odaklanmasını sağlar.

### **2.1.5.19. Güvenilirliği sağlamak**

Piyasada bir yer edinmek ve güvenilir bir imaj yaratmak amacıyla tedarikçi firmanın adının kullanılması yaygın bir yöntemdir. Kendi alanında lider ve profesyonel bir tedarikçi firma ile çalışmak, kuruluşun müşteriler üzerindeki güvenilirliğini ve prestijini artıracaktır.

### **2.1.5.20. Performansı artırmak**

Kuruluş kabarık maliyetine karşın, performansı yetersiz olan bir fonksiyonu tespit etmiştir. Bu fonksiyonu çalışanlarıyla birlikte tedarikçi firmalara teklif olarak sunar. Eğer tedarikçi teklifi mantıklı bulursa, anlaşma şartlarına sadık kalma koşuluyla fonksiyonu kuruluş içinde devam ettirmeyi kabul edebilir. Fonksiyonun gelişimine bağlı olarak kontrat ilerleyen zamanlarda tek taraflı olarak bozulabilir. Bu çeşit bir yöntem her türlü fonksiyonda kullanılabilir.

## **2.1.6. Dış Kaynak Kullanımını Olumsuz Etkileyen Faktörler**

Firma yapılarına ve iş kültürüne bağlı birçok faktör dış kaynak kullanımının gelişimini engellemektedir.

DKK isteği yeni bir yönetim şekli gerektirmektedir. Bu da DKK'nın şirketin bütün sorunlarına çözüm getiriyormuş gibi görünen bir tehlikeyi beraberinde getirmektedir. İlk olarak firmanın potansiyel dezavantajlarını, söz verilen kârları ile karşılaştırmak daha akıllıca olur. Firmaların DKK sorunlarını raporlama isteği olmamasına rağmen, DKK ile ilgili sorunlar kesinlikle baş gösterebilir. Dun & Bradstreet 2000 yılında, manifatura, finansal hizmetler, yazılım ve IT alanlarını kapsayan raporunda 2 yıl içinde 20 – 25 % oranında ve 5 yıl içinde 50 % oranında başarısızlık görüleceğini raporunda belirtmektedir. Bu, kısa süreli DKK anlaşmalarını birincil olarak etkilemez, çünkü çoğu şirket gerçek sorunlara işaret etmektedir. Dun & Bradstreet'in anketine cevap veren şirketlerin hemen hemen % 70'i tedarik yetkinliğindeki başarısızlık, kötü hizmet ve yüksek giderlerden şikâyetçi olmuştur(Güngör,2007:24)

#### **2.1.6.1. İnsan kaynakları politikaları**

İşsizliğin artması kalifiye elemanın daha ucuza bulunmasına neden olmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın örgütü geliştireceği konusundaki genel kabule karşın, dışarıdan sağlanan faaliyetlerin örgütün stratejik planlama ve uygulama süreçlerine etkili bir şekilde entegre edilememesi durumunda örgütün zor durumda kalması da olasıdır, stratejik planı ne kadar destekleyeceği örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Bu doğal çevrenin dinamizmi, dış kaynaklardan sağlanan özel faaliyetler, örgütün yapısı, dışarıdan sağlanan faaliyetin entegrasyonundaki yöntem, örgütün sahip olduğu temel yeteneklerin doğası ve en önemlisi de bu yeteneklerin ne kadarının gerçekten örgütün tarihinden ve kültüründen geldiğinin derecesi gibi bazı değişkenlere bağlıdır (Dereli, 2007:125).

Bu konudaki diğer kaygılar ise; karşılıklı müzakerelerde zorluk yaşanması, sözleşmenin fiyatlandırılması, mevcut işçilerle ilişkilerin zedelenmesi, teknoloji kaybı ve transferindeki risk, müşteri ile hizmet tedarikçisi arasındaki iletişimin sağlanmasında karşılaşılan sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bunların yanı sıra, dışarıdan sağlanan işgücü örgütün stratejik planlama ve uygulama süreçlerine entegre olmasında sorunlar ve örgüt içi iletişimde güçlükler yaşanabilmekte, sinerji yaratmada sorunlarla karşılaşılabilmektedir. En önemlisi çalışanların çoğunun işletmeye bağlılığı azalmakla, motivasyonları düşmektedir (Dereli, 2007:125).

### **2.1.6.2. Tedarikçi firmaya aşırı bağılılık**

Outsourcing yapan işletme kurulan ilişki sonucunda tedarikçi işletmeye bağımlı hale gelebilmektedir. Bunun sonucunda, başlangıçta beklenenin aksine, outsourcing yapan işletme esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybederek, tedarikçi işletmenin fiyat, tedarik sağlama zamanı gibi koşullarına uymak zorunda kalabilmektedir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bir uygulama, işletmeyi zararlı bir konuma getirebilir. Endüstri dalı açısından ortaya çıkan sorun ise, outsourcing uygulamalarının işletmelerin içlerini boşaltmalarıdır. Eğer belli bir dalda faaliyet gösteren işletmeler, outsourcing sonucu belirli işler ya da ürünleri özellikle yurtdışından alıyorsa, bu eğilim arttıkça o endüstri dalının içi boşalmaya başlayacaktır(Uygur,2007:192).

### **2.1.6.3. Gizli bilgilerinin rakiplere sızdırılması**

DKK'yı tercih eden firma, belirlemiş olduğu stratejinin ve iş planlarının dış kaynak sağlayıcı tarafından bilinmesi durumunda doğal olarak bazı risklere de katlanmak zorunda kalmaktadır. Çünkü, DKK orijinli etkileşimlerde dış kaynak sağlayıcı firma, gizlilik arz eden bilgilerini öğrenebilmekte ve firma ile dış kaynak sağlayıcısı arasında herhangi bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli bilgiler dış kaynaktan yararlanan firmaya karşı birer koz olarak kullanılabilir.

### **2.1.6.4. Yanlış etkinlikleri dış kaynaklamak**

Hangi etkinliklerin dış kaynakla gerçekleştirileceğine karar vermek bazen firmalar için çok zor bir süreçtir. Çünkü bu karar eleman politikalarından yönetime kadar birçok konuyu etkileyecektir.

Anahtar yetenekler ve uzmanlıklar ya da en azından onlar üzerindeki kontrol, yanlış DKK ile kaybedilebilmektedir. IBM, kişisel bilgisayarını geliştirirken, yeni ürününün tanıtımını hızlandıracak düşüncesiyle mikro işlemci çiplerini Intel'e ve işletim yazılımlarını da Microsoft'a dış kaynaklamıştır. Ancak zıt olarak, çok barizdir ki, şirket iki anahtar uzmanlık alanındaki emredici üstünlüğünü bu iki şirkete hediye etmiş olmuştur.



### **2.1.6.5. Tedarikçi ile uyumlu bir birlikteliğin gerçekleştirilememesi**

Dış kaynak sağlayıcı firma ile dış kaynaklardan yararlanma yoluna giden firma, ortaya çıkabilecek sorunlara karşı ortak bir yaklaşım benimseyebilmelidirler. Aksi halde ortaya çıkan çıkabilecek sorunlar, dış kaynaktan yararlanmayı başarısız bir strateji haline dönüştürecektir.

### **2.1.6.6. İletişim sorunları**

Eğer DKK'ya bağlı bir etkinlik, kişisel iletişim içeriyor ya da ona bağlıysa, sorunlar yükselebilir. Eğer iletişimler farklı ülkeler arasındaysa ve dilsel ya da kültürel farklılıklar tecrübe ediliyorsa, o zaman bu tür sorunların çıkması daha olasıdır.

Tedarikçi firmanın işlerinin bozulması ve bunun DKK ilişkisini etkilemesi bir risktir. Örneğin; tedarikçi firma, finansal bir sıkıntı içine girebilir, teknolojisini yenileyemeyebilir ya da stratejik yapısında geçirdiği değişiklik nedeniyle farklı hizmet türlerine yönelmek zorunda kalabilir. Kuruluş tedarikçi firmanın performansından memnun olmadığı durumlarda, DKK anlaşmasını fes edebilmek veya devredilen fonksiyonu geri çekebilmek için ilk aşamalarda anlaşmaya çeşitli koşullar koyabilir. Bu ön koşullar sayesinde, kuruluş yanlış yoldan istediği zaman dönebilme hakkına sahip olacak ve karşılaşacağı riskleri azaltacaktır.

Tedarikçi firmanın başarısızlığı ve bu başarısızlığın kuruluşa mal edilmesi bir diğer risktir. Özellikle bilgi işlem, mühendislik ve üretim gibi önemli çekirdek fonksiyonlarda bu risk göz önüne alınmalıdır. Tedarikçinin dikkatli seçilmesi, fonksiyonun tedarikçiye geçiş sürecinin sıkı kontrol edilmesi ve tedarikçinin sürekli gözlenmesi riskin azaltılmasında kullanılabilecek yöntemlerdir.

Bu sonuçlara göre DKK kararı verirken dikkate alınması gereken bazı riskler vardır. Bu riskler, tedarikçi firmanın iş durumundaki değişiklikler, kamuoyu desteğini yitirmek, tedarikçi firmanın kilit fonksiyonlarda başarısız olması, outsource'un beklenen sonucu verememesi durumunda destekleyen kişilerin işlerini kaybetmesi şeklinde özetlenebilir. Bu riskler kuruluşu çöküşe sürükleyebilir, piyasa payını düşürebilir ya da finansal durumunu etkileyebilir. Bu yüzden yöneticiler DKK kararı verirken nedenlerin tümünü iyice gözden geçirmelidirler.

## 2.1.7. Dış Kaynak Kullanım Türleri

### 2.1.7.1. Yararlanılan dış kaynağın çeşidine göre sınıflandırma

Yararlanılan kaynağın çeşidine göre sınıflandırma, 4 başlıkta toplamaktadır (Özbay,2005:19-20):

- Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı, dış hizmet sağlayıcı bir işletmenin bir işletmeye ilişkin bir fonksiyon ya da görevi yerine getirmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda hizmeti veren işletme, gerekli satın alma işlemleri, donanım, insan kaynakları ve ilgili diğer faktörleri temin etme garantisi vermektedir. Bu sistemin başarısı, genellikle uzun dönemli bir anlaşmayı gerekli kılmaktadır. Yemek, temizlik, güvenlik ve kurye-lojistik hizmetleri, aydınlatma, havalandırma ve soğutma sistemleri, teknolojik altyapı desteği, dekorasyon, teşhir, tanıtım ve reklam işleri, iş giysileri, poşet, ambalaj, broşür ve alışveriş kartları yaptırılması bu çeşit bir dış kaynak kullanım örnekleridir.

- Danışmanlık İşletmelerinden Yararlanma, özel olarak yetiştirilmiş elemanları bünyesinde bulunduran ve işletmelerin problemlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının önerilmesi ile ilgili bağımsız ve objektif hizmet veren işletmelerdir (Özbay, 2005:19). Günümüzde; vergi ve mali hukuk danışmanlığı, denetim, kurumsal finans, bilgi teknolojisi, insan kaynakları yönetimi, araştırma, halkla ilişkiler, pazarlama ve kalite yönetimi gibi alanlarda hizmet sunan danışmanlık işletmeleri sık rastlanan örnekler arasındadır.

- Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma. İşletmelere hizmet sunan çeşitli bağımsız uzmanlar iki grup altında toplanabilir. Uygulamada bu iki gruptaki uzmanların özelliklerini bir arada bulunduran şahıslardan yararlanmak da mümkündür. Uzun yıllar üniversitelerde öğretim görevlisi olarak çalışan, konularında akademik birikimi ve yönetim pratiği olan akademisyenler ve uzun yıllar profesyonel iş hayatının içinde bulunan ve çalıştığı alanlardan uzmanlaşarak önemli deneyim kazanan yöneticilerden yararlanılması bu alandaki örneklerdir.

- İşgören Kiralama(işgören tdarikçiliği), ihtiyaç duyulan alanlardaki uzmanların, bağlı buldukları işverenlerden kiralama yoluyla dış kaynak kullanmaktır. Bu durumda, işletme kiralanan uzmanlar için tek bir ücret ödemekte, dolayısıyla işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmekte ve kendi bünyesine uzman istihdam edip, bu uzmanları zaman içinde eğitime tabi tutma yükünden ve bu yolla yatırım yaptığı uzmanları daha sonra kaybetme riskinden kurtulmaktadır.

### 2.1.7.2. Yararlanılan konunun kapsamına göre sınıflama

Dış kaynak kullanımı konusunda; hangi spesifik faaliyetlerde dış kaynak kullanılacağıyla ilgili olarak çeşitli dış kaynak kullanımı seçenekleri ortaya çıkmaktadır. İşletmeye dikey açıdan bakıldığında, işletmenin belirli bir fonksiyonunun tamamen dış kaynaklardan sağlanması ya da bir fonksiyonun sadece belirli alt fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanması söz konusu olur (Özbay, 2005:21).

- Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynak Kullanımı İşletmenin belirli bir fonksiyonu tamamen dış kaynaklardan sağlanıyorsa, fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. İşletmenin birinci kademe fonksiyonları; muhasebe-finans, pazarlama, insan kaynakları ve üretimdir. Bütün olarak dış kaynak kullanımı durumunda, bu birinci kademe fonksiyonların tüm alt fonksiyonlarıyla beraber dış kaynaklardan sağlanması durumu anlaşılmaktadır. Örneğin işletme, insan kaynakları fonksiyonunun tamamını bir veya birden fazla dış kaynaktan sağlayabilmektedir (Özbay, 2005:21).

- Fonksiyonlar bazında Kısmi Olarak Dış Kaynak Kullanımı İşletme herhangi bir birinci kademe fonksiyonunu tamamen değil, birinci kademe fonksiyonunu bir veya birden çok alt fonksiyonunu dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Örneğin, insan kaynakları fonksiyonunun alt fonksiyonları; insan kaynakları temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, işçi- işveren ilişkileri, hukuk işleri, özlük işleri ve insan kaynakları bilgi sistemleridir. İşletme, bu alt fonksiyonlarının birini veya birkaçını dış kaynaklardan sağlayabilmektedir (Özbay, 2005:21).

### 2.1.8. Dış Kaynak Kullanımı Tipleri

Dış kaynak kullanımı tipleri pek çok sınıflandırmaya tabi tutulabilmektedir. Uygulamaları sınıflandırılırken, genelde profesyonel hizmetler, eğitim, veri girişi, geçici iş görenler, işlemler, sistem bütünleyicileri gibi esaslar dikkate alınmaktadır. Ancak son zamanlarda sık kullanılan bazı tipleri şunlardır (Dalgıç, 2007:5):

#### 2.1.8.1. Dışarıya iş verme (out-tasking)

Dışarıya iş verme, bir hizmetler demetinin sunulması için kendi alanında uzmanlaşmış bir veya daha fazla tedarikçinin kiralanmasıdır. Yüksek becerilere sahip

uzmanlardan faydalanılması, spot piyasadan satın alma imkânının sağlanması ve kolayca değiştirilebilir olması bakımından avantajlı olmaktadır.

#### **2.1.8.2. Fonksiyonel kaynak sağlama (functional sourcing)**

Fonksiyonel kaynak sağlama, şirketlerin dar bir biçimde tanımlanmış fonksiyonlar itibariyle temizlik, kontrol, inşaat gibi belli hizmetleri ortaklara veya tedarikçilere yaptırmasıdır. Yüksek pazar dinamizmi, fazlalık potansiyelini belirleme, kontrol ve süreçlerin dış kaynak sağlayıcıya bırakılması avantajlı yönleridir.

#### **2.1.8.3. Dikey kaynak sağlama (vertical sourcing)**

Dikey kaynak sağlama; şirketlerin bir veya iki tedarikçi seçip, belli bir dönem için spesifik fonksiyonları yürütme hakkını onlara vermesidir. Dikey kaynak sağlama, sonuçları, kontrol, çok düşük maliyet, kaynak tasarrufu, yönetimde bütünlük ve personel sayısını düşük düzeyde tutma avantajı sağlamaktadır. Öte yandan, tedarikçilerin benzer olması, farklı coğrafyalardaki farklı dikey ortakla, kültürel uyumsuzluk ve tedarikçilerin tutarsızlığı dikey kaynak sağlama ile ilişkili sorunlar olmaktadır.

#### **2.1.8.4. Bütünleşik dış kaynak sağlama (integrative outsourcing)**

Bu dış kaynak kullanımı tipinde şirket herhangi bir fonksiyonu icra edecek elemanları alır ve onlara yatırım yapar. Daha sonra söz konusu fonksiyon ile ilgili hizmet dağıtımını, insan kaynakları, araç yönetimi, tedarik ve diğer fonksiyonlarla bütünleştirmektedir. Yeni ve farklı uzmanlara ulaşarak becerileri arttırma, tedarikçilerden sermaye yatırımı sağlama, riski paylaşma, ticarileştirme potansiyeli yaratma ve tedarikçi süreçleri ile şirket süreçleri arasında bağlantılar kurma gibi avantajları söz konusudur. Dezavantajı ise, tek ortaklı ve genelde on yıldan fazla uzun vadeli sözleşmelere dayanmasıdır.

#### **2.1.8.5. Stratejik kaynak sağlama (strategic sourcing)**

Stratejik kaynak sağlama, belli bir maliyetle işletme fonksiyonlarının performans düzeyini iyileştirmek ve sürdürmek için araçların kullanımının optimum şekilde belirlenmesidir. Stratejik kaynak sağlama, işletmenin katma değerine önemli ölçüde katkıda bulunan, şu anda ve gelecekte rekabetçi avantaj yaratan temel

faaliyetlerle ilgili olmaktadır. Global düzeyde hizmet farklılaştırması ve kurum kültürünün müşteriye yansıtılması için kendi alanında uzman, ekip çalışmasına yatkın, kendini sürekli geliştiren ve müşteri odaklı çalışan nitelikli personele sahip olmak önemlidir. Çünkü rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen yetenekler ekonomik fayda sağlayabilir ve rekabet avantajı için potansiyel oluşturabilirler.

### **2.1.9. Dış Kaynak Kullanımı Faaliyet Alanları**

Son yıllarda işletmeler “hangi faaliyetlerin öz yetenekleri olduğu veya hangilerinin öz yeteneklerinin dışında kaldığı” sorusuna cevap aramaya başlamışlardır. Bu nedenle geliştirilmiş modellerin birçoğunda işletme açısından kritik öneme sahip olan hizmetler temel faaliyetler (öz yetenekler); değer sağlayan veya değer artıran kolaylaştırıcı hizmetler, tamamlayıcı faaliyetler ve kritik olmayan yardımcı hizmetler rutin faaliyetler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, rutin ve birçok tamamlayıcı faaliyet açısından dış kaynak kullanımı uygun bir seçenektir. Dış kaynak kullanımı faaliyetleri giderek artan bir şekilde birçok işletme fonksiyonunu kapsar hale gelmiştir. İşletmeler daha çok büyümeye katkıda bulunan karmaşık ve kritik işlevleri olan faaliyetleri dış kaynak kullanımı ile temin eğilimindedir. Sektör olarak en fazla bilgi teknolojilerinde kullanım alanı bulmuş olsa da, dış kaynak kullanımı alanları günümüzde giderek daha fazla çeşitlenmiştir. Dokümantasyon, bilgi yönetimi, temizlik, yemek, güvenlik, dağıtım, lojistik, parça üretimi, insan kaynakları, finans yönetimi, muhasebe süreçleri, endüstriyel bakım, emlak yönetimi, saha satış, pazarlama, telekomünikasyon, müşteri ilişkileri ve çağrı merkezleri gibi alanlar dış kaynak kullanımından etkilenmekte olup, birçok şirkette bu faaliyetler kısmen ya da bütünüyle dış kaynak kullanımı ile temin edilmektedir (Dalgıç, 2007:6).

İşletmelerin dış kaynak uygulamalarından yaygın bir şekilde yararlandıkları başlıca faaliyet alanları şunlardır:

#### **2.1.9.1. Bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı**

Günümüz iktisadında bilgi en önemli üretim faktörü haline gelmiştir. Tarım ekonomisinin hakim olduğu tarım toplumunda stratejik kaynak toprak ve işgücü olmasına karşılık sanayi ekonomilerine geçişle birlikte sermaye merkezi bir önem kazanmıştır. Sanayi-ötesi ekonomilerde (bilgi ekonomisinde) imalatın kendisi bilgisayarlaşırken, sermayenin niteliği de değişmiştir. Sermaye, bilgi temelli

entelektüel sermaye haline dönüşmüştür. Bilgi, hammaddeye, emeğe, zamana, mekana ve sermayeye olan ihtiyacı azaltmış ve ekonominin merkez kaynağı haline gelmiştir.

Bilgi ekonomisinde, bilgi ile bilginin üretimi başlamıştır. Bilgi toplumuna sıfat olarak giren “bilgi” kavramı bilim bazlı düşünme ve bilimsel bilgi ile ilgilidir. Burada informatik bilgidен çok, bilimsel bilgi (knowledge) esastır. Teknik bilgi, bilimsel süreçlerden geçerek üretilmiştir ve üretimde girdi olarak kullanılan bilgidir (Özsağır, 2007:47-48).

Son yıllarda bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı inanılmaz bir hızla gelişmektedir. 1990’lı yılların sonunda bilgi teknolojilerinin bir kısmını veya tümünü dış kaynak sağlayıcıya veren işletmelerin oranı %34 iken, 2010 yılında bu oranın %58’e ulaşması beklenmektedir. Bilgi teknolojilerinde operasyonel hizmetler (Bilgi teknolojileri yardım masası hizmetleri, son kullanıcı destek hizmetleri, donanım destek hizmetleri, yerel ağ, açık ağ işletmeciliği), proje entegrasyon hizmetleri (geniş alan ağlarının kurulması, sunucu merkezi kurulum hizmetleri, uygulama gerçekleştirim hizmetleri), açık ortam hizmetleri (web barındırma, uygulama servis sağlayıcılığı, telekomünikasyon, sunu merkezleri hizmetleri), ve kurumsal işlem hizmetleri (kapalı yapı, bilişim planlama hizmetleri) gibi alanlarda dış kaynak kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır (Dalgıç, 2007:7).

Şirketler temel yeteneklerini geliştirme konusunda enerji ve zaman harcamak için bilgi sistemi fonksiyonlarını dış kaynak sağlayıcıya devretmektedir. Bazı şirketler yazılım sorunlarını çözmek ve programlama ihtiyaçlarını karşılamak için dış kaynak kullanımından yararlanmaktadır. Çünkü birçok şirket yeni global ortamda rekabet edebilmek için bilgisayar altyapısına sahip değildir. Onlar tüm şebekelerini dış kaynak kullanımı ile temin etmeyi en iyi çözüm olarak görmektedir. Günümüz iş dünyasında dış kaynak kullanımının en fazla gereksinim duyulduğu alan bilgi sistemleri olmasına rağmen, telekomünikasyon alanında da dış kaynak kullanımı uygulamalarına olan talep artmaktadır (Dalgıç, 2007:7).

### **2.1.9.2. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı**

Günümüzde global rekabet, dünyanın en büyük şirketlerinde kilit konumdaki karar vericilerin karşılaştıkları en önemli sorundur. Bu karmaşık sorunu aşmak için dünya çapında öncü şirketler karlı bir biçimde rekabet edebilecekleri bir

işletme stratejisi olarak öz yeteneklerine kendi kaynaklarını yoğunlaştırmayı tercih etmektedir.

İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanım hizmetleri; baskı (bordro, yasal defterler, faturalar, hesap ekstreleri), veri toplama ve giriş (anketler, saha bilgi toplama, sayaç okuma ve faturalama), muhasebe, tahsilât (otomatik ve talimatlı ödeme), bordro işlemleri gibi, müşterilerin temel iş süreçlerini destekleyen, bu süreçlerle entegre olan, BT destekli alt/yan süreçlerin, gerekli olan fiziksel alan/mekân, insan kaynağı, yazılım, donanım, altyapı ve bu BT sistemlerinin/altyapısının sorunsuz/kesintisiz çalışması için gerekli bakım/destek mekanizmaları sağlanarak hizmet sağlayıcı firma tarafından yürütüldüğü/yönetildiği hizmetlerdir. İş süreçleri dış kaynak kullanımı uygulamaları performansı veya kârlılığı iyileştirmek, global pazarlarda rekabetçi avantaj elde etmek ve nihayetinde hissedar değerini oluşturmak için yaygın olarak benimsenen yeni bir yönetim aracıdır.

### **2.1.9.3. İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı**

İş süreçleri içerisinde en fazla ilgi çeken alan insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları yönetiminde, işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerinde genelde işlem maliyeti ve insan sermayesi kaynak temelli yaklaşımların etkili olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları alanında dış kaynak kullanımının gelişmesinde şirketlerde küçülme eğilimi, insan kaynakları yöneticilerinin yeni rol ve sorumluluklar üstlenmesi, hizmet anlayışındaki değişim, global düzeyde faaliyet gösterme eğilimi nedeniyle şirketlerin ev sahibi ülkelerdeki işgücünden yararlanma zorunluluğu, hızlı teknolojik değişim nedeniyle artan risk ve daha fazla esneklik arayışı, uzmanlaşmış yeteneklerin bulunmasında güçlüklerle karşılaşılması ve stratejik konulara daha fazla odaklanma gereksinimi çok etkili olmuştur. Aslında, insan kaynakları işlevinin içinde bulunduğu gelişim aşaması ve gerekçesi ne olursa olsun dış kaynak kullanımından yararlanma düşüncesi, birçok sektörde işletme ölçeğine bağlı olmaksızın insan kaynakları departmanlarının yeniden yapılanmasının bir sonucudur (Dalgıç, 2007:7-8).

İnsan kaynaklarıyla ilgili dış kaynak kullanımıyla temin edilen fonksiyonların/görevlerin birçoğunun büyük ölçüde yönetsel veya doğası itibariyle işlemsel olduğu anlaşılmaktadır. Bordro işlemleri ve diğer kazançların yönetimi, emeklilik planları, işgören veri kayıtları ve yönetimi, işgören geliştirme programları,

ise alma hizmetleri, insan kaynaklarına ilişkin bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı anlaşmalarına konu olan insan kaynakları yönetimi hizmetlerinden bazılarıdır (Dalgıç, 2007:8).

İşletmeleri insan kaynaklarında dış kaynak kullanımına yönelten üç temel mali etken vardır. Bunlar ( Ecerkale ve Kovancı, 2005:70-71);

1. Maliyeti azaltmak (devam eden harcamalar)
2. Sermaye giderlerinden kaçınmak (genellikle direkt maliyet azaltmaktan daha çok önem verilmektedir)
3. Sabit giderleri değişken giderlere dönüştürmek (işgücünde bir azalma olduğunda insan kaynakları harcamaları buna bağlı olarak azalacaktır)

#### **2.1.9.4. İş gören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı**

İşgören ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu çeşitli nedenlerle olabilmektedir. İşgücü açığına uygun elemanın kurum içinde bulunamaması, o göreve terfi ettirilemeyecek kişinin olmayışı, işgücü açığının kurum için yeni bir işlev alanı olması gibi nedenler, çoğunlukla işgücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanması gerekmektedir (Fındıkçı, 2000:176).

#### **2.1.9.5. Muhasebe ve finansman hizmetlerinde dış kaynak kullanımı**

Muhasebe ve finansman alanında elektronik bilgi aktarımı, ödeme işlemleri, finansal sözleşmeler, dâhili büro faaliyetleri, iç denetim gibi hizmetlerde dış kaynak kullanımı uygulamaları giderek yaygınlaşmaktadır (Dalgıç, 2007: 8).

Gelişmekte olan ülkeler, günümüzde sayısız iktisadi ve sosyal problemlerle karşı karşıyadır. Geçmişten günümüze çok az geliştirmekte olan ülkeler fakirlik kısılcığını kırabilmiştir. Gelişmekte olan ülkeler, ekonomik kalkınma süreci içinde temelde iki farklı nedenle dış kaynak gereksinimi hissederler. Bunlar; iç kaynakların yetersizliği ve dış ödeme olanaklarının sınırlılığıdır. Bunun yanı sıra bir üçüncü neden de, mali kesim finansman ihtiyacının ortaya çıkardığı kaynak ihtiyacıdır. Gelişmekte olan ülkelerde, kalkınmanın başlangıç safhasında iç tasarruf hacminin yetersiz olması, sermaye birikiminin istenilen büyüklükte gerçekleşmesini engellemektedir. Bu aksaklığın ortadan kaldırılması yatırımların kaynağı olan tasarrufların, dış kaynaklarla desteklenmesine bağlıdır.



Elektronik bilgi aktarımı, dahili büro faaliyetleri, iç denetim ve muhasebe finansla ilgili faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmektedir(Güngör,2007:40).

#### **2.1.9.6. İmalat sürecinde dış kaynak kullanımı**

İmalat sanayi işletmelerinin önceleri bünyelerinde yürüttükleri bazı hizmetleri giderek yaygın bir şekilde dışsallaştırdıkları görülmektedir. Daha çok işletmelerin asıl faaliyet alanlarında uzmanlaşma isteğiyle açıklanabilecek bu hizmetlerin dışsallaştırılması eğilimi, ürün ve hizmetler arasındaki dinamik bağların gelişmesinde son derece önemli olmaktadır (Dalgıç, 2007: 8).

Dış kaynak kullanımı anlaşmalarında ürün dizaynı, ürün montajı, paketleme, parça üretimi işlerinin dış kaynaklara yaptırılması daha çok ön plana çıkmaktadır (Dalgıç, 2007: 8).

#### **2.1.9.7. Hizmet**

Finansal Hizmet Şirketleri meslekleri outsource etmeyi özellikle Hindistan'da planlayan şirketler arasında yer almaktadır. Örneğin, 2003 Haziran itibariyle Britanya'nın en büyük bankaları ve sigorta şirketleri 200.000 dolayında yönetim, işlem ve yazıcı personeli istihdamını gelecek 5 yıl içinde Hindistan'a kaydırmayı düşünmektedir. Büyük bir bankadaki idari yetkili finansal kuruluşlar ile rekabet halinde olabilmek için istihdamı daha ucuz ülkelere transfer etmek gerektiğini vurgulamaktadır. HSBC 9.000 kişilik istihdamı Çin, Hindistan ve Malezya gibi ülkelerde konumlandırmıştır. Diğer bir örnek ise 1990'larda 5.000 kişiye istihdam eden İngiltere Ulusal Tasarruf Organizasyonunun 2002 yılı itibari ile sadece 120 görevlisini ülkede istihdam ederken neredeyse tüm fonksiyonlarını outsource etmiş durumda bulunmaktadır (Dış kaynak kullanımı (Outsourcing),2008).

Üç büyük İngiliz firması - BT (British Telecommunication), Powergen ve Thames Water- Mart 2003'te aynı gün Call Center hizmetlerini İngiltere'den Hindistan'a taşıyacaklarını duyurmuşlardır. BT Delhi ve Banglore'de olmak üzere iki Call Center'ı 2004'te açıp 2.200 Hintliye iş imkânı sağlamışlardır.

#### **2.1.9.8. Eğitimde dış kaynaklardan yararlanma**

Dış kaynaklardan yararlanma kavramı, işletmelerin üretim faaliyetlerinin küreselleşme ile birlikte sınırları aşması ve artan rekabetin bir sonucu olarak karşımıza çıkan uzmanlaşma zorunluluğu ile yaygınlık kazanan bir tekniktir.

Özellikle son yıllarda Dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerde büyük değişiklikler olduğu görülmektedir, artık bireysel ve kurumsal öğrenme kalıcı bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Bu nedendir ki işletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetlerini daha etkin, fonksiyonel ve dinamik hale getirerek rekabet dünyasında ayakta kalmaya çalışacaklardır.

İnsan kaynakları yönetiminin dış kaynaklara başvurdukları fonksiyonlardan biri eğitim ve geliştirme fonksiyonudur. Eğitimden amaç sadece mesleki eğitimi kapsamamaktadır. Beceri geliştirmeye (liderlik, takım oluşturma, etkili iletişim vb.) yönelik eğitimler, işletme politikasını ve kültürünü çalışanlara aktarmak için düzenlenen eğitimler, kalite bilincini yerleştirecek eğitimler de en az mesleki eğitimler kadar önemlidir.

#### **2.1.9.9. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı**

Günümüzün iş dünyası, savaşın yerini uluslararası rekabetin, erzak ve mühimmatın yerini mal, teknoloji ve varlıkların aldığı bir arenaya dönüşmüştür. Başarıya ulaşmak için kullanılan stratejiler ve bunlara uygun faaliyetlerin, yani lojistiğin önemi gittikçe artmıştır. Lojistik, 21. yüzyılda amaca ulaşmak için tüm organizasyonu ve kaynaklarını en uyumlu şekilde hareket ettirebilme yeteneği olarak iş dünyasının gündemine girmiştir. Bu çerçevede satın alma, nakliye (kara, hava, deniz, demiryolu), gümrük, sigorta, depolama, tedarikçi sipariş izleme, talep tahminleri, envanter yönetimi, lojistik bilgi sistemi, yedek parça desteği, dağıtım, iade işlemleri, üretime malzeme verme, katma değerli işlemler (etiketleme, fiyat-barkod, paketleme, birleştirme-ayırma, müşteri taleplerine göre ürün hazırlama vs.), rota planlaması ve araç optimizasyonu ile sevkiyat (yükleme ve varış zamanı planlama) gibi çok çeşitli faaliyetler günümüzde lojistik ile eş anlamlı hale gelmiştir (Güngör, 2007:47).

Günümüzde lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı uygulamalarına çok sık rastlanmaktadır. Yüksek teknoloji üreten şirketlerin, ürettikleri ürünlerin kompleks ve çok değerli olması, farklı dağıtım kanallarını kullanması, yapısal olarak hassas ve ürün ömrünün kısa olması lojistik gereksinimlerini önemli hale getirmektedir. Bu nedenle, global dağıtım merkezleri ağı, üretim tesislerinde tesis içi lojistiği, entegre depolama ve taşıma, entegre bilgi sistemleri alt yapısı, katma değerli hizmetler, taşıma ve müşteri yerinde montaj, lojistik süreçlerin her aşamasında izleme ve takip, satış sonrası hizmetler, geri dönüş lojistiği, yedek parça dağıtımı gibi

alanlarda dış kaynak kullanımı önemli avantajlar sağlamaktadır. Özellikle hızlı tüketim ürünleri sektöründe lojistik ihtiyaçlar ürünlerin çeşitliliği nedeniyle sektöre has çözümler gerektirmektedir. Tedarik zinciri optimizasyonu, sipariş yönetimi, talep tahmin ve planlama, çapraz yükleme merkezi yönetimi, çeşitli yöntemlerle taşıma ve dağıtım hizmeti, envanter yönetimi, tam zamanında teslimat, müşteri hizmetleri, özelleştirilmiş teslim ve teknik servisler bu çözümlerden bazılarıdır. Bu hizmetlerin önemli bir kısmı gelişmiş ülkelerde dış kaynak kullanımı yoluyla dışarıdaki uzman firmalarda sağlanmaktadır (Dalgıç, 2007: 8).

## 2.2. OUTSOURCING VE OFFSHORING

Sanayi Devrimi'nden bu yana, üretimin uluslar arası parçalanması daha fazla önem kazanmıştır. Üretim sürecinin parçalanması değişik durumlar altında gerçekleşebilmektedir. Bazen tamamen yeni fakat parçalanmış üretim zincirleri şeklinde, bazen de var olan üretim zincirinin parçalanması ve üretim bölümlerinin diğer ülkelere outsource edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Outsourcing ve aynı zamanda offshore outsourcing olarak adlandırılan bu olgu temelde özel bir şey değildir. Heckscher-Ohlin-Samuelson modeline göre, eğer farklı ülkeler farklı faktörlere sahiplerse, bu durum işgücü ve sermaye transferi vasıtasıyla ticareti veya faktörlerin yeniden tahsisini ortaya çıkaracaktır. Bu yüzden outsourcing veya offshore outsourcing varsa, bu sadece teknolojik ilerlemelerden dolayı uluslar arası ticaretin doğal bir uzantısıdır. Yine de yer değiştirme türleri ile ilgili düşünmek ilginçtir çünkü dönemimizde bazı teknolojik ilerlemeler emek piyasasında ve bir bütün olarak toplumda güçlü bir dönüşüme yol açacak bu sürece çok büyük bir ivme sağlayacaktır. Ulaşım ve gelişmiş bilgisayar destekli lojistikteki çeşitli gelişmeler sayesinde, konteynır gemileri ve uçaklarla gerçekleştirilen uzun mesafe taşımacılığı aşamalı olarak daha ucuz ve hızlı olarak yapılmaktadır. Üstelik uluslararası ticarete tarife ve tarife dışı engeller azalmaktadır. Ancak en önemli şey ticareti yapılabilen malların sınırının hızla genişlemesidir. Sadece birkaç yıl önce ticareti kesinlikle yapılamayan birçok mal özellikle iletişim teknolojisindeki ilerlemeler sayesinde kolaylıkla ticareti yapılabilir duruma gelmiştir. Bu artış aynı zamanda, bugün elektronik olarak iletilebilen birçok hizmeti de içermektedir (Fessler, 2006:2).

### 2.2.1. Outsourcing, Offshore Outsourcing ve Offshoring Tanımları

Tartışmanın sık sık karıştırıldığı ve olgunun anlamını saptıran ve sonuçlarının doğru değerlendirilmesini engelleyen aşırı geniş kavramların ima edildiği mevcut bağlamda bu tanımlamaları yapmak zor fakat önemli bir iştir. *Outsourcing* terimi girişimin dışında üretilen mal ve hizmetlerin kullanımını göstermek için kullanılmaktadır. Outsourcing girişimin bulunduğu ülkede (domestic outsourcing) veya başka bir ülkede (outsourcing abroad) oluşabilmektedir. Offshoring terimi ise tamamen yurtdışı ile ilgili bir kavramdır. Offshoring iki durumu kapsamaktadır:

- Mal ve hizmet üretiminin yurtdışında aynı girişim grubunda meydana gelmesi veya kısmen veya bütün olarak yurtdışına transfer edilmesidir (offshore in-house sourcing). Bunun anlamı bir girişimin faaliyetlerinin bir kısmını yurtdışında kendisine bağlı girişimlere transfer etmesidir. Bu bağlı firmalar önceden kurulmuş olabileceği gibi sıfırdan da kurulabilmektedir (greenfield affiliates).

- Mal ve hizmet üretiminin yurtdışına kısmi veya bütün olarak transferinin ikinci şekli bağlı olmayan bir girişimi gerektirmektedir (offshore outsourcing). Bu işlem yurtdışı taşeronluktan oluşmaktadır. Bağlı olmayan yabancı firma; i) ülkenin yerleşikleri tarafından kontrol edilen bir firma, ii) üçüncü şahıslar tarafından kontrol edilen yurtdışı bağlı firma, iii) başka bir grup tarafından kontrol edilen outsourcing yapan ülkeye bağlı bir firma olabilmektedir.

Tablo 2.2’de yurtdışında veya aynı ülkedeki bir firmada (veya firma grubunda) üretilen bir mal veya hizmetin değişik durumları özetlenmiştir. Başka bir deyişle, firma faaliyetlerinin yurtdışında üretimi içsel (*offshore in-house sourcing*) veya yurtdışı taşeronluğa benzer şekilde dışsal (offshore outsourcing) olarak yapılabilmektedir. Üretimin yurtdışında bağlı firmalara transferi durumu “dar anlamda offshoring” ve üretimin yurtdışında bağlı olmayan firmalara transferi “geniş anlamda offshoring” olarak ifade edilmektedir (OECD, 2007:16).

#### 2.2.1.1. Dar anlamda offshoring (offshore inhouse sourcing)

Yurtdışında var olan bağlı firmaya veya bunun için özel olarak kurulan bir firmaya faaliyetlerin transferini kapsayacak şekilde işlerini outsource (taşerona vermek) eden ülkedeki bir firmada bir aktivitenin kısmi veya bütün olarak durdurulmasını ifade etmektedir.

Aynı grubun bağılı firmalarıyla yapılan offshoring aşağıdaki şartları sağlamalıdır:

- İşlerini outsource eden ülkedeki firmanın üretim birimlerinin işgücü azalmasıyla kısmi veya bütün olarak kapanması.
- Yurtdışında aynı mal ve hizmetleri üreten bağılı firmaların açılması . Bu mal ve hizmetler aynı zamanda daha önceden var olan bağılı firmalarda da üretilebilir.
- Üretimini offshore yapan firma daha önce yabancı ülke tarafından tüketilen mal ve hizmetleri yurtdışındaki kendi bağılı firmasından ithal eder. Mal ve hizmetler kısmen veya bütün olarak yurtdışından arz edildiğinden ve aynı piyasalar için derleyen ülkeden ihracat olarak ayrılmış olduğundan ihracat azalır.

Dar anlamda offshoring durumunda (*offshore in-house sourcing*), önceki üç durum gereklidir ve özellikle çok uluslu şirketlerin yaptığı dolaysız yatırımların boyutunu ilgilendirir.

#### **2.2.1.2. Geniş anlamda offshoring (offshore outsourcing veya yurtdışı taşeronluk)**

Geniş anlamda offshoring dolaysız yatırım olmaksızın yurtdışı taşeronluk yapmayı ifade etmektedir. Taşeronluk aslında çok uluslu şirketleri ilgilendirirken, yurtdışında faaliyeti olmayan KOBİ'leri de ilgilendirebilmektedir. Taşeronluğun yapısına bağılı olarak, anlaşmayı yapan taraf işleri outsource eden ülkedeki işi ortadan kaldırabilmektedir. Taşeronluk, bağılı olmayan firmalar arasında fakat genellikle işbirliği ve ortaklık ilişkisi içinde meydana gelmektedir. Önceden işleri outsource eden ülkedeki firmanın kendisinin yüklediği üretim, yurtdışına taşeron olarak verildiği zaman, bu, bu üretimden sorumlu işçi sayısında bir azalmayı ifade etmektedir. Bu tasarı özellikle *kalıcı* ve *devamlı* özellikli taşeronlukla ilgilidir. Geçici taşeronluk ise geçici kapasite eksikliğinden dolayı ek talebi karşılayabilmek için veya firmada ve işleri outsource eden ülkede bulunmayan yetenekli işgücünü gerektiren önemli bir görevi sonuçlandırmak için yapılabilmektedir.

Tablo 2.2. Bir firma (veya firma grubu) için üretim seçenekleri(UNCTAD,2004:148)

Üretim Yeri	Kendi Bünyesinde	Dışarıdan Tedarik
Yurtiçi Üretim (Domestic)	Mal ve Hizmet kendi ülkesinde ve kendi bünyesinde üretilmektedir. (Domestic in-house)	Mal ve hizmet kendi ülkesindeki diğer firmalardan temin edilmektedir. (Domestic outsourcing)
Yurtdışı Üretim (Offshoring)	Mal ve Hizmet yabancı ülkede kendi bünyesinde üretilmektedir. (Offshoring)	Mal ve Hizmet yabancı ülkedeki bağlı olmayan diğer firmalarda üretilmektedir. (Offshore outsourcing veya uluslar arası taşeronculuk)

Taşeronluk, bir firma(üretici veya anlaşmalı taraf) diğer firmayla(taşeron veya tedarikçi) belirli bir üretim döngüsü için bir veya çok yönlü üretim tasarımı, işleme veya üretme veya inşa etme veya bakım çalışmaları için sözleşme yaptığı zaman oluşmaktadır. Çıktı genellikle nihai ürüne dahil edilmektedir. Taşeronluk aynı zamanda hizmetleri, özellikle muhasebe, mühendislik, Ar-Ge, reklamcılık, bilgisayar hizmetleri veya hukuki danışmanlık gibi çalışmalarını da içerebilmektedir. Bu hizmetlerin çoğu yurtdışına taşeron olarak verilebilecek çeşittir. “Tedarikçi” firma söz konusu olan ürün ve servisler için “başlıca” teknik ve ticari şartlara tam anlamıyla bağlıdır.

Önemli bir ayırım taşeronluk ve işbirliği veya ortaklık arasındaki farkla ilgilidir. Farkı anlamak için, iki çeşit taşeronluğu ayırt etmek gerekmektedir. Birincisi, düşük teknolojik içerik gerektiren göreceli olarak sıradan mal ve hizmetlerle ilgilidir (çağrı merkezleri, muhasebe, yedek parça v.b.). İkinci kategorideki mal ve hizmetler yüksek teknolojik içeriğe sahiptir ve genellikle sürekli inovasyona maruz kalmaktadırlar. Üretici ve tedarikçi firma arasındaki ilişkiler iki kategoride farklılık göstermektedir. Birinci kategoride geniş bir seçime sahip üretici firma, genellikle fiyatlar ve teslim süresi üzerinde çok güçlü baskı uygulamakta ve tedarikçi firmayı kolay bir şekilde değiştirebilmektedir. Diğer taraftan, ikinci kategoride tedarikçi firma üretim tasarımı ile daha yakından ilgilidir ve bu yüzden bir

ortaklık rolü üstlenmektedir. İkinci durumda üretici firma taşeron firmaya birinci durumdakinden daha fazla bağlı olmaktadır. Fakat bu düzenlemeleri ortaklık anlaşmasına benzetmek zor olabilmektedir. Ortaklık anlaşmasında, taraflar genellikle aralarında mali bağlantı kurmakta (karşılıklı sermaye yatırımı) ve işbirliğini özellikle araştırma ve geliştirmedeki maliyet ve riskleri paylaşmak veya yeni bir teknolojiyi ortaklaşa üstlenmek için yapmaktadırlar.

Geniş anlamda offshoring olgusunu tanımlayan üç koşul bulunmaktadır. Offshoring olgusunun bu örneği bağlı olmayan firmalarla ilgilidir (uluslar arası taşeronculuk).

- Mal ve hizmet üretim faaliyetlerinin, işgücü azalmasıyla kısmen veya bütün olarak işleri outsource eden ülkede durdurulmaktadır.
- Kısmen veya bütün olarak durdurulan aynı faaliyet yurtdışında bağlı olmayan bir firmaya veya başka bir kuruluşa düzenli olarak taşeron olarak verilmektedir. İş ve mal ve hizmetleri yurtdışına taşeron veren firma, daha önce ülkedeki yurtiçi talebi karşılamak için firma içinde ürettiği mal ve servisleri şimdi ithal etmeye başlamıştır.
- Yurtdışı taşeronluk durumunda bir firma faaliyetlerinden bazılarını yurtiçi piyasada outsourcing vasıtasıyla da offshore yapması mümkündür. Yurtiçi firma söz konusu faaliyetleri taşeron olarak yapmak için almakta, sonra yurtdışına taşeron olarak vermekte ve kendisi taşeron olarak yapılmış olan mal ve hizmetleri ithal etmekte, arkasından siparişi ilk veren firmaya dağıtmaktadır. Kısmen veya bütün olarak durdurulan aynı faaliyet yurtdışında bağlı olmayan bir firmaya veya başka bir kuruma düzenli olarak verilmektedir.

## **2.2.2. Hizmetlerin Outsource Edilmesi**

### **2.2.2.1. Beyaz yakalı hizmetlerdeki outsourcing'in ampirik özellikleri**

- Ticaretin kapsamlı sınırdan genişlemesi: İletişim ve teknolojiye yeniliklerle yeni şeylerin ticareti yapılabilir. Ticaretin kapsamı genişlemesi, iletişim ve teknolojiye yeniliklerle yeni şeylerin ticareti yapılabilir.
- Üretimin düşey olarak parçalanması: Yeni ticareti yapılan hizmetler ara malı olma eğilimindedir fakat iş akışı yönünde veya tersinde olabildikleri gibi sonucun bir parçası olmayabilmektedirler.
- Orta yetenekli işçi gerektiren hizmetlerin ve hatta yüksek yetenekli işçi gerektiren hizmetlerin yetenekli işçi kıtlığı olan ülkelere outsource edilmesi.

- Ticaretin yönünün terinse dönmesi. Yeni hizmetin yüksek gelirli ülke firmalarına tekrar ihraç edilmesidir.
- Firmalar ve özellikle bilgiye dayalı varlıklara sahip olanlar, bu varlıkları tamamlayıcı nitelikteki beceri yoğun faaliyetleri outsource edebilirler (Markusen, 2005:7-8).

### 2.3. OUTSOURCING'İN ULUSLAR ARASI TİCARETTEKİ YERİ

Küreselleşme ticari faaliyet alnını genişletmiştir. Ricardo zamanında İngiliz kumaşı karşılığında Portekiz şarabı ticareti iyi bir örnektir, fakat bugünün uluslar arası iktisadını tanımlamada işin sadece yarısını oluşturmaktadır. Nihai ürün ticareti, firma sınırları içinde ve dışında yer alan ara mal ticareti tarafından aşamalı olarak geride bırakılmıştır (Garetto, 2007:2).

Şubat 2004'de Başkan Bush'un Ekonomik Danışma Konseyi başkanı olarak görev yapan Harvard profesörü N. Gregory Mankiw'in outsourcing olgusunun diğer uluslar arası ticaret tiplerinden hiçbir farkının olmadığını ve bu yüzden Amerika için açıkça faydalı olduğunu söyleyen konuşmayı yapana kadar, outsourcing aşırı dikkat çekmemiştir. Mankiw'e göre; hizmet işlerinin outsource edilmesi "Ekonomistlerin yüzyıllardır konuşa geldiği ticaretten elde edilen kazançların en son ortaya çıkan şeklidir" ve "Geçmişte ticareti yapılabilen şeylerden daha fazla şeyin ticarete konu olması iyi bir şeydir" (Vieth ve Chen, 2004).

Outsourcing olgusu Mankiw'in de önerdiği uluslar arası ticaret alanının sıradan uzantısı olarak veya bireylerin, işletmelerin ve bölgelerin aynı temel nedenlerden dolayı yani karşılaştırmalı üstünlüklerini kullanmak ve bu suretle ticaretten kazanç elde etmek için yaptığı ülkelerin diğer ülkelerle ticareti olarak iki taraflı düşünülebilmektedir. Adam Smith bunu oldukça açık bir şekilde 1776'da görmüştür. "Ulusların Zenginliği" isimli eserinde şöyle yazmıştır:

"Kendisine, satın almaktan daha pahalıya gelecek hiçbir şeyi asla evde yapmaya kalkışmamak, akli başında her aile reisinin düsturudur. [...] Her özel ailenin yönetiminde akıllılık olan şeyin, büyük bir krallığınkinden ahmaklık olabilmesi pek olanaklı değildir. Eğer yabancı bir ülke bize bir malı bizim edebileceğimizden daha ucuza arz ediyorsa, onu biraz avantajlı olduğumuz bir biçimde çalıştırdığımız kendi endüstrimizin üretiminin bir bölümü karşılığında ondan almak daha iyidir" (Smith, 1937:424).

Karşılaştırmalı üstünlüklerin kökenleri nedir? Bazıları gerçek anlamıyla "doğal"dır, yani doğa tarafından verilmiştir. Yani doğa Grönland adasından



daha çok Hawaii'yi daha fazla turist cazibe merkezi haline getirirken, Teksas ve Suudi Arabistan, Japonya ve New York'un tamamen eksik olduğu büyük petrol birikiminde en üstte yer almaktadır. Böyle doğal üstünlüklere karşı yapılabilecek çok fazla şey yoktur. Fakat doğanın istekleri modern ekonomilerde uzak geçmişte olduğundan daha az önemlidir. Örneğin, kimse yazılım ve donanım endüstrilerinin Silikon Vadileri etrafında toplanmasının nedenini o bölgede doğal silikon birikiminin bol bulunmasına bağlamamaktadır. Değişik durumlar altında, Silikon Vadisi her yerde ortaya çıkabilir. Silikon Vadisi hikâyesi genel bir gerçeğe örnek teşkil eder ki bugün karşılaştırmalı üstünlüklerin birçoğu birçoğu doğadan miras kalanlarla değil, insan gücü tarafından yaratılmaktadır (Blinder, 2005:4).

Bu modern gerçeğin bir önemli tarafı da şudur ki, doğal kaynaklar hareketsizken, insan yapımı karşılaştırmalı üstünlük örneği hareket edebilmekte ve zamanla değişebilmektedir. Jagdish Bhagwati bu olgunun adını sık sık yer değiştirebileceğini belirtmek için “kaleydoskopik (sürekli ve sık değişen)” karşılaştırmalı üstünlük olarak nitelendirmiştir (Bhagwati,2005:1) ve bu outsourcing olgusunun kökenlerini düşünmede anlaşılması gereken ilk önemli noktadır. Elbette ulusal sınırlar arasında her şey ticarete konu olamaz. Herhangi bir zamanda, hangi mal ve hizmetlerin uluslar arası ticaretinin kolay, zor veya imkânsız olduğunu çoğunlukla mevcut teknoloji, özellikle taşıma ve iletişim teknolojileri, belirlemektedir. Ekonomi teorisyenleri dünyanın mal ve hizmetlerini “ticareti yapılabilir” veya “ticareti yapılamaz” olarak iki sepetten birine koyarak kavramsallaştırmaktadırlar. Geleneksel olarak, bir kutunun içine konamayan (hizmetler gibi) veya gemiye yüklenemeyecek kadar çok ağır olan (ev gibi) herhangi bir madde ticareti yapılamayan şeyler olarak düşünülürken, kutunun içine konulabilen ve gemiye yüklenebilen (üretmiş mallar) her madde ticareti yapılabilir şeyler olarak göz önüne alınmaktaydı. Fakat bugün bu işlevini yitirmiş bir düşüncedir. Hangi maddelerin ticaretinin yapılabileceği ve hangi maddelerin ticaretinin yapılamayacağı arasındaki sınır sürekli kaymaktadır, çünkü teknoloji sürekli geliyor ve çünkü taşımanın zamanla daha kolay ve daha ucuz büyüyeceği gözükmektedir. Fakat bu kayma kaleydoskopik değildir. Tam tersine, karşı konulamaz şekilde yalnızca tek yönde hareket etmekte: *Zamanla, daha fazla ve daha fazla maddenin ticareti yapılabilir hale gelecektir.* Bilhassa kutular geçmişte alışkın olunan kutular değildir. Eğer bir maddeyi bir kutunun içine koyamıyorsanız, onun ticaretini yapamazsınız eski varsayımı bugün tamamıyla kullanımını yitirmiştir ve bu

outsourcing olgusunu anlamada ikinci önemli noktadır. Birçok hizmetin şu anda ticareti yapılabilir ve kesinlikle daha fazla hizmetin ticareti yapılacaktır çünkü kutuların geçmişte üstlendiği rolü şimdi dijitalleştirilmiş bilgi paketleri üstlenmektedir (Blinder, 2005:6).

Uluslar arası ticareti anlamamızın altında yatan temel kavramları ileri süren David Ricardo'nun zamanından beri üretimin doğası çarpıcı bir şekilde değişmiştir. Geçmişte ülkeler genellikle kendilerinin tükettikleri ve diğer ülkelere ticaret ettikleri nihai ürünleri üretmekteydiler. Üreticiler, üretim süreçlerinin çeşitli görevlere bölünmesiyle işgücünün uzmanlaşmasından ortaya çıkan verimlilik avantajı sağlamaktaydılar. Fakat o zamanda mevcut olan taşıma ve iletişim maliyetleri yüksek olduğundan bu görevler birbirine yakın mesafelerde yapılmak zorundaydı. Günümüzde bu maliyetlerdeki şiddetli azalmalar direkt olarak görevlerin ticaretinin yapılabilmesine olanak tanımaktadır. Şu anda üreticiler ve tüketiciler işgücünün uzmanlaşması artı görevlerin nerede en ucuza üretiliyorsa orada yapılmasıyla ortaya çıkan ek kazançlardan kaynaklanan geleneksel faydalar yakalayabilmektedir.

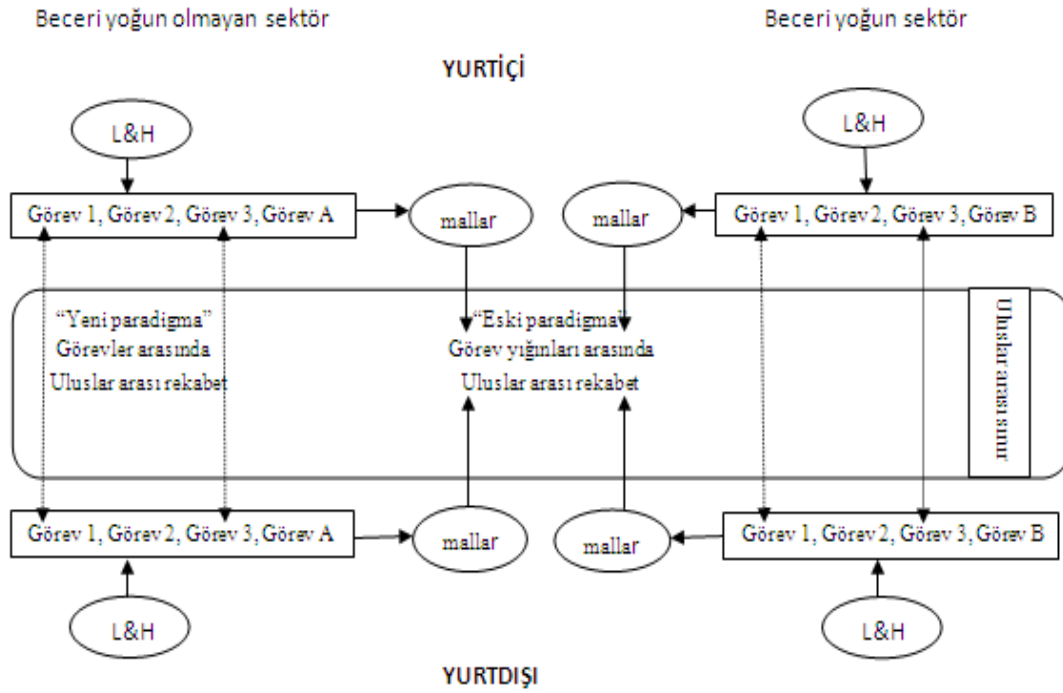
1817'de David Ricardo Politik İktisat Ve Vergilendirme isimli eserindeki tezi ile meşhur olmuştur. İngiltere ve Portekiz arasındaki iletişim şarap ve tekstilin bir ülkeden diğerine gemiyle taşınmasından daha hızlı değildi ve sadece çok az daha ucuzdu. Birçok mal tek bir yerde üretilmekteydi ve üretim süreçlerinin ayrılması birbirinden uzak yerlerde üretim faaliyetlerinin koordinasyonu imkânsız olmasa bile zor olan bir dünyada ekonomik değildi. Ricardo karşılaştırmalı üstünlük prensibini bir malın diğer bir malla değişimini içeren bir örnekle açıklamıştır. Yaklaşık iki yüzyıl sonra, uluslar arası ticaret teorisinin özü üretimin ve nihai malların değişimi hakkındaki düşünceler üzerinde hâkim olmaya devam etmektedir. Uluslar arası entegrasyonun fiyatlar, üretim modelleri ve faktör gelirleri üzerindeki etkileri tamamıyla bir yerde üretilen malların analiz modellerinden önce gelmektedir. Fakat devir değişmektedir. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki devrimsel süreç tarihsel ve hala devam eden üretim sürecinin çöküşüne imkân vermiştir. İngiltere ve Portekiz gibi ülkeler hala bazı malları başından sonuna kadar üretmektedir fakat artan bir şekilde çeşitli ve birbirinden tamamen ayrı yerlerde üretilen ve üretimi için birçok görev gerektiren karmaşık endüstriyel malları (veya artan bir şekilde bilgi yoğun hizmetleri sağlamak için) sağlamak için küresel arz zincirine katılmaktadır. Bu ifadeyi daha iyi anlamak için, yalnızca nihai mal değişimini içermeyen aynı zamanda

belirli görevlerdeki ticareti de içeren yeni bir uluslar arası ticaret paradigmasına ihtiyacımız vardır (Grossman ve Rossi-Hansberg, 2006:1).

Richard Baldwin ve Frédéric Robert-Nicoud'a göre yeni ve eski globalleşme paradigmaları globalleşmeyi iki büyük ayrılma olarak düşündüğümüzde birbirine geçmektedir. İnsanlık medeniyetinin görünmeye başladığından beri, hareket halinde olan malların fiyatları, insanlar ve düşünceler üretimin ve insanların coğrafi kümelenmesini teşvik etmiştir. Hızlı bir şekilde düşen uluslar arası taşıma maliyetleri malların tüketim noktasından uzakta yapılabilmesine olanak vererek birinci ayrılmaya neden olmuştur. Sonuçta malların uluslararası ticaretinin hızlı büyümesi ortaya çıkmıştır ve bu eski paradigma(ticaret teorisi) olarak tanımlanmaktadır. Çok yakın geçmişte, hızlı düşen uluslar arası iletişim ve koordinasyon maliyetleri üretim aşamalarının birbirinin yanında üstlenilmesi gerekliliğinin sonu olan ikinci ayrılmayı teşvik etmiştir. Sonuçta Kuzey Amerika ve Doğu Asya arasında yaklaşık 1985'den beri yapılan outsourcing ve ara malların ticaretindeki hızlı bir büyüme ortaya çıkmıştır. Hatta daha yakın geçmişte, hizmet sektörü işlerinin outsource edilmesiyle ikinci ayrılma fabrikalardan ofislere yayılmış ve dikkatler çok çeşitli hizmetlerin outsource edilmesine kaymıştır. Hemen hemen her gün medyada çağrı merkezlerinde müşterilere cevap veren, x-ray okuyan, yazılım geliştiren, vergi formlarını hazırlayan Hindistan şirketlerinin hikâyeleri duyulmaktadır.

Şekil 2.1 eski ve yeni paradigma arasındaki temel farklılıkları göstermektedir. Eski paradigma altında yurtiçi üretim faktörleri mal piyasasında yabancı faktörlerle rekabet etmekteydi. Yurtiçi faktörler malları üretmek için kara kutu içinde bir araya getiriliyorlar, daha sonra uluslar arası rekabetle karşı karşıya kalıyorlar. En başta gelen üretim faktörleri, yüksek becerili işgücüne H ve düşük becerili işgücüne L dersek, fabrika ve malların bir sonundan girip diğer sonundan çıkmaktadır.

Şekil 2.1 öncelikli faktörlerden nihai malları üretmek için üstlenilmesi gereken çeşitli "görevleri" göstermektedir. Sol taraftaki düşük beceri yoğun sektör X için, nihai mal üretimi görev 1, görev 2, görev 3 ve sektöre has görev A'yı gerektirir. Yüksek beceri yoğun sektör Y'de nihai mal üretimi görev 1-3 ün yanında sektöre özgü görev B'yi de gerektirir. Örneğin, Görev A ve B sektörlerin üretim süreçlerinin tek özelliği ile ilgiliyken, görev 1 bilgi giriş hizmeti, görev 2 envanter yönetimi ve görev 3 bilgi teknolojileri hizmeti olabilir.



Şekil 2.1. Görev Ticareti (Baldwin ve Robert-Nicoud, 2006:2).

İkinci ayrılma, parçalara ayrılmanın daha üst seviyelerinde meydana gelir. Uluslar arası iletişim ve koordinasyon maliyetleri düşerken, firmalar daha önce ticareti yapılamayan birçok görevi outsource edebilmektedir. Uluslar arası rekabet, birinci ayrılma ile farklı ülkelerdeki firma ve sektörler arasında olurken, ikinci ayrılmadan sonra farklı ülkelerde benzer görevleri yerine getiren bireysel işçiler veya üretim takımları arasında ortaya çıkmaktadır (Baldwin ve Robert-Nicoud, 2006:2).

#### 2.4. OUTSOURCİNG KAVRAMI ETRAFINDA YAPILAN TARTIŞMALAR

Bugüne kadar yapılan tartışmalarda outsourcingi destekleyen ve eleştiren temel savlara bakmamız, konunun hassasiyetini görmemiz açısından yararlı olacaktır (Demircan, 2005).

Outsourcing kavramının bu denli tartışılmasında en büyük neden, gelişmiş ülkelerdeki eğitilmiş işgücünün, hizmetlerin outsourcing yoluyla temin edilmesine bağlı olarak işsiz kalacağı endişesidir. Son yıllarda, giderek artan dozda outsourcinge karşı sesini yükselten politikacılar, işçi sendikaları ve akademi çevrelerinden oluşan bir blok oluşmaya başlamıştır.

Öncelikle outsourcinge yöneltilen temel eleştiriler aşağıda sıralanmaktadır;

- Outsourcing yoluyla gelişmekte olan ülkelerdeki eğitilmiş işgücünün çok düşük ücretlerle çalıştırıldığı ve çalışanların haklarının ihlal edildiği ileri

sürülmektedir. Bu konu özellikle işçi temsilcileri tarafından dile getirilmektedir. İşçi sendikaları, outsourcing ile şirketlerin çok düşük ücretlerle eleman çalıştırdıklarını, ayrıca, firma çalışanları ile iş sahipleri arasındaki ilişkileri gerginleştirdiğini, ilaveten, outsourcingin gelişmekte olan ülkeler için de bir fayda getirmediğini, zira, zamanla ücretlerin yükselmesi sonucu, şirketlerin daha ucuz hizmet sunan başka bölgelere yöneldikleri, sonuçta, outsourcingin gelişmekte olan ülkeler açısından sürdürülebilir bir kaynak olmadığını belirtmektedirler.

- Yukarıdaki hususla bağlantılı olan bir diğer eleştiri noktası, outsourcing nedeniyle gelişmiş ülkelerdeki yetişmiş işgücünün mevcut işlerini kaybettiği iddiasıdır. Bu kapsamda, ILO 2001 yılında yaptığı tahminlerde, hizmet sektörlerinde yaşanan değişimden dolayı, ABD ve Batı Avrupa'daki hizmet sektörlerindeki istihdamın %1-5'inin düşük ücretli ülkelere kayacağını belirtmekteydi. Bu ise yaklaşık olarak 2 ila 10 milyon arasında bir işgücü rakamına denk gelmektedir.

- Outsourcingin gelişmekte olan ülkelerde sürdürülebilir kalkınma için güvenilir bir kaynak olamayacağı, büyük şirketlerin zamanla ücretler ve maliyetlerde yükselme olduğunda, daha düşük maliyetle hizmet alacakları bölgelere ve ülkelere yöneleceği hususu da yöneltilen eleştiriler arasındadır. Ayrıca, outsourcingin tek başına bir ülkenin gelişmesinde ve istihdam yaratılmasında yeterli olmadığı da sık sık vurgulanmaktadır.

Outsourcingi destekleyenlerin hizmet alan ülkeler için savundukları görüşler ise şunlardır;

- Hizmetlerin outsourcing yoluyla temin edilmesi sayesinde maliyetlerde %30-40'lara varan oranlarda tasarruf yapmak mümkündür. Gerek hizmet alımı yapılan ülkelerde 6-7 kata kadar daha ucuz eğitimli işgücünün bulunması, gerek bu hizmetlerin şirket bünyesinde yeterli ölçekte yapılamaması, dolayısıyla düşünülen daha yüksek fiyata mal olması nedeniyle, outsourcing küreselleşen dünyada rekabet için en uygun seçenektir.

- Şirketlerin destek hizmetlerini dışarıdan satın almaları sayesinde ana faaliyet konularına yoğunlaşmaları mümkün olacak, bu ise daha etkin ve verimli bir organizasyon yapısına kavuşmalarını sağlayacaktır.

- Zamanla hizmet tesliminde uzmanlaşan yabancı şirketler, daha kaliteli hizmet sunmaya başlayacak, bundan en fazla tüketiciler faydalanacaktır.

- Şirketler ana faaliyet konularına yoğunlaşarak, katma değeri yüksek alanlara yönelme fırsatı elde edecektir. Yapılan pek çok araştırma, outsourcing yoluyla yurt dışına kayan iş imkanlarının, aynı sektörlerde istihdam azalmasına neden olmadığını, hatta, daha yüksek katma değer yaratan sektörlerle yönelme imkanı bulan bu firmalarda ilerisi için yeni imkanlar sunduğunu, ilave istihdam bile yarattığını ortaya koymaktadır.

Hizmet satan ülkeler için ileri sürülen temel destekleyici argümanlar ise aşağıda sunulmaktadır;

- Hizmet ihracatı ve buna bağlı olarak gelir imkanı yaratılmış olmaktadır. Pek çok ülke hizmet satışlarıyla önemli bir gelir kalemine kavuşmuştur. Bu ülkeler arasında İrlanda, Hindistan, Filipinler ve Meksika ilk akla gelenler arasındadır.

- İnsanlara yeni iş ve yeni yetenekler edinme fırsatları sunmaktadır. Sadece Hindistan'da 2 milyona yakın insan yurt dışına hizmet satan şirketlerde çalışmaktadır. Bu rakam bile gelecekte "hizmet outsourcing"inin ne kadar kritik bir sektör olacağını göstermek için yeterli olmaktadır.

- Teknoloji transferi imkanı sunmaktadır. Uluslararası dev firmalara hizmet satışı için, o firmaların genel yönetim felsefesini ve işletme kültürünü adapte etmek durumunda olan yerli firmalar, zamanla bu işletme tekniklerini ve de teknolojilerini kullanmaya, hatta üretmeye başlamaktadırlar. Böylece, bir eğitim gerçekleşmekte, yeni bir kültür yerleşmektedir.

- Bu sektörlerden diğer sektörlerle doğru pozitif katkı imkanları bulunmaktadır. Yabancı firmalarla iş yapan yerli firmaların başarıları, kuşkusuz zamanla diğerlerini de aynı yöntem ve teknolojileri kullanmaya özendircektir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **MATERYAL VE YÖNTEM**

#### **3.1. MATERYAL**

“Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımı Ve Hindistan Ekonomisine Etkileri” isimli tez çalışmasında birçok kitap, dergi, rapor gibi yayımlar taranmış, internetten konu ile ilgili araştırmalar yapılmıştır.

Çalışmanın konu seçimi yapıldıktan sonra Hindistan Ankara Büyükelçiliği, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Hazine Müsteşarlığı ve Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME) ziyaret edilmiş, yetkililerle görüşülmüş, kuruluşların bilgi ve yayımlarından faydalanılmıştır.

Tez çalışmasında Richard Baldwin, Alan Blinder, Gene M. Grossman, Esteban Rossi-Hansberg gibi yazarların eserlerinden özellikle ve yoğunlukla yararlanılmıştır. Çalışmada özellikle A.Kırım’ın (Türkiye Nasıl Zenginleşir?) isimli kitabından; Y.Türkoğlu’nun (Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yazılım Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı; Yazılım Sektörü Dış Pazar Araştırması) isimli çalışmalarından; S. Öz’ün (Küresel rekabette yeni bir güç: Hindistan) isimli çalışmasından; Hindistan Ülke Raporlarından; Dünya bankasının Online veritabanından (WDI online) sıkça yararlanılmıştır. Çalışmada ayrıca NASSCOM, TÜİK, DTM ve Interpromedia verilerinden faydalanılmıştır.

#### **3.2. YÖNTEM**

“Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımı Ve Hindistan Ekonomisine Etkileri” isimli tez bir vaka çalışmasıdır. Vaka çalışması ‘neden’ ve ‘nasıl’ gibi araştırma sorularını yanıtlamak için uygun bir stratejidir. Bu bağlamda Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımında önemli bir ülke olan Hindistan seçilmiş ve Hindistan’ın BT dış kaynak kullanımında nasıl önemli bir ülke olduğu incelenmiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE TARTIŞMA**

#### **4.1. YÜKSELEN EKONOMİLER**

Artık günümüzde gelişmişlik-azgelişmişlik sorunsalı yerine finansal getiri olgusu ön plandadır ve artık, “azgelişmiş ülkeler” tanımı iktisat yazınından sessiz sedasız çıkartılmış, yerine “yükselen piyasalar” kavramı konulmuştur. Dolayısıyla, azgelişmişlik bir sorun olmaktan çıkmış; (az)gelişmekte olan ülkeler de, artık, yükselen piyasaya dönüşmüşlerdir (Yeldan, 2002:1-2).

Yükselen Piyasa Ekonomisi kavramının iktisat yazınına kazandırılması, ilk kez, 1981 yılında Dünya Bankası'na bağlı bir kuruluş olan Uluslararası Finans Kurumu'ndan (International Finance Corporation) Antoine W. Van AGTMAEL sayesinde olmuştur. Yeni ortaya çıkan veya gelişmekte olan piyasa ekonomilerini tanımlamak amacıyla kullanılmaya başlayan ve kısa sürede yaygın bir kabul gören kavram, esas itibariyle, düşük-orta düzeyde kişi başına gelire sahip ülkelere atıfta bulunmaktadır. Söz konusu kapsamda değerlendirilen ülkeler, dünya genelindeki nüfusun yaklaşık yüzde 80'ini barındırmakta; global ekonominin de yüzde 20'sini temsil etmektedir. Tanımlamanın gevşekliğine veya esnekliğine rağmen, ekonomileri bu kategoride yer alan ülkeler çok büyük veya çok küçük olarak değişik sınıflara girmekle birlikte, kalkınmışlık düzeyleri ve gerçekleştirmekte oldukları reformlar dikkate alındığında, genellikle, yükselen ekonomiler olarak tanımlanmaktadır (Atik, 2005:5).

#### **4.1.1. Yükselen Ekonomilerin Özellikleri**

##### **4.1.1.1. Sosyo-ekonomik yapı**

Dünyadaki nüfusun yaklaşık % 80'i yükselen ekonomilerde yaşamlarını sürdürmektedirler. Ayrıca bu ülkelerin sahip olduğu nüfus artış oranlarının diğer gelişmiş ülkelere göre yüksek olması ve nüfusun giderek alım gücünü kuvvetlendirmesi, pazar potansiyeli büyüklüğü açısından bu ülkelerin önemini daha



da arttırmaktadır. Yüksek nüfus artış oranıyla Hindistan ve diğer yüksek nüfuslu ülkeler sınırlı pazar potansiyeline sahip batılı ülkelerin iştahlarını kabartacak kadar önemli ve gözde pazarlardır.

Yükselen ekonomilerin önem kazanmasının diğer bir nedeni de, gelişmiş ülkelere nazaran daha genç ve dinamik bir nüfusa sahip olmalarıdır. Genç nüfusun dünyayı algılama şeklinin sürekli değişmesi, beklentilerinin batı toplumlarındaki değerlerden etkilenerek eskiye göre daha tüketici bir kimlik kazanması ve ülkenin ekonomik açıdan gelişmesi sonucu oluşan gelir artışı toplam talep miktarını hızla arttırmakta, yükselen ekonomilerin kalkınmasına yardımcı olmaktadır. Her ne kadar gelişmiş ülkeler sahip olunan zenginlikler ve kişi başına GSMH açısından ileride olsalar da, gelişme aşamasında ve yeni düzene uyum sağlama savaşında olan yükselen ekonomiler aradaki açığı kapatmaya çalışmaktadırlar.

Yükselen ekonomilerde yaşanan hızlı gelişmenin en önemli sonuçlarından birisi de, gelir dağılımındaki bozukluktur. Ülkede zengin ve fakir arasındaki ekonomik dağılım, zengin kesim lehine devamlı değişmektedir. Bir yandan bu ülkelerdeki gelir dağılımının kötüleşmesiyle ülke GSMH'den aldıkları pay sürekli azalan ve gitgide daha zor koşullar altında yaşamak zorunda kalan bir grubun varlığının yanında, diğer yandan hızlı değişen ortamda oluşan açıkları kullanarak yaşam standartlarını beklenmedik bir hızda arttıran ve gün geçtikçe lüks harcamalara yönelen bir grubun bulunması da bu tür pazarlara değişik açılardan yaklaşılmasına ve farklı müşteri gruplarına hitap edecek çeşitli işletmelere ev sahipliği yapmasına olanak tanımaktadır.

Yükselen ekonomilerde eğitim olanaklarından toplumun diğer kesimlerine nazaran daha iyi yararlanan, dünyadaki gelişmeleri izlemeye öncelik veren öncü normları kendi yapısına adapte etmeyi başarmış elit grupların toplumda ön plana çıkması ve önem kazanmaları toplum yapısında farklı sosyal katmanların oluşmasına neden olmuştur. Bu ülkelerde orta sınıf olarak nitelenen kesimin toplumdaki yerinin artması, bu grup üzerinde oluşan ilgiyi arttırmaktadır. Eğitim olanaklarından yararlanamayan ve bu nedenle yenilikleri takip etmekte zorlanan bir kesimin de bulunması ülkenin gelişme potansiyelini sınırlandırmaktadır. Toplumsal kesimler arasındaki artan farklılıklar sonucu önemli problemler ortaya çıksa da, bu farklılıkların ülkenin yeni kimlik kazanmasında önemli bir rol almaktadır. Toplumda farklı istek ve beklentilerin oluşması, bu kesimler arasındaki diyalogun ve paylaşımın

zamanla artması, bu tür ülkelerin gelişiminde dinamik bir güç olarak kendisini göstermektedir.

Yükselen ekonomilerde farklı geçmişe, sosyo-kültürel yapı ve özelliklere sahip etnik grupların bulunması ve bu farklı gruplar arasında yaşanan politik, sosyal, ekonomik vb. çekişmelerin bulunması ülke riskini arttırmaktadır. Etnik farklılıklardan kaynaklanan problemlerin ekonomik yapının bozukluğundan beslendiği de göz önüne alındığında, var olan problemlerin çözümü için ekonomik fırsatların ve eğitim olanaklarının bu kesimler arasında eşit şekilde dağılımının sağlanabilmesi gereklidir. Yükselen ekonomilerin yapısında barındırdığı az sayıdaki büyük aile şirketleri ekonomik alanda çok etkin rol almaktadırlar. Bir yandan ülkedeki hızlı değişimden doğan çeşitli açıklar kullanıp, pazar tanınmanın verdiği güç ve kendine güven ile politik çevrelerle olan yakın ilişkilerinden de güç alan bu firmalar, ülke ekonomisinde vazgeçilmez gibi görünen konumlar elde etmişlerdir. Bu firmaların ürün yelpazelerinin genişliği, pazarlama ağlarının yaygınlığı kazanılan rolün önemini bir kaç kat daha arttırmaktadır. Ülkedeki birçok sektörde yatırımları bulunan ve politik alana her an baskı yapabilen bu firmalar yabancı sermayeyle de ortak girişimlerde öne çıkıp, çeşitli projeler geliştirerek oligopolistik yapıyı koruma gayreti göstermektedirler (Çivi ve Çavuşgil, 2001:7-8).

#### **4.1.1.2. Yüksek büyüme oranı**

Yükselen ekonomilerin son yıllarda ekonomik açıdan daha liberal bir kimliğe sahip olabilmek için gösterdikleri çaba ve bu çabaların karşılığı olarak elde ettikleri yüksek sürdürülebilir büyüme hızı, bu tür ülkeleri gelişmiş ülkeler ve ÇUŞ (Çok uluslu şirket) lar arasındaki önemini bir kat daha arttırmaktadır. Yüksek büyüme oranına sahip ülkelerde gelişmiş ülkelere nazaran daha büyük bir gelişme alanının bulunması, birçok uluslararası organizasyonun ve yardım gruplarının da yardımlarıyla bu hızlı büyümenin desteklenmesi, bu ülkelerdeki küresel değişmeyi ve gelişmeyi hızlandırmaktadır. Hızlı büyüme ve dünya pazarlarındaki rekabet boyutunun farklılaşması, bu pazarları cazip hale getirmiş ve uluslararası alanda yer almak isteyen işletmelerin stratejilerini bu ülkeler lehine değiştirmelerine neden olmuştur.

#### 4.1.1.3. Yüksek risk

Bu kadar hızlı gelişme ve değişim gösteren ülkelerde karşılaşılan en büyük sorun ise her türlü riskin yüksekliğidir. Birçok yükselen ekonomide politik ve ekonomik belirsizliğin beraberinde getirdiği geleceğin öngörülmesinde yaşanan zorluklar, uzun dönemli tahminlerin yapılamaması, stratejilerin sadece kısa dönemli oluşturulabildiği riskli bir ortam karşımıza çıkmaktadır. Bu durum ÇUŞ ların yatırım kararlarında olumsuz bir faktör olarak yer almaktadır.

Demokratik altyapıyı oturtmakta zorlanan, geçmişteki deneyim ve yaşam tarzlarından sıyrılıp özgürlükçü bir yapıya kavuşmakta güçlük çeken bu ülkelerde politik belirsizliğin uzun dönemde ülke gündeminden uzaklaşmaması dengelerin oturmasını güçleştirmektedir. Kutsal devlet anlayışının hala sivilleşmenin önünde büyük bir engel olarak yer aldığı bu tür devletlerin eğitim mekanizmalarındaki problemlerin de etkisiyle, eski yönetim tarzını kaldırmakta ve yeni anlayış yapılarına yerleştirmekte zorluk çekmektedirler.

Bir yandan liberal ekonomiye sahip olan, dünya ile bütünleşme çabası içinde bulunan, diğer yandan da özgürlükleri kısıtlayan, demokratik mekanizmaları işlevsel hale koyamayan ve eğitimsiz, vizyonu dar politikacı ve yöneticilerle ülkeyi 21. yüzyıla taşımaya çalışan bu tür ülkelerde oluşan politik risk, yabancı işletme ve yatırımcılar açısından çoğu zaman korkutucu bir boyut kazanmaktadır.

#### 4.1.1.4. Politik yapının etkin çalışmaması

Hızlı gelişme trendi yakalamış bu ülkelerin büyük bir bölümünün demokratik deneyimleri yeterli düzeyde değildir. Modern dünyadan farklı işleyen devlet mekanizmalarıyla, kendilerine özgü kurumların birçoğu rekabetçi bir görüntü vermemektedir. Bu ülkeler yaptıkları reformlar, politik kurumlarıyla desteklediklerini, atılan adımları bilimsel temellere dayandırmak istediklerini belirtse de, bürokratik, devletçi yapının kısa sürede değiştirilmesi ve 21. yüzyıla uygun modern bir yapının oluşturulması kolay olmadığı için problemler büyümekte ve ülkelerin başarılı olma süresini uzatmaktadır.

Ülkenin gelişme yapısıyla örtüşmeyen yönetim anlayışının değiştirilmemesinin belirgin nedeni, politik ve ekonomik gücü ellerinde tutan kesimlerin bu gücü ve kullandıkları olanakları kaybetme korkusu içinde bulunmalarıdır. Her ne kadar gerçekleştirilen reformlarda bu kesimlerin katkısı var gibi görüle de, ellerindeki gücün büyük bölümünü kaybetme korkusu, ülkenin

gelişmesine katkıda bulunacak radikal değişimlerden kaçınmalarına neden olmaktadır. Böylece sistem politik yapıda bozulma ve yozlaşmayla karşı karşıya kalmaktadır. Kamu yönetiminde başlayan yozlaşma, ülkelerin varlıklarını borçlu oldukları değerlerin kaybolmasına ve yozlaşmanın kademe kademe toplumun her tabakasına yayılmasına neden olmaktadır. Kültürel yapı hızla değişmekte ve rüşvet yükselen değer olarak algılanmaktadır. Bu yüzden demokratik altyapısı bulunmayan ve gerçekleştirdikleri değişimi özümsemeyen ülkelerin politik yapısında kararsızlık, devamsızlık, yozlaşma gözlenmektedir.

#### **4.1.1.5. Enflasyonist ekonomi**

Yükselen ekonomilerin kendine özgü diğer bir özelliği de, yüksek enflasyonun tüm ekonomiyi etkisi altına almış olmasıdır. Etkisiz ekonomik politikaların uygulanmaya devam edilmesi, disiplin altına alınmamış ve gelecek düşünülmeden alınan kararlar nedeniyle kronik hale gelen enflasyon birçok problemin ana kaynağını oluşturmaktadır. Enflasyon, ekonomiyi sürekli tehdit eden bir güç halini almakta ve ülkenin yaşama koşulları gittikçe -özellikle de düşük gelir grupları için- zorlaşmaktadır. Enflasyon nedeniyle sermaye maliyetinin hızla artması, yatırımların miktarını negatif yönde etkilemekte, tasarrufta bulunma ve bu tasarrufların yatırıma yönelme oranlarının da azalmasına neden olmaktadır. Gelişme yolunda büyük çabalar harcayan bu ülkelerin yaşam kaynağı olan yeni yatırımların miktarının azalması birçok zorluğu beraberinde getirmektedir. Ticaret sektörünün, ülkenin gelişmesi için katalizör görevi yapan sanayi yatırımlarına nazaran, daha tercih edilir hale gelmesi problemler içinde ülkeye en büyük zarar verenidir.

Sonuç olarak 1960-70'li yıllarda ekonomik açıdan zayıf olarak kabul edilen, kendi kabuğundan sıyrılamamış, dışa kapalı ve içyapısındaki olası gelişmelere izin vermeyen az gelişmiş /gelişmekte olan ülkeler, dünyada son 20-25 yılda yaşanan bu hızlı değişimden çok etkilenmişlerdir. Yaşanan küresel değişim öncesinde dünya pazarlarında oligopolistik bir yapıda çok rahat hareket edebilen gelişmiş ülkeler, diğer gelişme isteğinde olan ülkelere rahatsız edilmeye başlanmıştır.

Yoğun küresel rekabet ortamında, rekabet güçlerini her geçen gün arttıran yükselen ekonomiler, diğer gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere farklı yapılarıyla dikkat çekmektedirler. Rekabet yarışına oldukça gerilerden başlayan bu ülkeleri şimdiki konumlarına taşıyan en belirgin özellikleri, kendilerine özgü sosyo-

ekonomik yapıları, yüksek büyüme oranları ve esnek karar alma mekanizmalarıdır (Çivi ve Çavuşgil, 2001:14-15).

## **4.2. HİNDİSTAN EKONOMİSİ**

### **4.2.1. Hindistan'ın Tarihi**

Hint Vadisi medeniyeti dünyanın en eski medeniyetlerinden birisi olup, 5000 yıl öncesine kadar uzanmaktadır. MÖ 1500 yıllarında Aryan kabilesi ülkeyi Kuzey batıdan istila etmiştir. Eski Dravidian yerleşikleri ile birleşerek klasik Hint kültürünü yaratmışlardır. Arap baskınları 8. yüzyılda başlamış ve 12. yüzyılda Türk baskınlarına maruz kalmıştır. 15. yüzyılın sonuna doğru da Avrupalı tüccarların istilası devam etmiştir.

19. yüzyıla kadar İngiltere Hindistan'ın bütün topraklarının politik kontrolünü ele geçirmiştir. Dünya savaşlarında İngiliz ordusundaki Hint silahlı kuvvetleri önemli bir rol oynamıştır. İngiliz kolonileşme hareketine karşı şiddet içermeyen direnme ilk olarak Mohandas GANDHI ve Jawaharlal NEHRU tarafından başlatılmış ve 1947 yılında bağımsızlıklarına kavuşmuşlardır. Yarı kıta Laik Hindistan ve daha küçük bir devlet olan Müslüman Pakistan devleti şeklinde ikiye bölünmüştür. İki ülke arasında devam eden savaşlar 1971 yılında sonlanmış ve Doğu Pakistan'da Bangladeş diye adlandırılan ayrı bir devlet kurulmuştur.

Ekonomik yatırımlarında ve üretiminde kazanımlar elde edilmesine rağmen, ülkenin Pakistan ile Keşmir üzerine kronik düzeyde tartışmaları vardır. Ayrıca çevre kirlenmesi, aşırı derecedeki açlık ve fakirlik ile birlikte etnik ve dini konularda sorunlarla meşgul olunmaktadır.

### **4.2.2. Siyasi Yapısı**

Bir eyaletler birliği olan Hindistan, Parlamenter Hükümet sistemi ile Bağımsız, Laik ve Demokratik bir Cumhuriyettir. Hindistan politikası 26 Kasım 1949'da Kurucu Meclisçe kabul edilen ve 26 Kasım 1950'de uygulamaya konan Anayasa kuralları dahilinde belirlenir. Cumhurbaşkanı, Birlik Yönetiminin anayasal başkanıdır. Gerçek yönetim gücü ise Başbakan başkanlığındaki Bakanlar Konseyi'ndedir. Anayasanın 74 (1) maddesi Cumhurbaşkanı'na yardım etmek ve tavsiyelerde bulunmak üzere bir Bakanlar Konseyi bulunmasını ve Cumhurbaşkanı'nın çalışmalarında bu konseyin tavsiyelerine göre hareket etmesi gerektiğini öngörür. Bakanlar Konseyinin tümü Lok Sabha'ya (Halk Meclisi) karşı

sorumludur. Eyaletlerde yönetimin başı, Cumhurbaşkanının temsilcisi olarak Validir. Ancak gerçek yönetim gücü Bakanlar Konseyine başkanlık eden Başbakan'dadır. Bir eyaletin Bakanlar Konseyi tümüyle eyaletin seçilmiş yasal meclisine karşı sorumludur.

Yasal gücün Parlamento ve Eyalet Meclisleri arasındaki paylaşımını Anayasa belirler. Anayasayı değiştirme yetkisi de Parlamentodadır. Birlik Yönetimi, Cumhurbaşkanı, Cumhurbaşkanı Yardımcısı ve Cumhurbaşkanı'na yardım edip tavsiyelerde bulunmak üzere Başbakan başkanlığındaki Bakanlar Konseyinden oluşur.

### 4.3. BAĞIMSIZLIK SONRASI HİNDİSTAN

Bağımsızlığın kazanıldığı 1947 yılı Hindistan için aynı zamanda dini temellere dayalı bir bölünmeyi, ülkenin Hindistan ve Pakistan olarak ayrılmasını da beraberinde getirdi. Bunun sonucunda insanlık tarihinin en büyük ve en kanlı nüfus mübadelelerinden biri yaşandı ve ekonomik tahribat da büyük oldu. Hindistan'ın bağımsızlık hareketinin önderlerinden ve ülkenin ilk başbakanı olan Nehru, bağımsızlığın kazanılmasının arifesinde, 14 Ağustos 1947'de mecliste yaptığı konuşmada ülke olarak bundan sonraki hedeflerinin yoksulluğu, cahilliği, hastalıkları ve fırsat eşitsizliğini bitirmek olduğunu ilan etti. O günden beri geçen 60 yılın son beş yılı dışında Hindistan'ın ekonomik büyüme performansının zayıf olduğunu söylemek mümkündür. Nehru'nun işaret ettiği diğer ekonomik ve sosyal hedeflerin çoğunluğunda ancak sınırlı bir ilerleme sağlanmış olsa da Hindistan'ın bu dönemde dış şoklara oldukça iyi uyum sağladığı, çok partili demokratik sistemi oturttuğu ve büyük bir bilim topluluğu yarattığı görülmektedir. 1950 sonrası Hindistan ekonomisinin gelişimi iç ve dış etkenlere bağlı olarak farklılaşan beş döneme ayrılarak incelenebilir (Öz, 2007:3):

#### 4.3.1. Planlı Dönem:1950–65

1950–65 yıllarını kapsayan dönemin ilk yıllarında uygulanan görece liberal sanayi politikaları, 1957'de tamamen sonlandırıldı. Bunun bir nedeni 1954 yılında Meclis'in sol kanadının ılımlılara karşı kazandığı zaferle nihai hedefin "sosyalist bir tolum modeli"ne ulaşmak olduğunun benimsenmesidir. Bu hedefe planlı ve hızlı bir ekonomik büyüme ile ulaşılacağı öngörülerek ekonomik ilerlemenin çerçevesi parlamenter demokrasi ve devletin önemli bir rol oynayacağı "karma ekonomi"

olarak çizildi. Nehru ve Mahalanobis tarafından oluşturulan çerçevede, Hindistan “kendine yeterli ve beraberinde sosyal eşitliği getirecek bir ekonomik büyüme” olarak belirlenen bir iktisadi kalkınma politikası izlemeye başladı. İkinci Beş Yıllık Plan’dan itibaren, Mahalanobis modeli olarak adlandırılan, amacı uzun dönem ekonomik büyümeyi ençoklaştıracak şekilde yatırımların dört farklı üretim sektörü arasında dağıtılması olarak belirlenen model uyarınca, kamu yatırımları neredeyse bütünüyle sermaye malları üretimine, bir başka deyişle “ağır sanayi”ye ve altyapıya odaklandı. Bu model Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’ndan farklı olarak merkezi planlamanın boyutunu genişletmeyi gerektiriyordu. Bağımsızlık sonrasında uygulanan daha liberal sanayi politikalarının sonlandırılmasının ikinci ve tetikleyici nedeni 1957 yılında yaşanan döviz kriziydi. İkinci Dünya Savaşı sırasında artan döviz rezervlerine güvenilerek uygulanan görece serbest ithalat rejimi, İngiliz sterlininin %40 devalüe edilmesinin de etkisiyle on yılda tükenme noktasına gelince ithal yasağı getirildi ve sonraki yirmi yıl boyunca iktidara gelen bütün hükümetler “kendine yeterli ekonomi”yi hedefledi. İthal ikamesi olarak adlandırılabilen bu büyüme stratejisine göre ihracat, pamuklu ve jüt dokuma ile çay ve kahveden oluşan geleneksel ürünlerle sınırlandırılmış oldu. Bunun sonucunda Hindistan 35 yıl boyunca hassas bir döviz dengesine ve dört ödemeler dengesi krizine daha maruz kaldı.

Hindistan’da ilk üç “Beş Yıllık Kalkınma Planı”ı başarıyla sonuçlandı denilebilir. 1900- 1950 arasında Hindistan ekonomisi yılda ortalama %1 oranında büyümüştü. Nüfus artış hızının da yaklaşık olarak %1 oluşu göz önüne alınca sömürge döneminde kişi başına gelirden artış olmamıştı. Bu durumda, 1950–1965 döneminde yıllık ortalama %1,8 olan kişi başına gelir artışı önceki döneme kıyasla belirgin bir yükselişe karşılık geliyordu. Aynı dönemde sınaî üretimin cari fiyatlarla ortalama %7,5, tarımsal üretimin ise ortalama %4 yıllık hızla artması, hızı düşük de olsa, Hindistan ekonomisinin sürdürülebilir bir büyüme yoluna girmesinin eşliğinde olduğu kanısını uyandırmıştı.

#### **4.3.2. Yeşil Devrim: 1965–73**

Hindistan, bu dönemde önce 1962 yılında Çin, sonrasında, 1965’te, Pakistan ile yaptığı savaşlar gibi askeri harcamaları artırıcı dış şoklar; 1960’ların başında dört yıl süren tarımsal durgunluk ile 1965 ve 1966’da yaşadığı kuraklık gibi iç şokların etkisiyle 1965–1967 arasında bir kez daha döviz krizi yaşadı. Bu dönemde politika

yapıcılar, bir ölçüde 1965–1967 arasında Bihar eyaletinde yaşanan kıtlık gibi bir durumla yeniden karşılaşmamak için “Yeşil Devrim” adı verilen yoksulluğu azaltmaya yönelik politikalara odaklandı. Özellikle Bengal’de 1943 yılında, Hindistan henüz İngiliz egemenliği altındayken yaşanan kıtlıkta 2–3 milyon insanın açlıktan ölmesi nedeniyle bağımsızlığın ardından gıdada kendine yeterli olabilme amacıyla çalışmalar yürütüldü. Fakat temelde ekili alanların artırılmasını hedefleyen bu çabalar başarılı olmayıp Bihar kıtlığı yaşanınca, 1967 yılında yalnızca ekili alanların artırılmasını değil aynı zamanda sulama altyapısı geliştirerek ekili alanlardan bir yılda çift ürün alma ve genetik olarak iyileştirilmiş tohum kullanarak verimliliği artırma gibi yöntemleri de içeren daha kapsamlı bir politika, “Yeşil Devrim”, uygulaması başlatıldı. On yılın sonunda tarımsal üretim endeksi 1950 değerini ikiye katladı ve Hindistan dünyanın en büyük tarım üreticilerinden biri haline geldi. Bu başarımın ardında büyük ölçüde “Yeşil Devrim”le birlikte hükümetin kooperatifleri ve kolektif tarımı öne çıkaran “kurumsal yaklaşım” politikasını terk edip tarımsal kalkınma programının odağına çiftçiyi koymasının rolü vardı. Ancak sulama altyapısı ve verimli tohum kullanımı ile gelen tarımsal üretim artışı tüm ülkeye yaygınlaştırılmadı. Bugün geçmişte yaşanan büyük kıtlıklar ve buna bağlı olarak kitlesel ölümlerin önüne geçilebilmiş olsa da, toplam nüfusun %20’si yetersiz beslenmekte hatta ülkenin doğu bölgelerinde açlıktan ölümler hala görülüyor. Sonuç olarak, 1965–73 döneminde “Yeşil Devrim”in tarımsal üretim artışının sürdürülebilmesini sağlayan sonuçları henüz alınmaya başlamaması ve Tablo 4.1’de görülebileceği gibi, sanayi sektörünün büyümesi sabit fiyatlarla ortalama %6,8’e yaklaşan 1960–65 dönemi değerinden 1965–73 arasında %3,4’e düşmesi nedeniyle kişi başına gelir bu dönem boyunca ancak %1 oranında artabildi.

#### **4.3.3. Dış Şoklara Uyum Dönemi:1973–80**

1973–80 yılları arasındaki dönem genel olarak, petrol fiyatlarında yaşanan iki büyük artış ve Hindistan’ın Orta Asya ile ticaretini büyük ölçüde etkileyen İran-İrak savaşı gibi dış şoklara uyum süreci olarak nitelendirilebilir. Bu döneme kadar geçen 25 yılda, ihracat hacminin darlığı ve ithalat rejimindeki kısıtlamalar nedeniyle dış ticaretinin GSYİH’ye oranının düşük olması Hindistan’ı dış şoklara karşı bir ölçüde korumuştur. Bu dönemde ise dış ticaretin GSYİH’ye oranı %14’e çıkmakla beraber bu artış yalnızca petrol fiyatlarındaki artışa bağlı olarak ithalatta görülen artışla sınırlı kalmadı ve Hindistan ithalattaki artışı karşılayacak şekilde ihracatını



artırmayı başardı. 1973–80 döneminde bir önceki sekiz yılın ortalamasına göre Türkiye'nin ihracatının ithalatını karşılama oranı %65'ten %39'a düşerken bu oranın Hindistan'da aynı iki dönem arasında %75'ten %78'e çıkması, Hindistan'ın dış şoklara oldukça iyi uyum sağladığını gösteriyor. Buna karşın, 1973–80 döneminde sanayi sektörü yıllık ortalama %4,7 ile bir önceki döneme göre yüksek olmakla beraber planlı dönemle kıyaslandığında oldukça düşük bir büyüme yaşadı. Özellikle altmışlı yılların ortalarında başlayan, dış şoklarla ağırlaşan döviz darboğazına bağlı olarak kamu yatırımlarının azalmasının sanayi sektöründeki büyümeyi yavaşlattığı söylenebilir. “Yeşil Devrim” politikasının sonuçları da henüz alınmaya başladığı için bu dönemde tarımsal üretimde de önemli bir artış olmayınca GSYİH büyümesi düşük kaldı, yıllık kişi başına gelir artışı ise ortalama %1,3 oldu.

Tablo 4.1. Hindistan'ın GSYİH ve Tarım, Sanayi ve Hizmetler Sektörlerinin Büyüme Hızları, Sabit Fiyatlarla(%) (WDI Online, REF Hesaplamaları)

Dönemler	GSYİH Büyüme Hızı	Kişi Başına GSYİH Büyüme Hızı	Tarım Sektörü Büyüme Hızı	Sanayi Sektörü Büyüme Hızı	Hizmetler Sektörü Büyüme Hızı
Üçüncü Beş Yıllık Plan Dönemi (1960–1965)	3.6	1.3	- 0.5	6.8	5.0
Yeşil Devrim (1965–1973)	3.3	1.0	3.2	3.4	4.0
Dış Şoklara Uyum Dönemi(1973–1980)	3.7	1.3	2.2	4.7	4.9
Ekonomik Liberalleşme Dönemi (1980–1990)	6.5	4.0	3.8	7.9	7.5
Ödemeler Dengesi Krizi(1991)	0.9	-1.1	- 1.5	- 0.6	4.8
İstikrar ve Yapısal Uyum Dönemi (1991–2005)	6.3	4.5	2.8	6.6	8.1
Tüm Dönemin Ortalaması (1960–2005)	4.8	2.7	2.4	5.7	6.1

#### 4.3.4. Ekonomik Liberalleşme Dönemi: 1980–91

Dördüncü dönem (1980–91) yine kuraklığa bağlı iç şok ve petrol fiyatlarında görülen ikinci büyük artış nedeniyle 1979–81 arasında yaşanan döviz krizine tepki olarak Indira Gandhi ve sonrasında Rajiv Gandhi tarafından yürütülen liberalleşme dönemine karşılık geliyor. Bu dönemde, bir ölçüde 1970’lerde dış şoklara uyum sağlamak amacıyla başlatılan ve ihracatı artırmada oldukça başarılı olan ithal ikamesi yerine devalüasyon gibi ihracatı teşvik etmeye yönelik uygulamalara ek olarak ithalat rejimi serbestleştirilmeye başlandı. Bu serbestleştirmenin ithalata dayalı ihracatta artış, dolayısıyla ihracata dayalı büyüme sağlayacağı düşünülüyordu. Liberalleşme politikası IMF ile yapılan anlaşma ile dört mali yıla yayılacak şekilde alınması öngörülen 5 milyar SDR ile destekleniyordu. Fakat yaklaşmakta olan 1984 seçimleri öncesinde politik kaygılarla IMF ile yapılan anlaşma 3,9 milyar SDR alındıktan sonra Hindistan’ın isteği üzerine sonlandırıldı. İhracat artış hızından daha fazla olan ithalat artış hızı nedeniyle cari işlemler dengesi gittikçe daha fazla bozulup, Hindistan daha yüksek faizlerle piyasadan borç almak zorunda kalınca borç servisinde ciddi sorunlar yaşanmaya başladı. 1990–91 yıllarındaki Körfez Savaşı ve ülke içindeki siyasi istikrarsızlık durumu daha da ağırlaştırdı. Döviz rezervleri yalnızca iki haftalık ithalatı karşılayacak düzeye inince 1991’de Hindistan bir ödemeler dengesi krizine daha sürüklendi.

Yetmişli yıllarda düşük bir büyüme yaşayan sanayi sektörünün, 1980 sonrasında bazı yıllarda %10’u aşan büyüme kaydettiği göz önüne alınca, şirketlerin her ürettikleri ürün için izin alma zorunluluklarının gevşetilerek daha geniş bir ürün yelpazesi için izin almaları zorunluluğunun getirilmesi, böylece gerektiğinde üretimde kaydırma yapabilmeleri, hisse senedi piyasasının canlandırılması, yeni finansal araçların geliştirilmesi ve fiyat kontrollerinin kaldırılması gibi reformlara olumlu karşılık vermiş olduğu söylenebilir. 1980–90 arasında yıllık ortalama %7,9 olan sanayi kesini büyümesine ek olarak %3,8’lik yıllık ortalama artış yaşayan tarımsal üretimin de katkısıyla GSYİH sabit fiyatlarla %6,5 artarak, buraya kadar incelediğimiz dönemler arasında Hindistan ekonomisinin en hızlı büyüdüğü dönemin Ekonomik Liberalleşme Dönemi olmasını sağladı (Tablo 4.1). fakat bu dönem, 1991’de yaşanan ödemeler dengesi krizi ile son buldu. Kriz, sermaye mallarının ve sanayi için gerekli hammaddelerin ithalinin kısıtlanmasına yol açarak sanayi üretiminin %0,6 küçülmesine neden oldu. Tablo 4.1’de görülebileceği

gibi kriz döneminde GSYİH %0,9 artış gösterirken kişi başına gelir %1,1 oranında düştü.

#### 4.3.5. Ekonomik İstikrar ve Yapısal Uyum: 1991 Sonrası

Haziran 1991'den bu yana süren son dönem, çerçevesi IMF ve Dünya Bankası tarafından çizilen ekonomik istikrar ve yapısal uyum dönemi olarak adlandırılabilirse de, dönem içinde toplumsal muhalefete ve iktidar değişikliklerine bağlı olarak reformların kesintiye uğradığı, hatta karşı reformların yapıldığı yıllar da olmuştur. 1991 ekonomik krizi ardından, yeni kurulmuş olan hükümet IMF'den destek istedi ve borç servisinde yaşanan sorunları çözerek krizi sonlandırmak için IMF'nin istikrar ve yapısal uyum adı verilen programlarını uyguladı. Bu programın uygulanmasında ilk önce fiyat istikrarı sağlamaya ve bütçe açığını azaltarak ve Rupi'yi devalüe ederek ödemeler dengesindeki açığı azaltmaya odaklanıldı. Devalüasyonun etkisiyle krizden önceki on yıl ortalaması %8,9 olan yıllık enflasyon %14'e çıkmıştır (Tablo 4.2 ).

Tablo 4.2. Dönemler İtibariyle Hindistan'ın Yıllık Ortalama Tüketici Fiyatları Enflasyonu(%) (WDI Online, REF Hesaplamaları)

Dönemler	Yıllık Ortalama Tüketici Fiyatları Enflasyonu
Üçüncü Beş Yıllık Plan Dönemi (1960–1965)	6
Yeşil Devrim (1965–1973)	7.1
Dış Şoklara Uyum Dönemi (1973–1980)	7.4
Ekonomik Liberalleşme Dönemi (1980–1990)	9.3
1980-1990 Dönemi	8.9
Ödemeler Dengesi Krizi(1990-1991)	14
İstikrar ve Yapısal Uyum Dönemi (1991–2005)	6.8
1991-1998 Dönemi	9.7
1998-2005 Dönemi	4.1
Tüm Dönemin Ortalaması (1960–2005)	7.5

Devalüasyon yapılması ve bütçe açığının azaltılması dışında, Hindistan'ın reform programını onaylamak için IMF'nin getirdiği bir başka koşul da dış ticaret rejiminin çoklu döviz kurları, koruyucu gümrük vergileri ve miktar kısıtlamalarından arındırılmasıydı. Önceki on yıl boyunca Hindistan imalat sanayi, ihracat yapma zorunluluğu olmadan istediği hemen her şeyi ithal edebildiği bir dönem yaşamıştı. Bunun sonucunda yalnızca iç Pazar için üretim yapan imalat sanayinin kar marjı ihracattan elde edilebilecek kar marjının 2-4 katına ulaşmıştı. Bu nedenle dış ödemeler dengesindeki açığı azaltma stratejisinin bir başka boyutu da gümrük vergilerini düşürmek ve ithalatta miktar kısıtlamalarını kaldırmak yoluyla iç pazarda fiyatların düşmesini sağlamaktı. Krizi izleyen iki yılda sermaye malları ve ara mallar üzerindeki ithalat kısıtlamaları tamamen kaldırılmakla beraber yerli üretilen malların fiyatlarını sınırlamak ve üreticileri daha kaliteli mallar üretmeye zorlamak için gereken tüketim malları ithalatı üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması mümkün olmadı, bunlar sadece bir miktar hafifletildi. Hükümet, dolaylı vergilerin basitleştirilmesi ve azaltılması yolunda da önemli ilerlemeler sağladı. Fakat bu reformlara, toplumun hemen her örgütlü kesimi müdahale edince reformların hızı yavaşlatıldı, ekonomiyi yeniden büyüme rayına oturtacak reformlara öncelik verildi, daha zorlu yapısal reformlar büyümenin başlaması sonrasına bırakıldı ve zarar eden devlet işletmelerine özelleştirme öncesinde bir şans daha verilmesi kararlaştırıldı. Hindistan gibi demokratik bir ülkede sübvansiyonları, yoksulluğu hafifletici harcamaları ve eyaletlere yapılan transferleri azaltmak politik olarak çok zor olduğundan bütçe açığını küçültmek için daha az tepki çekecek önlemler olan kamu yatırımlarını azaltmak ve kamuya ait şirketlerin hisselerini satmak yoluna gidildi. Bundan başka, 14 sektör dışında tüm sanayide üretim için lisans alma zorunluluğu kaldırıldı. 1991 krizi sonrasında yapısal reformlarda uygulamaya konuldu. Bunlar arasında, 34 sanayi sektöründe %51-%100 oranında yabancı mülkiyetine izin verilmesi, Doğrudan Yabancı Yatırım Teşvik Kurulu oluşturularak izinlerin bu kurul üzerinden daha kolay ve hızlı alınmasının sağlanması, Hindistan hisse senedi piyasasının yabancı kurumsal yatırımcılara açılması, milli bankaların yeniden yapılandırılması ve hükümete borç verme zorunluluklarının kaldırılması sayılabilir.

1991 krizinden sonraki beş yılda ekonomik göstergelerin hemen hepsinde iyileşme kaydedildi. 1992-1996 yılları arasında GSYİH, bir önceki yıla göre sırasıyla %5,3, %4,9, %7,5, %7,6 ve %7,4 arttı. Aynı dönemde ihracatta döviz bazında yıllık ortalama %13 artış sağlanarak ihracatın ithalatı karşılama oranı 80'lerin ikinci

yarısında seyrettiği %60 civarından, yaklaşık %80 seviyesine geldi. Bu beş yıllık dönemde doğrudan yabancı yatırımlar da 150 milyon dolardan 2,1 milyara çıktı. Fakat asıl iyileşme yaşam kalitesinde görüldü. Genelde istihdam, tarım sektöründe ise işçi ücretleri arttı. Hepsinden önemlisi, kaba ölüm oranı 1990-91'deki binde 9,7 iken 1994-95'de binde 9,2'ye düştü. Tüm bunlar Hindistan'ın güdümlü ekonomiden piyasa ekonomisine yumuşak bir geçiş yapmayı ve geleneksel yıllık %3,5 civarında seyreden GSYİH büyüme hızını, dış şok olmadığı sürece, %7'nin üzerine çıkarmayı başardığı şeklinde genel bir kanı oluşturarak tüm dünyanın ilgisini çekti. Ancak aşamalı ekonomik reformların başarılı olmasının ön koşulu siyasi istikrardır. 1996-1998 arasındaki siyasi istikrarsızlık ve 2001'e kadar süren yüksek bütçe açıkları Hindistan'ı 1996 yılından 2002'ye kadar altı yıl süren bir görece ekonomik durgunluğa, ortalama yıllık kişi başına gelir artışını da geleneksel %4'ler düzeyine itti. Reformların durduğu bu dönem, 2000 yılının Aralık ayında beş yıl içinde bütçe açığını %2'ye indirmeyi öngören bir yasa tasarısının meclise sunulmasıyla sona erdi. Bütçe açığını azaltmanın temel araçları faiz oranlarını düşürmek, petrol ürünleri ile gübre fiyatlarını serbest bırakmak ve tarımsal ürün alımlarında kısıntıya gitmek olacaktır. 1951 yılından beri devletin, tarımsal üretimin tamamını çiftçiden satın almayı taahhüt etmiş olduğu göz önüne alınca, bundan sonra yalnızca kuraklık ve kıtlık durumunda kullanılmak üzere sınırlı alım yapacak olması önemli bir yapısal reformdu. Bir başka önemli yapısal reform da on yıl önce gündeme gelmesine rağmen ancak gerçekleştirilebilen emek piyasasının serbestleştirilmesine yönelik kanunun çıkması oldu. Buna göre, 1000 kişiden az çalışanı olan kuruluşların işçi çıkarmak için devletten izin alma zorunluluğu kaldırıldı ve işten çıkarılanlara bir güvenlik ağı oluşturmak için işsizlik sigortası düzenlemesi getirildi. Bir başka önemli yapısal reform, düşük ölçekli üretime ayırdığı için daha önce lisans alma zorunluluğunun kaldırılmadığı, çoğunlukla oyuncak ve deri ürünlerini içeren 14 sektörde de yatırımların serbest bırakılması oldu.

2004 yılında iktidarın el değiştirmesine rağmen sürdürülen reformlar sonucunda, özellikle 2003 yılından itibaren yakalanan yıllık ortalama %8,5 düzeyindeki GSYİH artışı ve Hindistan'ın yazılım ve bilgi teknolojileri hizmetleri ihraç eder hale gelmesi, reformların sonuçlarının alınmaya başladığını gösteriyor. Bundan başka, nüfus artış hızının düşmesinin de etkisiyle, Hindistan ekonomisi, incelediğimiz farklı özellikler gösteren dönemler arasında en yüksek kişi başına yıllık gelir artışına %4,5 ile 1991 sonrası dönemde ulaşmıştır (Tablo 4.1.).

Özetle, sıfır olduğu sömürge döneminin ardından başlangıçta bir gelişme olarak görülse de 1950-80 arasında “Hint Büyüme Hızı” diye adlandırılan %1,3’de takılı kalan yıllık ortalama kişi başına gelir artışı, ancak 1980’lerde mütevazı de olsa liberalleşme yönünde atılan adımlardan sonra %3,5’e yükseldi. 1990’ların özellikle ilk yarısında yapılan ekonomik reformların ve %2,2’den %9’a düşen yıllık nüfus artış hızının etkisiyle 1990-2005 döneminde %4,5’e, son üç yılda ise %7’ye ulaşan kişi başına gelir artışıyla Hindistan gelecek için umut vaat ediyor. Fakat özellikle Hindistan gibi insani gelişme düzeyi dünya sıralamasında gerilerde yer alan bir ülke için genel ekonomik büyüme kadar önemli olan büyümenin toplumun tüm kesimlerine yaygınlaşabilmesi. Okuryazarlık oranının düşüklüğü, sağlık hizmetlerinin geriliği, yetersiz beslenme ve sosyal eşitsizlikler, fırsat eşitliğini engelleyerek ekonomik büyümenin genele yayılmasını engelliyor. Hindistan’da yüksek öğrenime başlayan öğrenci sayısı nüfusa oranla örneğin Çin’dekilerin altı katına ulaşmakla beraber, temel eğitim alanında dünyanın en geri kalmış ülkelerinden birisi Hindistan. Toplum nüfusunun yarısı, kadın nüfusunun ise üçte ikisi okuma yazma bilmeyen Hindistan’da ekonomik dönüşümü toplumun bütününe yaymak kolay görünmüyor. Ekonomide bazı sektörler, özellikle de bilgi ve iletişim sektörü, hızla büyümekte olmakla beraber yaygın yoksulluğu ortadan kaldırmak için örneğin, Güneydoğu Asya ve Çin’de yaşanana benzer, yalnızca büyümeye değil sosyal desteklerin de yardımıyla toplumun geniş bir kesimi tarafından paylaşılan bir büyümeye ihtiyaç var. Bunun olmazsa olmaz koşulu temel eğitimin yaygınlaştırılması.

Devlet tarafından getirilen kısıtlamaların, yapılan kontrollerin ve düzenlemelerin Hindistan ekonomisini olumsuz etkilediği uzun zamandan beri genel kabul görmekteydi. Ancak Hindistan’da ekonomik büyümenin önündeki tek engel bürokrasi ve devletin aşırı müdahalesi değil; aynı zamanda cehalet, yetersiz beslenme, hastalıklar, sosyal eşitsizlikler ve bunların asıl nedenleri; hükümetlerin ihmali ve halkın kayıtsızlığı. 1991 sonrasında piyasalara girişin önündeki engellerin kaldırılması ve genel olarak devletin ekonomiden elini çekmeye başlamasıyla gelen ekonomik büyümenin toplumun tüm kesimlerine yayılabilmesi ve dolayısıyla sürdürülebilir olması, devletin fırsat eşitliğini sağlama yolunda başka alanlara, özellikle temel eğitime ve sağlığa müdahale etmeye başlamasına bağlı görünüyor.

#### 4.4. EKONOMİDEKİ BELLİ BAŞLI SEKTÖRLER

##### 4.4.1 Tarım Sektörü

Tarım ve tarıma bağlı etkinliklerin Hindistan GSYİH' sine olan katkısı 2000/01'de %24 iken bu oran 2005/06'da %18'e azalmıştır. Buna karşın, işgücünün %60'ı bu alanda istihdam edilmektedir. İşgücü verimliliği tarım dışı sektörün yaklaşık 1/6'sı oranındadır ve kırsal alandaki yoksulluk ve yaşama standartları ile ilgili faktörleri arttırmaktadır. Belli başlı ürünler pirinç, buğday, şeker kamışı, pamuk ve yağ tohumudur. Dünyanın en büyük çay üreticisi ve tüketicisi olarak Hindistan çay ekim alanlarının verimliliğini arttırmak için çaba göstermektedir. Bahçe ve bağ ürünleri, balıkçılık ve hayvan yetiştiriciliğinde olduğu gibi otorite tarafından sektördeki çıktı miktarının %54 civarında olduğunu ve hızlı bir şekilde büyüyeceğini beklemektedirler. 2003/04 yılında Hindistan dünyanın en büyük süt üreticisi ve ikinci en büyük meyve ve sebze üreticisi konumundaydı ve Onuncu Beş Yıllık Plan bağ ve bahçe ürünlerinde yıllık %8-9'luk bir büyümeyi amaçlamıştı. Bağ ve bahçe ürünlerine olan talep 2006'da perakende sektörünün dış yatırımlara açık hale gelmesiyle daha da artacağı beklenmektedir. Aynı zamanda Hindistan'ın süt üretimi de 2004/05 yılında 91 milyon ton üretimle oldukça yükselmiştir. Hızlı bir şekilde büyüyen etkinlikten bir tanesi de altyapısal sorunlarla aksamasına rağmen her yıl 250,000 yeni iş yaratan gıda işleme endüstrisidir ve bugünlere dek fazla dikkat çekmemiştir.

2000/01'de 6,4 milyar \$'dan 2005/06'da yaklaşık 10,8 milyar \$'a yükselmesine rağmen, toplam ihraç mallarının bir payı olarak tarımsal ürün ihracatı 2000/01'de %14,1'den 2005/06'da %10,4'e düşmüştür. Ana ihraç malı olan pirincin değeri bu periyotta 653 milyon \$'dan 1,4 milyar \$'a yükselmiştir. Hindistan'ın tarımsal ürün ithalatı asgari düzeyde kalmaya devam etmekte toplam ithal malları içindeki payı 2000/01'de %7,6'dan 2005/06'da %4,9'a düşmüştür.

1960 ve 1970'lerdeki verimlilikteki önemli kazanımların bir sonucu olarak, Hindistan tahıl üretiminde kendine yeterli duruma geldi. Fakat 1980'den sonra Hindistan tarımında işgücü verimliliği ve üretimin büyümesinde bir düşüş meydana geldi. Bu düşüş özellikle kamu sektörü yatırımlarının azalmasından kaynaklandı. Tarımdaki özel yatırımlar özellikle gıda işleme gibi uygun alanlarda son yıllarda artış gösterdi. 2003/04'den beri tarımdaki kamu sektörü yatırımlarının payı yükselmektedir oysa özel sektör yatırımları bir azalma göstermektedir. Ekim

alanlarının sadece %40'ı sulanmakta, çıktı yüksek bir şekilde düşen yağmur miktarına bağımlı ve bu yüzden önemli ölçüde yıldan yıla değişiklik göstermektedir.

Anahtar girdileri sübvanseli fiyatlarla sağlayan kamu politikası, sübvansiyon faturasının yükselmesine neden olmuş ve bu da Ar-Ge ve altyapıya zarar vermiştir. Gübre, su ve enerji gibi sübvanselenmiş girdiler bazı durumlarda aşırı kullanıma ve tuzluluk ve suya doyma problemlerine bunun yanı sıra doğal kaynakların tükenmesine yola açmaktadır.

Hindistan nüfusunun üçte ikisi kırsal kesimde yaşamakta, tarım ve tarıma bağlı etkinlikler, bu insanlar için temel geçim kaynağını oluşturmaktadır. Tarım ürünleri ticaretinin serbest bırakılmasıyla, Hindistan belirli tarım ve işlenmiş gıda ürünlerinin ihracatında rekabet avantajına sahip olmuştur ([www.indianembassy.org.tr](http://www.indianembassy.org.tr)).

Tarım sektörü, Hindistan GSYİH'nın yaklaşık olarak %17'sini teşkil etmekte ve toplam işgücünün %65'i bu alanda istihdam edilmektedir.

Hindistan'ın dünya tarım sektöründe de önemli bir yere sahip olması nedeniyle, devlet tarafından buğday, pirinç ve tohumlara sübvansiyon uygulanmaktadır. Devlet aynı zamanda çiftçilere bedava ya da sübvanselenmiş elektrik ve sulama imkânları sunmaktadır. Bu politikalar neticesinde önemli bir üretim hacmine sahip olan Hindistan'ın stoklarında Haziran 2003 itibariyle 20 milyon ton, ihracat sonrasında 39 milyon ton buğday ve pirinç birikmiştir.

2005 yılı sonu itibariyle Hindistan'da 91 milyon ton pirinç, 69.5 milyon ton buğday, 195.2 milyon ton tahıl ve 278.4 milyon ton şeker kamışı üretmiştir.

#### **4.4.2. Sanayi Sektörü**

GSYİH'nın yaklaşık olarak %25'ini teşkil eden sanayi sektöründe devlete ait hantal işletmeler önemli ölçüde yer almaktadır. Sınâî üretiminde bulunan özel işletmelerin çoğu ise aile şirketi özelliği gösterdiği için uluslararası rekabet koşullarını her zaman sağlayamamaktadır.

Kamu ve özel sektöre ait büyük şirketler sınâî üretiminin %42'sini sağlarken, yabancı firmalar %10'luk bir pay ile ekonomide faaliyette bulunmaktadır. Geriye kalan %45'lik üretimi ise orta ve küçük ölçekli işletmelerce sağlanmaktadır.



#### 4.4.2.1. Otomotiv sektörü

Hindistan otomotiv sektörü ekonomik liberalleşmeden sonraki ilk on yılda hızlı bir büyümeye tanıklık etmiştir ( 1991 -2001) (Mitra, 2007:72).

Sınâî üretiminin toplamının %5'ine sahip otomotiv sektörü son yıllarda en hızlı gelişen sektörler arasında yer almaktadır. 2005 yılında sektörün toplam cirosu 20 milyar doları bulmuştur.

2005 yılında 961,300 yerli araç üreten Hindistan dünyanın üçüncü en büyük otomotiv pazarı durumuna gelmiştir. Hindistan'da iki tekerlikli araçlar toplam motorlu araçların %79'unu oluşturmaktadır. Motosiklet ve scooter satışları otomobil satışlarının 6 katı kadardır.

Üretiminin %44'ünü ihraç eden Hindistan otomotiv sektörü geniş bir yelpazede üretim yapılmaktadır. Otomotiv ve yan sanayisinde 411 birimde ve 275 değişik tipte üretim yapılmaktadır.

#### 4.4.2.2. Demir – çelik ve işleme endüstrisi

2005 yılında 42 milyon ton ham çelik üreten Hindistan, dünyanın önde gelen 10 büyük çelik üretici ülke arasında yer almaktadır. Özellikle Çin'den gelen talep üzerine artış gösteren çelik ihracatının, büyük bir bölümü Orta Doğu, Afrika ve Güneydoğu Asya ülkelerine gerçekleştirilmektedir. Hindistan'ın maliyetlerini düşürerek, Asya'da yükselişte olan çelik piyasalarında kârlılığı yakalaması ile birlikte, büyük bir ihracatçı olarak ortaya çıkabileceği tahmin edilmektedir. Planlanan üretim artışları sonrasında, 2010-2011 yıllarında, Hindistan'ın, 2004 yılındaki seviyesinin 4 misli daha fazla bir miktar olan 20 milyon ton civarında çelik ihraç eder duruma gelebileceği öngörülmektedir (SEDEFED, 2006).

#### 4.4.2.3. Makine sektörü

Hindistan'da makine ve aksamı konusunda üretim yapan 135 firmanın toplam cirosu 720 milyon doları bulmaktadır. Bu sektörde 2003 yılında %44 oranında artış gözlenmiştir. Üretimin %10'luk kısmı ABD, Almanya, Çin, İtalya, Meksika, Kanada, İngiltere ve Brezilya'ya ihraç edilmektedir.

#### 4.4.2.4. Elektrik ve enerji üretim ekipmanları

Hindistan'ın elektrik ve enerji üretim ekipmanları sektörü yılda 6 milyar dolar ciro yapmaktadır. 2003 yılında %8 oranında büyümeye gösteren bu sektör,

özellikle transformatör, 1000 voltun üzerindeki kesici düzeni, buhar kazanı ve buhar tribünlerinin üretiminde karşılaştırmalı üstünlüğe sahiptir.

#### 4.4.2.5. Kimya sanayi

Hindistan yaklaşık 30 milyar dolar hacminde bir pazara sahiptir. Gayri Safi Yurt içi Hasıla'nın %6.7'sini ve toplam ihracatın %10'unu teşkil eden kimyasallar Hindistan ekonomisinin temel yapı taşlarındandır. Dış dünya ile entegre olan bu sanayi toplam 545 milyon dış ticaret hacmi ile kimyasallar sektöründe dünya ticaretinin %1.3'ünü oluşturmaktadır (Konya Ticaret Odası, 2008).

#### 4.4.2.6. Tekstil ve tekstil makineleri

İmalat sanayisinin %20'sini teşkil eden tekstil sektörü, Hindistan'ın toplam ihracatının %30'unu ve istihdamın %18'ini oluşturmaktadır. Hindistan dünyanın en büyük üçüncü pamuk üreticisi konumunda bulunmaktadır. Hindistan bu konumuyla dünyanın en büyük ikinci pamuk ipliği üreticisi unvanını da elinde bulundururken aynı zamanda dünyada en büyük jüt üreticisi ve ikinci büyük ipek üreticisi olarak söz sahibidir. Hindistan dünyada pamuk üretimi açısından en büyük üçüncü ekim alanına sahip ülkedir, ancak pamuk mahsulü için hemen hemen tamamıyla muson yağmurlarına bağımlıdır. Dolayısıyla, pamukta hektar başına verimlilik dünya ortalamasına kıyasla çok düşüktür (560 kg'a kıyasla 325 kg).

Ayrıca, Hindistan suni ve sentetik elyaflar, ham ipek ve yün üretimi de yapmaktadır. Ülke tekstil makineleri alanında 2 milyar dolar tutarında bir endüstriye sahiptir. Son 3 yıl içerisinde Hindistan tekstil sanayiinin durumu üretim açısından aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.3. Hindistan'da Tekstil Üretimi (Tekstil İşveren Dergisi, 2007)

Üretim	2002–2003	2003–2004	2004–2005
Elyaf (milyon kg)	3.292	4.060	5.221
İplikler (milyon kg)	4.181	4.179	4.332
Kumaşlar(milyon kg)	41.973	42.343	42.378

Hindistan Konfeksiyon İmalatçıları Birliği'nin raporuna göre, konfeksiyon sanayii örme sektöründe 1.44 milyon makine ve dokuma sektöründe 1.17 milyon

makine kurulu kapasiteye sahiptir, bu rakamlara yardıma ekipman da dahildir. 2005-2006'da toplam üretim, örme sektöründe 4.61 milyar parça ve dokuma sektöründe 3.78 milyar parça olarak tahmin edilmektedir (Öztürk, 2007).

Sanayi, tarımdan sonra en büyük istihdam alanını oluşturmaktadır. Konfeksiyon sanayii, ayrıca dikiş ipliği, işleme ipliği, düğme, fermuar, ambalaj malzemeleri v.b. yan sanayilerdeki istihdamı da desteklemektedir.

Sanayi hâlihazırda büyük ölçekli bir modernizasyon, teknolojik ilerleme ve büyüme sürecinden geçmektedir. ilaveten, yeterli miktarda ve iyi kalitede ham madde temini sağlamak amacıyla, iplik üretim tesisleri ile örme giyim sektörü arasında entegrasyon mevcuttur. Dokunmuş kumaştan giyim eşyası üreten tesisler, kesintisiz olarak iyi kaliteli kumaş temini için entegre fabrikalarda hisse almaktadırlar. Teknolojiyi geliştirmek amacıyla, muhtelif denizaşırı ortaklarla işbirliğine gidilmektedir. Halen sanayide doğrudan yabancı yatırım sınırı %49'dur.

#### **4.4.3. Hizmet sektörü**

Ticaret, turizm, bankacılık, ulaştırma ve haberleşme faaliyetlerini de içeren hizmet sektörü GSYİH'nin %50'sini oluşturmaktadır. GSYİH'nin itici motoru olan hizmet sektörünün 2005 yılında %10 oranında büyüdüğü tahmin edilmektedir. Telekomünikasyon ve yazılım en fazla gelişme gösteren alanlardır.

##### **4.4.3.1. Bankacılık**

Hindistan'da devlet bankaları piyasanın %80'ini elinde tutmaktadır. Özel ve yabancı sermayeli bankaların piyasadaki faaliyetleri küçük ölçeklidir. Politik müdahaleler nedeniyle bu sektörün profesyonel çalışmadığı gözlemlenmektedir.

Özel bankalara %49 oranında yabancı ortak olunabilirken, kamu bankalarına sadece %20 oranında ortak olunabilmektedir. Bankacılık sektöründe çalışmayan aktiflerin 15 milyar dolar civarında olduğu hesaplanmaktadır. Ticaret bankacılığında toplam işlem hacminin %75'i, 27 kamu bankası tarafından gerçekleştirilmektedir. Özel bankalar işlem hacminin %18'ine sahip olurken yabancı bankaların payı ise %7 civarında kalmıştır.

##### **4.4.3.2. Sağlık sektörü**

Hindistan'ın GSYİH'nin %5'ini teşkil eden sağlık sektörü 15 milyar dolar değerinde iş hacmi yaratmaktadır. Artan nüfus nedeniyle hastanelerdeki mevcut

yatak sayısı yeterli olmamakta, her yıl 80.000 ek yatağa ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle hükümet yabancı yatırımcılara bu sektördeki yatırımlarında %100 sermaye hakkı tanımıştır.

#### **4.4.3.3. Altyapı sektörü**

Genel olarak bakıldığında Hindistan'ın karayolu, demiryolu, havaalanları, enerji bağlantı şebekeleri ve telekomünikasyon alt yapısı ihtiyacı karşılayamamakta ve ekonomik gelişmeyi yavaşlatıcı bir etki yapmaktadır.

#### **4.4.3.4. Enerji sektörü**

Hindistan'da çoğu devlete ait olan enerji santrallerinin büyük bir kısmı kaçak elektrik kullanımı nedeniyle zarara uğramaktadır. Ayrıca mevcut santraller, 2005 yılında 621.5 milyar kilovat saat üretim yapmasına rağmen toplam tüketimi karşılayamamaktadır. Toplam tüketimin %6'sından daha fazla olan tüketim talebi kullanımın yoğun olduğu saatlerde %12'ye çıkmaktadır.

Yapılan hesaplamalar, gelecek 10 yılda Hindistan'ın 100,000 MW ek enerjiye ihtiyaç duyacağını ve bunun için 85 ile 110 milyar dolar arasında kaynağa ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu ihtiyacın yarısının hidroelektrik santraller tarafından sağlanması öngörülmüş ve özel sektörün bu projelere katılımı için birçok eyalette hukuki düzenlemeler yapılmıştır.

Hindistan'daki elektrik üretiminin %70'i termal santrallerle sağlanmaktadır ve maliyeti ABD'de üretilen elektriğin birim fiyatının iki katıdır.

Hindistan'da enerji sektörü acil olarak yabancı yatırım ihtiyacı duymaktadır. Bu nedenle, 300 milyar dolar ve üzerindeki yatırımlar için yabancılara %100 sermaye ile şirket kurma, üretim ve dağıtım haklarını edinme ve gerekli ekipmanın ithalinde vergi muafiyeti gibi avantajlar sağlanmaktadır.

#### **4.4.3.5. Petrol sektörü**

Hindistan dünyanın petrol tüketen ülkeleri arasında 8. sırada yer almaktadır. Günlük üretim sabit kalmak koşuluyla 21 yıllık, toplam 5.4 milyar varil ham petrol rezervi buluna Hindistan, günde 3.2 milyon varil petrol tüketmektedir. Yaklaşık %60'ı ithal edilen petrolün büyük bölümü Orta Doğu ülkelerinden alınmaktadır.

Hindistan'ın mevcut rafine kapasitesinin 2025'e kadar %50 oranında genişletilmesi hedeflenmektedir.

#### 4.4.3.6. Bilişim sektörü

Hindistan'ın bilişim sektörü son on yılda %50 büyüme göstererek yılda yaklaşık 30 milyar dolarlık bir ciroya sahip olmuştur. İhracata yönelik yapılanan sektörde %60'ı yerli olmak üzere toplam 5000 firmanın faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Özellikle yazılım konusunda dünyanın önde gelen ülkesi konumundadır. Yazılım ürünlerinin %70'i ABD, %14'ü İngiltere ve geri kalanı Avrupa ülkeleri tarafından satın alınmaktadır.

Hindistan'da 650.000 çalışanıyla ve GSYİH'ya %2'lik katkısıyla yazılım sektörü en hızlı gelişen sektördür. Toplam 10 milyar dolara yakın gelir elde eden Hindistan yazılım firmalarının genel ihracatındaki yeri %20'ye yükselmiştir.

Hindistan dünyanın "back office"si olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir (Joshi,2006:315). Dünya bilişim piyasasını üçte ikisi Hintli firmaların elindedir. Fortune dergisinde yer alan dünyanın 500 en büyük firmasından 250'si Hintli firmaların müşterisi konumundadır.

Son yıllarda Hindistan'ın bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü dikkat çekici bir gelişme göstermiştir. Bilgi teknolojileri sektöründe kârlı iş alanları yaratmayı başaran Hindistan, yazılım hizmetlerinin en önemli küresel tedarikçisi olma yolunda hızlı ilerlemesini sürdürmektedir. Hindistan, bankacılık, sigortacılık, teknoloji, telekomünikasyon, mühendislik ve işletme hizmetleri gibi alanlarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin küresel üretim zincirinde rağbet gören, çağrı merkezlerini yönettikleri, finansal muhasebe ve veritabanı üretimi yaptıkları bir bölge haline gelmiştir.

Tablo 4.4'de görülebileceği gibi, 2006 mali yılında Hindistan'ın toplam yazılım ve hizmet gelirleri 30,3 milyar dolar, ihracatı ise 23,6 milyar dolar tutarına ulaştı. Hindistan bilgi teknolojileri ihracatı ağırlıklı olarak belli alanlarda yoğunlaşıyor. Örneğin, bu ihracat kaleminin içinde Bilgi Teknolojileri Hizmetleri'nin payı %56, Bilgi Teknolojilerine Dayalı Hizmetlerden olan İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı'nın payı ise %27 olarak hesaplanıyor.

Hindistan bilgi teknolojileri ihracatının yoğunlaştığı bu iki alan da Hintli şirketlerin başarısının ileri derecede vasıflı olmalarından değil önemli maliyet avantajlarına sahip olmalarından kaynaklandığını gösteriyor. Bu ikisinden farklı olarak yüksek beceri düzeyi gerektiren bir alan olan Mühendislik Hizmetleri ve Ar-Ge (Yazılım Ürünleri), 2006 yılında, 4 milyar dolar tutarla Hindistan bilgi teknolojileri ihracatı içinde %17'lik paya sahip. Sektörlere göre bakıldığında

Hindistan bilgi teknolojileri şirketlerinin uzmanlaştığı ve dolayısıyla dünya piyasalarına nüfuz edebildikleri üç alan görülüyor: Bankacılık, sigortacılık ve mali piyasalardan oluşan finans; başlıca telekomünikasyon teçhizatından oluşan telekomünikasyon ve medya ile ikincisi daha az olmak üzere ABD ve Batı Avrupa imalat sanayisidir.

Hizmet sektöründeki bu dinamizm, hizmet talebinin gelir esnekliğinin yüksek olması, maliyet düşürücü ve çeşitlilik artırıcı teknolojik ilerlemeler, dış kaynak kullanımını (outsourcing) destekleyecek şekilde dönüşmekte olan üretim düzenleme yöntemleri gibi etmenlere bağlı görünüyor. Hizmetler alanında büyümekte olan dış pazarlara açılım ve tamamen olmasa da Hindistan ekonomisinin kademeli olarak serbestleşmesinin de bu dinamizmde önemli bir rol oynadığı yadsınamaz. Hizmet ticaretinin hem ülke içinde hem de uluslararası boyutta liberalleşmesi, Hintli şirketlerin büyümekte olan dış pazarlara erişimini sağlamakla kalmadı, hizmet sektörüne doğrudan yabancı yatırım çekilmesine de yol açmıştır..

Tablo 4.4. Hindistan'ın 2004–2008 Dönemi Bilgi Teknolojileri Sektörünün Performansı (milyar dolar) ( NASSCOM, 2008)

<b>Mali Yıl</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Bilgi Teknolojileri Hizmetleri</b>	10,4	13,5	17,8	23,5	31,0
İhracat	7,3	10,0	13,3	18,0	23,1
Yurtiçi Satışlar	3,1	3,5	4,5	5,5	7,9
<b>Bilgi Teknolojilerine Dayalı Hizmetler-İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı</b>	3,4	5,2	7,2	9,5	12,5
İhracat	3,1	4,6	6,3	8,4	10,9
Yurtiçi Satışlar	0,3	0,6	0,9	1,1	1,6
<b>Mühendislik Hizmetleri ve Ar-Ge, Yazılım Ürünleri</b>	2,9	3,9	5,3	6,5	8,6
İhracat	2,5	3,1	4,0	4,9	6,4
Yurtiçi Satışlar	0,4	0,8	1,3	1,6	2,2
<b>Toplam Yazılım ve Hizmet Gelirleri</b>	16,7	22,6	30,3	39,5	52,0
<b>Toplam Yazılım ve Hizmet İhracatı</b>	12,9	17,7	23,6	31,3	40,4
<b>Donanım</b>	5,0	5,9	7,0	8,5	12,0
<b>Toplam Bilgi Teknolojileri Gelirleri</b>	21,6	28,4	37,4	48,0	64,0

#### 4.4.4. Dış Ticaret

Hindistan ekonomisinin taşıdığı potansiyel yüksek olmasına rağmen dünya ticaretinde oldukça düşük pay almaktadır. İhracatı geçtiğimiz 3 yıl boyunca artış trendini sürdürmüş ve 2004-05 döneminde yüzde 26 seviyelerinde bir büyüme oranı ile toplamda 98 milyar dolarlık ihracat gerçekleştirmiştir. 2007 yılında gerçekleştirilen ihracat miktarı 140 milyar dolar iken ithalat yaklaşık 225 milyar dolardır.

Dış ticaret açığı, çoğunlukla ham petrol, doğal gaz ve bazı yatırım mallarının ithalatından kaynaklanmaktadır. Hindistan'ın toplam milli gelirinin sadece üçte biri, dış ticaret sektöründen elde edilmektedir. Bunun nedeni, Hindistan'da doyurulması gereken oldukça büyük bir yerel pazarın bulunmasıdır (Narayanan, 2008:40).

Tablo 4.5. Hindistan'ın Dış Ticareti (FOB, milyar dolar) ( CIA Factbook, 12 Şubat 2008)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>İhracat</b>	50.7	56.6	77.9	98.1	112.5	140.8
<b>İthalat</b>	57.0	70.4	105.9	149.7	187.9	224.1
<b>Hacim</b>	107.7	127.1	183.8	247.9	299.9	364.9
<b>Denge</b>	-6.3	-13.7	-27.9	-51.6	-75.9	-83.3

##### 4.4.4.1. İhracat

2006 yılında gerçekleşen 112.5 milyar dolarlık ihracatın yaklaşık %17.0'ı ABD'ye, %8.3'ü Birleşik Arap Emirlikleri'ne, %7.8'i Çin'e ve %4.3'ü İngiltere'ye gerçekleştirilmiştir. İhracat gerçekleştirdiği ülkeler arasında, Hong Kong, Singapur, Almanya, Belçika ve İtalya'da bulunmaktadır.

Tablo 4.6. Hindistan İhracatının Ükelere Göre Dağılımı (CIA Factbook,2008)

<b>İhracat</b>	<b>2006(%)</b>
ABD	17.0
Birleşik Arap Emirlikleri	8.3
Çin	7.8
İngiltere	4.3

İhracata konu olan ürünlerin basında genel olarak %21'lik bir oranla Mühendislik ürünleri, %15.6 ile Tekstil ve tekstil ürünleri, %15.1 ile Takı ve mücevherat ve %11.2 ile petrol ürünleri yer almaktadır.

Tablo 4.7. Hindistan İhracatının Ürünlere Göre Dağılımı (CIA Factbook, 2008)

<b>İhracat</b>	<b>2006(%)</b>
Mühendislik ürünleri	21.0
Tekstil ve tekstil ürünleri	15.6
Takı ve mücevherat	15.1
Petrol ürünleri	11.2

#### 4.4.4.2. İthalat

Hindistan ithalatında, % 8.7 ile Çin ve % 6.0 ile de ABD ön sıralarda yer almaktadır. Bunları Almanya % 4.6 ve Singapur % 4.6 ile takip etmektedir.

Tablo 4.8. Hindistan İthalatının Ükelere Göre Dağılımı (CIA Factbook, 12 Şubat 2008)

<b>İthalat</b>	<b>2006(%)</b>
Çin	8.7
ABD	6.0
Almanya	4.6
Singapur	4.6

2006 yılında gerçekleştirdikleri 187.9 milyar dolarlık ithalat kalemleri arasında petrol ürünleri, Elektronik ürünler, Altın ve gümüş, Elektrikli/elektronik makine önemli yer tutmaktadır.

Tablo 4.9. Hindistan İthalatının Ürünlere Göre Dağılımı (DEİK)

<b>İthalat</b>	<b>2006(%)</b>
Petrol ve petrol ürünleri	6.9
Elektronik ürünler	6.1
Altın ve gümüş	4.9
Elektrikli/elektronik makine	4.6



#### 4.5. HİNDİSTAN'DA OUTSOURCING UYGULAMALARI

Hizmetle ilgili faaliyetleri yurtdışında üçüncü şahıslara yaptırmaya verilen isim outsourcing olarak tanımlanmaktadır. Hindistan bugün artık bir hizmet outsourcing cenneti haline gelmiştir. 2010 yılında sadece bu alanda 100 milyar dolar ihracat gerçekleştirecekleri tahmin edilmektedir.

Bu outsourcing alanlarıysa kendi içlerinde başlı başına yenilikçilik içeren çarpıcı işkollarından oluşmaktadır. Outsourcing firmalarının birçoğu, özellikle ABD ve diğer Batı ülkeleriyle saat farkı üzerinde çalışan ve vasıflı-vasıfsız işgücü gerektiren pek çok alanda bu Batılı şirketler için daha önce onların kendilerinin gördüğü bir dizi işi gören şirketlerdir. Örneğin büyük sigorta şirketlerinin hasar taleplerini proses etme önemli işkollarından biridir ve bu işi Hindistan'da ABD maliyetlerinin %60 aşığına yaptırmak mümkün olmaktadır. Bir diğer değişik outsourcing alanı, yine Batılı ve özellikle ABD kökenli ilaç şirketleri adına, tüm dünyadaki araştırma sonuçlarının yayımlandığı bilimsel makaleleri araştırmak, derlemek, okumak ve özetlemek şeklinde ifade edilebilecek hizmetlerdir. Bu işi de Hindistan'da moleküler biyoloji doktorasına sahip bilim adamları yapmakta ve hizmeti aynı gün içinde ve bir gün sonra terminli olarak, ABD ve Avrupa maliyetlerinin onda veya yirmide biri fiyatına yapabilmektedirler. Bunlar, tarihsel olarak hizmetin verileceği ülkeler içinde gerçekleştirilen alanlar olduklarından, Hindistan'da üretilip başka bir ülkeye gerçek zamanlı olarak sunulmaları outsourcing faaliyetini bir devrim haline getiren en önemli özelliktir (Kırım, 2007:55).

Tüm bu hizmetlerin temelinde yatan en önemli unsur, Hindistan'da bol miktarda bulunan yetenekli ve eğitilmiş işgücüdür. Elbette bir de bu işgücü avantajı üzerine çok akıllı iş modelleri geliştirmiş olan Hintli işadamlarıdır. Bugün dünyanın en önemli şirketleri arasında sayılan Wipro, Infosys ve Tata Consulting, bu Hintli girişimcilerin eserleridir.

Hindistan 2000'li yılların başlarından itibaren dünyada hakkında en fazla konuşulan ülkelerden biri haline gelmesinde elbette şans faktörünün de önemli bir rolü vardır. Bu şans faktörü de popüler iş literatüründe genelde adına dijital kıyamet (Y2K) denen ve 1990'lı yılların sonlarında Hintli yazılımcıların dünyadaki ününü arttıran olay olarak sunulmaktadır. Fakat bu gelişmenin her ne kadar Hindistan'ın son yıllardaki başarılı ekonomik performansında rolü olmuşsa da, bu ülkede yazılım, bilişim teknolojileri (BT) ve bunların izinden gelen farklı hizmet alanlarındaki outsourcing başarısı, uzun yıllara yayılan bilinçli bir stratejinin sonucunda ortaya

çıkılmış şeylerdir. Hindistan'ın yazılım ihraç eden bir ülke haline gelmesi ve yazılım ihracatı gelirlerini artırması, temelleri yıllar öncesinden atılmış bilinçli programın bir sonucudur. Y2K gibi bir fırsattan akıllı iş modelleri üretilmesi sayesinde Hindistan dünya çapında “hizmet outsourcing”i adı verilen dev sektörün lideri haline gelmiştir (Kırım, 2007:55-56).

#### 4.5.1. Hindistan'da Outsourcing'in Gelişimi

Hindistan'ın bugün dünyanın en büyük “outsourcing” cenneti haline gelmesi ve hizmet sektöründe çok ciddi bir farklılaşma yakalayabilmesi, bu ülkenin geçmişinde yaşanan bir dizi ilginç olayla yakından alakalıdır.

Bu ülkeyi yıllarca sömürge olarak yönetmiş olan İngilizler 1947 yılında Hindistan'ı terk edince geride bir dizi problem, ama bir o kadar da değerli bir altyapı bırakmışlardır. Her ne kadar tüm Hindistan'a yayılamasa da, ülkenin “elit” kesimleri arasında fen ağırlıklı ve uygulama odaklı bir Batılı eğitim geleneğini oldukça yaygın bir hale gelmiştir. Kapitalist altyapı ile temel üstyapı kurumları İngilizlerin Hindistan'a bıraktıkları önemli miraslardır (Kırım, 2007:57).

Ancak, her ne kadar yüksek nitelikli eğitimin ülke geleceği için çok önemli bir kaynak olduğu düşünülse de, ülkede uzun yıllar izlenen içe dönük ekonomi politikaları nedeniyle eğitilmiş ve nitelikli işgücü Hindistan'da iş bulamaz hale gelmiştir. Sovyetler Birliği'nin az gelişmiş ülkeler için o zamanlar gerçek bir kalkınma alternatifi olarak görülüyor olması, Hindistan'ı da Sovyetler Birliği'yle yakın ilişkiler geliştirmeye yöneltmiştir. Bunun sonucunda da ülke, her ne kadar kapitalist bir altyapıya sahip de olsa, hızla sosyalist bir rejimin pek çok unsurunu geliştirmeye başlamıştır.

Bu dönemin politikalarının tüm sistemi olumsuz anlamda derinden etkileyen en önemli unsuru *permit raj* sistemi denen ve özel sektörle ilgili atılacak neredeyse her adım için devletten lisans, yani izin alma gerekliliği olmuştur. Bu aşırı bürokrasi, girişimciliğin önünde uzun yıllar en önemli engel olarak hüküm sürmüştür.

Bu dönemde Hindistan ekonomisi dünya ekonomisinden hemen hemen kopuk durumda bulunmaktaydı. Dış ticaret anlamında ilişki içinde olduğu en önemli ülke Sovyetler Birliği'dir. Fakat 1989 yılında Sovyetler Birliğinin dağılması nedeniyle bu ilişki artık sürdürülemez hale gelmiş, Hindistan ekonomisi de artık kendi ayakları üzerinde durmak mecburiyetiyle karşı karşıya kalmıştır. Böylece, dünyada Hindistan'ın ürettiği kötü malları almak isteyen müşteri bulunamaz hale

gelmiştir. Artan petrol fiyatları ve Körfez krizi nedeniyle göçmen işçilerin ülkeye gönderdiği paraların da azalması nedeniyle 1990 yılında ülkede yeni bir hükümet görevi devralmış ve Hindistan'ı bugün dünya ekonomisinin en önemli oyuncularından biri haline getirecek olan reformları hızla uygulamaya başlamıştır (Kırım, 2007:59).

Bu reformların temel amacı Hindistan'ı hızla serbest pazar ekonomisine dönüştürmek ve bu sayede dünya pazarında rekabet gücünü süratle yükseltmektir. 1990'da başlatılan bu reformlar ülkedeki yazılım yeteneklerini ciddi anlamda girişimciliğe dönüştürerek Hindistan'ı bir outsourcing cenneti haline getirme yolunu açmıştır.

Yazılım alanında kazanılan beceriler yıllar içinde birikerek oluşan becerilerdir. Yazılım sektörünün gelişmesi için ilk adım aslında 1965 yılında atılmıştır. Hindistan'ın komşusu ve ezeli rakibi Pakistan'la girdiği savaştan dolayı ABD, müttefiki olan Pakistan'ın yanında durup Hindistan'a kritik önemdeki elektronik teçhizatları satma yasağı getirmiştir. Bunun üzerine Hindistan hükümeti, on yıl içinde küçük ve orta boy bilgisayarlar konusunda kendine yeterli bir ülke haline gelme kampanyası başlatmıştır. Ayrıca hükümet bilgisayarların ancak ve ancak yazılım olduğu sürece bir değerinin olduğunu açıklamıştır.

Amerikan ambargosu Hindistan yazılım sektörünün gelişmesi yönündeki ilk kıvılcımdır. Bu yönde ikinci atılım, 1977 yılında IBM şirketinin Hindistan'ı terk etme kararıyla ateşlenmiştir. İlk başlarda IBM'in bu kararı ülke ekonomisi üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratmış olsa da, Hindistan'ı bugün dünya yazılım devi haline getirme yönünde inanılmaz olumlu katkıları olmuştur.

Örneğin ülkedeki yerleşik makinelerin servis hizmetlerini vermek üzere, eski IBM çalışanları kendi şirketlerini kurmaya başlamışlardır. Öte yandan AT&T tarafından geliştirilmiş olan Unix işletim sistemi Hindistan'ın ulusal seçimi haline gelmiştir. Unix, DOS, MacOS, Windows NT gibi türev sistemlerle, Java gibi program dillerini de destekleyebilen bir işletim sistemi olma özelliği taşımaktadır. Böylelikle, İngilizceyi resmi dil olarak konuşan Hintli programcılar, Amerikan ve Avrupa şirketlerinin peşinde koştuğu bu yeni yazılımlar hakkında da yetkin hale gelmişlerdir. Ayrıca, Hindistan hükümeti de ülkenin eksikliğini duyduğu dövizin en kolay bu yolla kazanabileceği düşüncesinde olduğu için yazılım ihracatını teşvik eden bir yaklaşım içine girmiştir. Böylelikle ilk Hindistan yazılım firmaları, ilk uluslar arası işlerini alma yönünde girişimlerde bulunmaya başlamışlardır.

Hindistan'ın sadece yazılım ve BT alanlarında değil, sınır ötesi hizmet konularındaki hızlı yükselişini kimisi bilinçli, kimisiyse tesadüfî bir dizi olay desteklemiştir. Bunlar arasında bilinçli olan, ülkede girişimciliğin önündeki engelleri hızla kaldırıp özellikle de BT sektörünü destekleyen reformlar olmuştur. Ancak tesadüfî olaylarda bir ülkenin hizmet merkezi olarak keşfinde önemli rol oynamıştır. Bunlar arasında American Express (Amex) bankasının 1991 yılında global muhasebe merkezlerinin sayısını kırktan üçe indirmeye karar vermesi ve bunlardan bir tanesi olarak da Hindistan'ı seçmesi önemli olmuştur. Seksenli yılların sonlarında Amex bu ülkede muhasebe “back-office”(arka ofis) işlemlerini fason olarak yaptırmaya başlamıştır. Fakat Hindistan'ın global bir arka ofis muhasebe işlem merkezi olması konusunda ciddi kuşkular bulunmaktaydı. 1991 yılında, Hintli Spectramind şirketi bir çanak anten yerleştirmek suretiyle Amex ana merkeziyle Hindistan operasyon merkezi arasında ilk iletişim hattını kurmuştur. Bu operasyon çok kısa zamanda Hintlilerin arka ofis işlemlerini çok büyük bir yetkinlikle yapmaya muktedir olduklarını hem Amex merkezine, hem de tüm Amerikan şirketlerine göstermiş, üstelik maliyetleri yarı yarıya azaltabilmiştir (Kırım, 2007:62).

Amex'in Hindistan'da muhasebe ve arka ofis işlemlerini fason olarak yaptırma sonucunda sağladığı büyük tasarruflar dikkat çekmiş ve bu ülkede daha başka ne tür hizmetleri fason olarak yaptırabiliriz sorusunu akıllara getirmiştir. Bu düşüncelerle General Electric (GE), bu ülkenin dünyaya sunduğu en önemli hizmet konularından biri olan, hatta Thomas Friedman'ın ünlü kitabında dünyayı düzleştirme örneği olarak sunulan çağrı merkezlerinin de öncülüğünü yapmıştır.

Bu işlerin daha da gelişmesi ve Hindistan'a bir fason cenneti olarak güvenin tam olabilmesi için bir dizi tesadüfî olayın daha gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi dijital kıyamet (Y2K) olarak adlandırılan, 2000 yılına girildiğinde bazı bilgisayarların çökebileceği, bunun sonucunda da bir dizi felaketin yaşanacağı beklentisi ve senaryosudur. Bu durum özellikle de eski bilgisayarlar ve eski programlama dilleriyle daha çok alakalı olan bu problemi çözebilecek yazılımcılara çok büyük çaplı ihtiyaç doğmuştur. Bu yönde 1990'lı yıllarda tüm dünyada yerleşik bilgisayar tabanının yeniden programlanması için büyük bir girişim başlatılmıştır. Böylece yirminci yüzyılın son yıllarında Hintli yazılımcılar Y2K sorununu halletmek üzere tüm dünyanın eski makinelerini yeniden programlamak için işe koyulmuşlar ve çok başarılı olmuşlardır. Bunun sonucunda yirmi birinci yüzyılın daha ilk gününden itibaren Hintli yazılımcılarla güvenilir işbirliği

yapılabileceği ve bu insanlarla çok yeni işbirliği fikirleri üretmenin akıllıca olacağı düşünülmeye başlanmıştır.

Hizmet outsourcing işinin yaygınlaşıp bir olgu haline gelebilmesi ancak ve ancak etkin bir iletişim altyapısı olması durumunda mümkün olmuştur. O yüzden de her ne kadar girişimcilik fikri ortada olsa bile, doksanlı yıllar boyunca outsourcing endüstrilerinin yeterince gelişmemesinin temel sebebi, eksik iletişim altyapısı olmuştur.

1995 yılında Amerikalı Netscape firmasının internet “browser” adı verilen tarayıcıyı icat etmesiyle, tüm dünyada bir iletişim altyapısı devrimi tetiklenmiş olmuştur. Zira bu buluşu izleyen yıllar, internet patlaması adı verilen ve ardı ardına sayılamayacak kadar çok internet şirketinin kurulduğu, bu şirketlere akıl almaz paraların yatırıldığı yıllar olmuştur. İnternet kullanımında sonsuz büyüme potansiyeli gören Telekom yatırımcıları da bu fırsat alanına hücum etmeye ve yerin altıyla okyanusun altını telefon kablolarıyla döşemeye başlamışlardır. Böylece Hindistan okyanusu altı kablolarla artık Amerika ve Avrupa’ya doğrudan bağlanabilmiştir.

Hindistan yazılım, BT ve hizmet outsourcing sektörlerinin dev boyutlarda büyümeye başlaması için internet altyapısı kadar, bu altyapının kullanım etkinliğinin de artması gerekmektedir. Bu da, yüksek hızlı internet sayesinde kısa zamanda gerçekleşmiştir. 1999 yılından itibaren faaliyete geçmeye başlayan fiber kablolar sayesinde Hindistan’ın dünyaya bağlanma hızı saniyede 2 megabayt seviyelerine yükseldi ki asıl “outsourcing” devrimi bundan sonra başlamıştır (Kırım, 2007:66).

#### **4.5.2. Outsourcing’in Hindistan’da Yükseliş Nedenleri**

Yazılım büyük miktarlarda outsource edilen ilk hizmet sektörüdür. Temel birinci neden veri ve iş ürünlerinin çok büyük kolaylıkla taşınması ve bunu gerçekleştirmenin çok karmaşık iletişim donanımlarını gerektirmemesidir. 1980’li yıllarda telekomünikasyon donanımlarının fiyatı büyük ölçüde düşmüştür. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerin yazılım ile ilgili işlerde yalnızca düşük fiyatlı ve düşük nitelikli işlerde çalışabileceği kavramını değiştirmiştir. Fiziksel ortamda kodlanılan veriler, bugün kablolar aracılığıyla iletilebilmektedir. İlk başlarda çok küçük miktarlarda olan outsourcing, hacim olarak hızla yükselmiştir. Hatta Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelere karmaşık, yüksek katma değerli yazılım ürünleri outsource edilebilmektedir. Hindistan, maliyet açısından kalkınmış ülkelere üstün

olduğu için, daha önceleri üretimi için Hindistan'ın uygun görülmediği mallar, Hindistan'dan outsource edilmeye başlanmıştır (Balatchandirane, 2007:3).

İkinci önemli neden, globalleşme süreci altında sanayi ürünleri için üretim ve tüketimin coğrafi olarak ayrılmasına neden olan taşıma maliyetlerinin düşmesidir. Bugün ise bu Yazılım ve Bilgi Teknolojisi ile ilgili hizmetleri etkilemektedir. Hindistan gibi ülkelerde üretilen bu hizmetler, fiber optik kabloların diğer ucunda bulunan Amerika, Avrupa ve Japonya gibi ülkelerde tüketilmektedir.

Üçüncü önemli neden, kalkınmış ülkelerde beyaz yakalı işlerin karmaşıklığının artmasıdır. Outsourcing, gitgide artan karmaşık işlerin daha fazla kontrol edilebilir parçalara ayrılmasına yardım etmektedir. Şirketler, iş yazılımı geliştirme ve kurumsal bilgisayar ağlarının yönetimi gibi bilişim departmanlarının işlerini outsource etmeye başlamışlardır.

Diğer nedenler arasında, Amerika'nın outsourcing ile sahip olduğu gibi, becerilere erişim vardır. Amerika büyük miktarda insan sermayesi üretecek büyük bir eğitim donanımına sahip iken bu yeterli değildir. Hindistan gibi ülkelerin dünya piyasasına katılması ve Amerikan matematik ve fen eğitim sisteminin üretimi düşürdüğü bir zamanda aşırı bir eğitilmiş işgücünün olması ile birlikte, işlerin yurtdışına outsource edilmesi ortaya çıkmıştır. Yani firmaların işleri outsource etmesinin diğer nedeni yurtdışındaki erişilebilir işgücü piyasasının büyüklüğü ve kalitesidir. 1990'ların sonunda, birçok Amerikan firması, Y2K (dijital kıyamet) düzenlemesini yapmak için gerekli olan, mevcut sistemlerin bilgisine sahip programcılara sahip olan Hintli satıcılara dönüş yapmıştır. Benzer şekilde, 1999 ve 2000'deki dot.com patlamasıyla, birçok Amerikan firması Java programlama dilini bilen yeterli insan kaynağını bulmak için denizaşırı satıcılara yönelmişlerdir. Örneğin, Hindistan'da yalnızca geniş işgücü açısından değil aynı zamanda Hindistan'daki bilgisayar eğitim sistemindeki özel oyuncular olarak piyasaya hızlı tepki gösterebilecek ve mevcut talebe yetenekleri öğretebilecek nitelikte çok fazla insan bulunmaktadır.

Outsourcing piyasaya erişim imkânı vermektedir. Firmalar bazen outsourcingi ürünlerini satmak istedikleri ülkede hazır piyasaya sahip olmak için stratejik olarak çekici bulmaktadır. Outsourcing, BT firmalarına yeterince iş olmadığı veya çok fazla iş olduğu durumlarda yardım etmektedir. Bu küçük şirketler, parasal açıdan çok geniş işgücünü istihdam etmeyi göze alamazlar. Çünkü verimsiz oldukları zamanlarda maaşları ödeyebilme gücüne sahip olmazlar ve bu yüzden minimum

işgücü ile çalışmak zorundadırlar. Fakat bu durum, kısa bir sürede tamamlanması gereken büyük bir proje aldıklarında firma açısından problemlere neden olabilmektedir. Bu durumda rasyonel olan, işi outsource etmektir.

Amerika'daki daha fazla firmanın işleri outsource etmesiyle, kademeli bir etki ortaya çıkmaktadır. Rakipleri outsource yaparken ve bundan ekonomik kazanımlar elde ederken firmalar ister istemez outsourcing yapmak zorunda kalmaktadırlar.

#### **4.5.3. Outsourcing Merkezi: Hindistan**

Hindistan outsourcing anlamında dünyanın tartışmasız ve rakipsiz cennetidir. Dünyanın en büyük şirketleri artık muhasebe, arka ofis işlemleri, call center, yazılım, biyoteknoloji, medikal turizm gibi hizmetleri Hindistan'a yaptırmaktadır (Çetinel, 2007).

Hindistan'ın outsourcing cenneti olmasının arkasındaki etkenler aşağıda 10 başlık halinde açıklanacaktır.

##### **4.5.3.1. Bol miktarda yetenekli sahip insan kaynağı**

Hindistan'ın BT (Bilgi Teknolojisi) sektörünün arkasında güçlü ve bol miktardaki bilim ve teknoloji yeteneğine sahip işgücü havuzu bulunmaktadır. Hintli programcılar güçlü teknik becerileri ve müşterilerin işlerini yapmadaki isteklilikleriyle tanınmaktadırlar. Bazı durumlarda, özellikle telekomünikasyon alanında müşteriler daha fazla uzmanlaşmış mühendislik yeteneğine sahip olmak için işlerini outsource etmektedirler (Kaiyan, 2005:5).

Hindistan'ın teknoloji, yazılım ve nükleer teknoloji alanındaki ilerleyişinin altında yatan önemli faktörlerden biri Hintli beyin göçü ve bu beyin göçünün knowhow olarak Hindistan'a geri dönüşüdür. ABD, İngiltere, Kanada, Fransa gibi ülkelerde NASA ve Microsoft başta olmak üzere teknoloji ve bilim üreten birçok kurumda çalışan yüzlerce Hintli ile karşılaşmaktadır. Hindistan, beyin göçünü bir fırsat olarak değerlendirmektedir. Batı ülkelerinin zengin bilim kurumlarında know-how ve deneyim kazanan beyinlerini Hindistan'a know-how ve teknoloji transferi olarak geri döndürmektedir (GASAM, 2008:7). 1960'larda, Hindistan'ın en parlak teknolojik yeteneklerinin binlercesi, klasik "beyin göçü"nü yaratarak, çalışmak veya okumak amacıyla Amerika'ya gitmiştir. 2000 yılıyla birlikte Hintli mühendisler 972 Silikon vadisindeki teknoloji tabanlı şirketlerin başına geçmiştir. Hindistan'da

ikamet etmeyen Amerika eğitimli Hintliler 1990'ların ikinci yarısında ülkelerine dönmeye başlamışlardır. Bu kişiler yalnızca ülkelere bilim ve teknolojiyi getirmemiş, aynı zamanda paralarıyla Hindistan'da yatırım yapmışlardır. Böylece ortaya çıkan Hindistan BT sektörü, Hindistan'ın teknik seviyesini ve ölçüsünü yükseltmek ve kalkınmasını teşvik etmek için çok iyi fırsatlar sunmuştur.

#### **4.5.3.2. Düşük işgücü maliyetleri**

Düşük ve rekabetçi işgücü maliyetleri, uluslar arası piyasada Hindistan'ın sahip olduğu avantajlardan biridir. Hindistan zengin ucuz işgücü kaynağına sahiptir. İşgücü maliyeti dünya işgücü maliyetinin sadece dörtte biridir. Yazılım hizmetlerinin Amerika gibi başlıca tüketicisi ile yazılım ile ilgili hizmetleri sağlamada karşılaştırmalı bir üstünlüğe sahip olan Hindistan arasında küçümsenmeyecek fiyat farklılıkları bulunmaktadır. Yazılım profesyonellerinin maaşı açısından, Hintli profesyonellerin aylık ücreti kalkınmış ülkelerdeki profesyonellerin aylık ücretinin yaklaşık 1/8-1/5'i kadardır. Amerika'da 1990'ların ortalarında yeni bir yazılım mühendisi istihdamının yıllık maliyeti 45.000\$ iken, bu rakam Hindistan'da 5.000\$'dır ve outsourcing ile gelen birçok ek maliyete rağmen firmalar işlerini Hindistan'a outsource ederek küçümsenmeyecek masraf azaltması sağlamışlardır (Balatchandirane, 2007:4). Yazılım geliştirme emek-yoğun bir endüstridir. Hindistan'ın yazılım profesyonellerinin düşük maliyeti, Amerika gibi gelişmiş ülkelerdeki BT firmalarının çoğunun yazılım sipariş formlarının ve AR-GE programlarının büyük bir kısmını Hindistan'a devretmesine neden olmaktadır.

#### **4.5.3.3. İngilizce yeterliliği**

Hindistan Amerika'dan sonra en büyük ikinci İngilizce konuşan ülkedir. Hindistan'da İngilizce konuşabilen çok sayıda insan kaynağına erişim Hindistan'ın sahip olduğu avantajlar arasında yer almaktadır. Hindistan'da, yıllık yaklaşık 290,000 mühendislik derecesi ve diploması sahipleri işgücüne katılmaktadır. Bunların büyük oranı BT sektörüne girmektedir. Birçoğu eğitimlerini İngilizce almaktadır. Hindistan'da BT ve BT' ye dayalı hizmetler istihdamı 1999-2000 yılları arasında 284,000'den, tahmini olarak 2003-2004'de 813,500'e yükselmiştir. Eğitim dili olarak İngilizce, en iyi İngilizce konuşan eleman yetiştirmeye yardım etmektedir. Bu yüksek eğitimli yazılım profesyonelleri İngilizce olan teknik materyalleri ustalıkla okuyup yazabilmektedir ve bilgiye direkt olarak Batılı ülkelere



erişmektedirler. Hintli mühendisler için İngilizce tabanlı yazılım aletlerini kullanmak ve kendi yazılım ürünlerini ve hizmetlerini direk olarak İngilizce konuşan ülkelere ihraç etmek zor değildir.

#### **4.5.3.4. Coğrafik avantajlar**

Hindistan ve Batı, özellikle BT ve BT' ye dayalı hizmetlerde en geniş pazara sahip olan Amerika, arasındaki zaman farklılıkları bir avantajdır. Hindistan ve Amerika arasında 12 saatlik bir zaman farkı vardır. Hintli yazılım mühendisleri tarafından gün içinde geliştirilen yazılım programı Amerika'ya uluslararası uydular aracılığıyla gece iletilmektedir. Bu saat, Amerika'daki müşterilerin çalışma saatidir. Yazılım programını test ettikten ve düzeltme ve ilave olarak eklenmesi gereken şeyleri önerdikten sonra bilgileri tekrar Hindistan'a iletirler. Hintliler, Amerikalıların gecesi boyunca programı düzeltirler ve tekrar Amerika'ya iletirler. Bir sonraki sabah, Amerikalı müşteriler düzeltilmiş programı alacaklardır. Böylece, Amerikan firmaları gün boyunca belirli bir işlem üzerinde çalışırlar ve sonra bu iş, günün Amerika'da sona erdiği ve Hindistan'da yeni başladığında Hindistan'daki meslektaşlarına geçer. Onlarda akşama kadar yani Amerika'da gündüz olana ve işin onlara geçeceği zamana kadar nöbetleşe bir şekilde çalışırlar. Böylece, Amerikalılar ve Hintliler tarafından 24 saat boyunca bir çalışma gerçekleştirilmiş olur. Bu tür yüksek etkinlik büyümeyi teşvik etmektedir.

#### **4.5.3.5. Eğitim ve öğretim**

Hindistan'ın bol, yüksek kaliteli ve maliyet etkili hizmetleri ve büyük miktardaki becerikli yazılım işgücü kaynağı onu küresel yazılım müşterileri için çekici kılmaktadır.

Eğitim ve öğretim sistemi açısından, Hindistan aynı anda çeşitli eğitim sağlayıcıları kullanmaktadır. Eğitim hem hükümet hem de özel sektör tarafından sağlanmaktadır ve uygulama, çalışma ve araştırmayı birleştirmektedir. Bu şu şekilde elde edilebilmektedir: a) Örgün eğitim sistemi b) Uzmanlara eğitim sağlayan Sivil toplum kuruluşları c) Eğitim enstitüleri kuran yazılım firmaları. Ünlü Hindistan Teknoloji Enstitüsü gibi Eğitim enstitüleri ve teknik okullar nitelikli lisans ve yüksek lisans mezunlarının başlıca kaynağıdır.

Hindistan, her yıl çok sayıda yüksek nitelikli çalışan üretebilme yeteneği ile en iyi BT kaynağı sağlayıcılarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bilim ve

matematik üzerine çok önem veren eğitim sistemi, bilim ve mühendislik alanında çok fazla mezun vermesiyle sonuçlanmaktadır. Nicel kavramlardaki hâkimiyet İngilizce yeterliliği ile birleştiğinde mevcut uluslar arası BT talebinin avantajlarından faydalanmaya olanak tanıyan nitelikli çalışanların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Hindistan Teknoloji Enstitüsü ve Hindistan İşletmecilik Enstitüsü gibi devlet kurumları her yıl nitelikli mezunlar vermektedir. Hindistan'ın yazılım ve bilgi teknolojilerine dayanan hizmetler sektörünün kökenleri 50 yıl önce alınan kararlara ve daha yakın geçmişte yaşanan gelişmelere dayanmaktadır. 1950'lerin başlarında kurulan Hindistan Teknoloji Enstitüsünü, (Indian Institute of Technology-IIT) farklı şehirlere yayılan altı IIT izlemiştir. Hindistan 1950'lerde yüksek bilim ve teknoloji enstitüleri kurmaya yöneldiğinde, açıklıkla boğuşan bir ülkede bu tür adımların lüks olduğu gerekçesiyle karşı çıkan çevreler olmuştur. Ancak uzmanlar, 50 yıl önce bu adımlar atılmamış olsaydı Hindistan'ın yazılım alanında bugün bu noktaya gelemeyeceğini belirtmektedirler (Öz, 2007:23). Hindistan'ın bu noktaya ulaşmasında eğitime verilen önem ilk sırada yer almaktadır. Bugün ABD'nin önde gelen üniversiteleriyle rekabet edebilen yüksek yükseköğrenim kurumlarına sahip olan Hindistan, 80 binin üzerindeki öğrencisiyle ABD'de yükseköğrenim gören öğrenci sayısında dünya birincisidir (www.ekoayrinti.com).

Hindistan 250'den fazla derece ve diploma seviyesinde bilgisayar eğitimi sağlayan üniversite ve mühendislik yüksekokullarına sahiptir. Eğitimli derece ve diploma seviyesindeki eğitimli insan gücü 1985'den beri sürekli bir şekilde artmaktadır ve 2000 yılında 130,000'e ulaşmıştır.

#### **4.5.3.6. Yasal çevre**

Hindistan fikri mülkiyet haklarının korunması için büyük bir dikkat göstermiştir ve dünyanın en katı patent yasalarından birisi olan yeni bir Patent Yasasına imza atmıştır. Hindistan 1994'de, korsanı kontrol etmek için ilk defa 1957'de oluşturulan Patent Yasası'nı revize etmiştir ve yeni bir yasa ortaya çıkmıştır. Yeni Patent Yasası telif hakkı sahiplerinin haklarını, yazılım kiralayanların davranışlarını, yazılımları kopyalamak ile ilgili kullanıcıların haklarını ve patent yasasının ihlali durumunda verilecek cezaları öngörmektedir. Hintli yazılım kullanıcılarının patent yasası bilinci hızla artmıştır. Yazılım korsancılığı 1996'da %80'den 2001'de %59'a keskin bir şekilde düşmüştür. Bu oran ile birlikte Batılı kalkınmış ülkelerdeki seviyeye düşmüştür ve diğer gelişmekte olan ülkelerde bu oran

%90'dır. Bütün bunlar göstermektedir ki, Hindistan yazılım piyasası normal gelişme çizgisi izlemiştir. Gelişen yasal sistem sadece kalkınmış ülkelerin Hindistan yazılım sektörü ile ilgili izlenimlerini tersine çevirmemiştir, aynı zamanda yazılım girişimcilerinin teşebbüslerini dolayısıyla da yazılım ihracatını harekete geçirmiştir.

#### **4.5.3.7. Kalite yönetimi**

Yazılım şirketleri için başlıca ölçüm kriterleri kalite yönetimi ve kalite kültürüdür. Hint BT operatörleri, BT yazılım ve hizmet arenasında güçlü bir mesele yarattılar. Bugün dünya, Hindistan yazılım sektörüne iyi kalite ve yüksek fiyat performansı olarak bakmaktadır. Hindistan firmaları kalite belgeleri konusunda önemli mesafeler almışlardır. Hindistan'ın en başarılı 400 firmasının yaklaşık yüzde 75'i ISO9000 veya SEI-CMM (Software Engineering Institute-Capability Maturity Model) düzey 2 belgesi veya bunların eşiti kalite belgesine sahiptirler. Dünya çapında 69 organizasyonda bulunan SEI-CMM düzey 5 belgesine sahip 46 organizasyon Hindistan'da bulunmaktadır(Taşkın,t.y.:6). Hindistan BT sektörü en yüksek uluslar arası kalite standartlarına ulaşmak amacını sürdürmektedir. McKinsey & Co'ya göre Hindistan, yazılım ve hizmetlerle ilgili tüm alanlardaki karmaşık projeler üzerinde başarıyla çalışan ve artan sayıda satıcılara sahip olmaya devam edecektir.

#### **4.5.3.8. Yazılım teknolojileri parkları geliştirme**

Hindistan yüksek teknoloji sektörünün gelişimini teşvik etmektedir ve bilim ve teknoloji sanayi parkları kurarak uluslararası gelişmişlik seviyesi ile arasındaki mesafeyi azaltmaktadır.

Hükümet, yazılım ihracatına yönelmeyi teşvik etmek için, çeşitli tercihli politikaları açık ve kesin bir şekilde belirten Yazılım Teknoloji Parkları Planı'nı yayınlamıştır. Yazılım Teknoloji Parkları, Bilgi Teknolojisi Bakanlığı'nın altında çok özel bir tasarıdır. Bu tasarı Hindistan'da yatırımcılara tüm sermaye malları üzerinden sıfır ithalat vergisi, 10 yıllık özel gelir vergisi iadesi, yüksek hızlı veri iletişim bağlantıları gibi altyapı imkânlarına erişim gibi birçok teşvik sunmaktadır.

1990'lardan beri Yazılım Teknoloji Parkları planının teşvik ettiği gibi, 18 yazılım Teknoloji parkları yükseldi. Bu yazılım parkları Bombay, Pune, Haydarabad, Bangalor, Chennai gibi şehirler olmak üzere Hindistan'ın her yerine dağılmışlardır.

Yazılım Teknoloji Parkları'nda 5500'den fazla işletme bulunmaktadır. Yazılım Teknoloji Parkları'ndan yapılan ihracat Hindistan'ın toplam yazılım ihracatının %68'ini oluşturmaktadır. Bugün, Bangalor, dünyanın beş en büyük bilim-teknoloji bilgi merkezlerinden biridir. Hatta yazılım endüstrisi çevreleri Bangalor'un Silikon Vadisi ile başa çıkabilmek için gerekli gerçek güce sahip olduğunu düşünmektedirler.

#### **4.5.3.9. Yazılım endüstrisi kurumları**

Hindistan'ın yazılım endüstri kurumları, yazılım endüstrisinin gelişiminin desteklenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu kurumlar arasında Nasscom ve MAIT en göze çarpan uygulayıcılardır. Nasscom, Hindistan'da BT yazılım ve hizmet sektöründe bir şemsiye organizasyon görevi gören ve sektördeki en üst kuruluş olarak hareket eden, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Nasscom'un temel görevi, BT sektörünün itici gücü olan yazılımın büyümesinde bir katalizör görevi görmek, yazılım ve hizmetlerde iş yapmayı ve ihracatı kolaylaştırmak ve yazılım teknolojisindeki araştırmaların gelişimini teşvik etmektir. Diğer amaçları arasında BT personelinin eğitimini kolaylaştırmak ve Hindistan'da ekonomik büyüme ve istihdam yaratmak yer almaktadır. Organizasyon aynı zamanda KOBİ alanı içinde faaliyet gösteren BİT firmalarının büyümesini teşvik ve katalize etmek için sürekli özen göstererek çalışmaktadır. Nasscom, büyük BT yazılım ve hizmetleri oyuncularını desteklemenin yanı sıra, yazılım sektöründeki küçük katılımcıları güçlendirmek de Nasscom'un amaçları arasında yer almaktadır.

Nasscom, Bilgi Teknolojisi Endüstrisine BT ve BT'ye dayalı hizmetler vizyonunu gerçekleştirmesi için yardım etmede önemli bir rol oynamaktadır. Hükümetle beraber Nasscom, hükümet politikalarının etkin bir şekilde uygulanmasına yönelik birçok adım atmıştır.

Nasscom gibi diğer Hint yazılım endüstrisi dernekleri de, iş bilgisi elde etmek, karşılıklı ilişki kurmak, ürünlerin sergilenmesi ve dağıtımını düzenlemek, tartışma ve konferanslar düzenlemek ve yazılım firmalarının görüş ve hedeflerini hükümete iletmek gibi konularda yazılım firmalarına yardım etmektedir. Hindistan hükümeti ile yazılım işletmeleri arasında bir köprü görevi görmektedirler. Nasscom, Hindistan ve Avrupa ülkeleri arasındaki geniş bir yazılım işletme topluluğunun arasında stratejik bir anlaşmanın kurulmasına yardımcı olmuş ve bu Hindistan'ın

Avrupa ülkelerine olan yazılım ihracatının muazzam bir şekilde genişlemesiyle sonuçlanmıştır.

#### **4.5.3.10. Hindistan’da risk sermayesi ortamı**

Risk Sermayesi Fonu’nun önemini anlayan Bilgi Teknolojileri Bakanlığı tarafından, BT sektörü için bir Ulusal Risk Fonu kurulmuştur. Fonun amacı, yazılım işine yeni başlayacaklara ve küçük ölçekli sektörlerdeki BT departmanlarına risk sermayesi sağlamaktır. Risk sermayesi fonundan elde edilen gelir ve şirketler vergiden muaftır.

#### **4.5.4. Outsourcing’in Hindistan Ekonomisine Etkisi**

Sektörün önemi ihracat kazançlarına olan katkısıyla daha iyi ortaya konulabilmektedir. 2006-2007 yılları arasında gerçekleşen Hindistan’ın ihracat kazançlarının %25’inden daha fazla hesaplanmaktadır. Sektörün ihracat kazançlarına yazılım’ın katkısı %58’i olarak hesaplanırken, İş Süreçleri Outsourcing (BPO-Business Process Outsourcing)’in katkısı %27 olarak hesaplanmaktadır. Yazılım ve hizmet sektörü, Hindistan’ın toplam ihracatı içinde 1996-2003 yılları arasında %3’ten %21’e yükselerek Hindistan ekonomisinde artan bir öneme sahiptir (Balachandirane, 2007:9).

Hindistan BT sektörü her yıl eklenen iş sayısının iki katına çıkmasıyla en büyük istihdam yaratıcı olarak yükselmekte, yan işlerin sayısında artan bir hızda çoğalma meydana gelmekte ve yüksek harcanabilir gelirli genç bir tüketici sınıfının yükselmesine katkıda bulunmaktadır (NASSCOM, 2005). Hindistan BT ve BT’ ye dayalı hizmetler, Hindistan ekonomisi üzerinde çok büyük bir çarpan etkisine sahiptir. Milli gelir ve istihdam üzerindeki direkt etkisinden başka, sektör aynı zamanda çeşitli yan endüstrilerin büyümesine, dolaysız vergi tahsilâtında bir artışa ve önemli ölçüde yüksek harcanabilir gelir nedeniyle tüketici harcamalarında bir yükselmeye katkıda bulunmaktadır.

Nasscom tahminlerine göre, BT ve BT’ ye dayalı hizmetler sektörü tarafından mahsup edilen toplam vergi değeri 2003-2004 mali yılında 226 milyon \$ olarak hesaplanmıştır.

#### 4.5.4.1. GSYİH'daki büyüme

Outsourcing sektörünün Hindistan'ın GSYİH' ya olan bütün katkısı GSYİH'nin 2006-2007 yılları arasında sadece %5,4 olarak gerçekleşerek nispeten küçük kalırken, projeksiyonlara göre 2012 yılında bu oranın %12,3 olarak gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu oran, 2007 yılında GSYİH'ye olan katkısının %18,5 olduğu ve Hindistan'ın nüfusunun %60'ını istihdam eden en büyük sektörü olan tarım sektörü göz önüne alındığında dikkate değer bir rakamdır (Kuruvilla ve Ranganathan, 2008:8). 2003 yılı Hindistan için çok muhteşem bir yıldır. GSYİH'deki büyüme oranı 2002'de %4,6, 2001'de %5,1, 2000'de %3,9 ve 1999'da %7,1 olarak gerçekleşmesine rağmen 2003'de etkileyici bir şekilde %8,1 olarak gerçekleşmiştir. Tarım ve sanayinin milli gelire katkısı sırasıyla %23 ve %26 olarak gerçekleşmesine rağmen, hizmetler sektörünün katkısı %50 olarak gerçekleşmiştir. Hizmetler sektörü içinde de Bilgi Teknolojileri büyümenin itici gücü olmuştur. 1990'lardan beri devam eden istikrarlı trend sonucunda BT sektörü, 1993'den beri yıllık ortalama %46 büyümüştür (Rosenthal, 2004:3).

#### 4.5.4.2. İstihdam olanakları

Tartışmasız Hint BT ve BT' ye dayalı hizmetlerinin büyümesinin en büyük etkisi sektör tarafından etkilenen istihdam yaratılmasında meydana gelen artıştır. Sektörün istihdama katkısı Hindistan gibi çok geniş bir ülke göz önüne alındığında az bir miktar olarak göze çarpmaktadır, fakat mutlak anlamda önemlidir. Sektör tarafından direkt istihdam edilen insan sayısı 2006-2007 yılları arasında yaklaşık 1,6 milyon olarak gerçekleşmiştir. 2009 ve 2012 yılları itibariyle bu rakamın sırasıyla yaklaşık 2,23 (NASSCOM, 2009:6) ve 5 milyon olacağı tahmin edilmektedir (Kuruvilla ve Ranganathan, 2008:8).

Taşımacılık, yiyecek tedarikçiliği, inşaat, güvenlik ve temizlik gibi yan hizmetlerde dolaylı olarak istihdam edilen insan sayısı 2005 yılında 1,2 milyon olarak gerçekleşmiştir ve bu rakamın 2009 yılı itibariyle 8 milyona ulaşması beklenmektedir(NASSCOM,2009:6). BT patlaması aynı zamanda ülkenin teknik ve yüksek eğitim üzerindeki ciddi önemini tamamlamaktadır. Bu, Hint üniversite mezunlarının istihdam oranlarına olumlu bir katkıda bulunmaktadır. Bu alandaki iki önemli Hintli firma, Wipro ve Infosys, 40,000'in üzerinde insan istihdam etmektedir. Aynı zamanda Hindistan'da 70'in üzerinde faaliyet gösteren yabancı firma bulunmaktadır. Bu firmalar Accenture(firma çalışanlarının yaklaşık %5'i

Hindistan merkezli), Cisco(yaklaşık %6) ve Oracle(yaklaşık %7) gibi yaygın olarak bilinen Amerikan teknolojik firmalardır.

#### 4.5.4.3. Yeni orta sınıf

Hindistan'ın teknolojik büyümesi yeni orta sınıfın yükselişiyle sonuçlanmıştır. Yıllık geliri satınalma gücü paritesine göre 20,000-100,000\$ arasında olan 100 milyon insan yaşamaktadır. Bu oran 1990-91 yılları arasında yaklaşık 15 milyondur (World Trade Organization, 2007:6). 2016 itibariyle hane halklarının yarısından daha fazlasının orta sınıf olacağı tahmin edilmektedir (NCAER/FCR, 2008:4). Ciddi satın alma gücü ile bu yeni nüfus ekonomi için olumlu bir işarettir. Özel tüketim yükselmekte, perakende satışlar ve verimlilik artmaktadır.

#### 4.5.4.4. Artan girişimci ruh

Genel olarak, Batıdaki BT/İş süreçleri outsourcing'i Hindistan ekonomisinin verimliliğindeki artışın yanında, çıktı ve istihdam açısından da büyümenin temel itici gücü olmuştur. Infosys'deki Mr. Murthy gibi cesur girişimciler tarafından başlatılan ve Wipro'daki Mr. Premji gibi atılgan ileri görüşlü kişiler liderliğindeki firmaların başarıları diğerlerini de kendi firmalarını kurmaları için cesaretlendirmiştir.

#### 4.5.5. Hindistan'da Verilen Örnek Outsourcing Hizmetleri

Hindistan'da verilen outsourcing hizmetleri aşağıda belirtilmektedir (Kırım, 2007:70).

**a-) BT Hizmetleri:** Yazılım geliştirme hizmetleri; Uygulama geliştirme ve yönetimi; Re-engineering; Dönüşüm ve geçiş(platformlar arası/diller arası/sürümler arası) ; Veri ambarı ve data mining(veri madenciliği) ; Gömülü sistemler; E-ticaret uygulamaları.

**b-) Veri Girişi Hizmetleri:** Veri kontrol denetlemesi; İş sistemlerinin periyodik kontrolü; Veri giriş yazılımları ve validasyon tabloları; Verilerin müşterilere yollanması; Müşteri talebi üzerine çift anahtarla şifrelenmiş veri; Doğruluk kontrolleri(prof checks).

**c-) Programlama:** C; C++; VisualC++; Java; Javascript; Java Beans; Java Server Pages(JSP) ; Enterprise Java Beans(EJB) ; ASP(Active Server Pages) ; Visual Basic; Microsoft Access; Novell Networking; Elektroik Veri Alışverişi(EDI) ve Entegrasyon; Barkodlama ve Taşınabilir El Cihazları ile Veri Toplama; DOS;

Windows 95/98/2000; Windows NT; Business ve Endüstriyel Sistemler; Spreadsheet(Elektronik tablola) kelime işlem ve muhtelif üçüncü parti uygulamaları; Kişisel bilgisayar donanımları ve hizmetleri.

#### **4.5.5.1. Bilgi Teknolojileri'nin mümkün kıldığı hizmetler**

**a-) Çağrı Merkezleri:** Yardım masası- Elektronik ve sesli yardım masası; Olay takip yazılımları; Muhasebe ve bürokratik kayıt desteği; Veri girişi; Kelime işlem; Toplu e-posta gönderimi; Gelen ve giden iletişim; e-posta hizmetleri; Telefonla hizmet; Tele-pazarlama.

**b-) İş süreçlerinin Outsourcig'i (BPO):** Enterprise Management (Kurum yönetimi) ; Tedarik zinciri yönetimi; Müşteri ilişkileri yönetimi(CRM).

**c-) Arka Ofis İşlemleri:** Muhasebe; Vadesi gelmiş hesapların, tahsil edilecek hesapların veya genel ana hesap defterinin işlenmesi; Bordro; Envanter; Donanım Bakımı; İç Denetim; Ücret dışı ek kazançların yönetimi; Sağlık ve Sosyal Haklar Yönetimi; Yönetim ve Müşteri Hizmeti; Sağlık harcama taleplerinin yönetimi; İnsan kaynakları yönetimi; Aktif yönetimi ve eleman bulma/yerleştirme; Mevcut e-ticaret eleman kadronuzun yönetim ve teknik desteğe erişimini aylık bazda veya daha uzun dönemli sağlamak.

**d-) Altyapı:** İletişim ve Mesajlaşma: Mesaj yönetim yazılım sürümünü yükseltme ve yapılandırma; Bir XML Stratejisi oluşturma; Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ile e-ticaret mesajlarını entegre etme; Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Eski Sistemler (Legacy) ; e-ticaret operasyonları geliştikçe bunların değişim yönetimini sağlamak; Elektronik Veri Alışverişi altyapısının günlük operasyonu ve yönetimi; Yeni bir XML stratejisinin yaratımı ve yönetimi; e-piyasa ortamı geliştirme; Kurumsal Kaynak Planlaması entegrasyonu; İletişim izlenmesi; Sipariş işleme; İş akışının hızlandırılması; Değerlendirme ve kıyaslama/benchmarking; Uygulama barındırma; Sistem uygulama ve entegrasyonu; Sistem bakımı; Yükseltmeler; Yedekler; Yıkım onarımı.

**e-) İletişim ve Ağ:** telekomünikasyon, Bilgisayar üzerinden telefon görüşürme, İnternet üzerinden telefon görüşmeleri (VoIP), e-çözümler.

**f-) Medya ve Eğlence:** Reklamcılık, Film yapımcılığı, Animasyon, Basım ve yayım, Danışmanlık Hizmetleri, Fotoğrafçılık.

**g-) Web Geliştirme Hizmetleri:** Portallar, Elektronik ticaret Danışmanlığı, e-ticaret, BT danışmanlığı, Alan adı kayıt hizmetleri, Web sitesi tasarımı ve yeniden tasarım.



Web sitesi tanıtımı, Web'e açık uygulamalar, Web sitesi yönetimi, Web sitesi barındırma (hosting).

**h-) Operasyonlar:** e-pazarları oluşturmak, Web uygulamaları, XML ve Elektronik Veri Alışverişi(EDI) işlemleri, Geliştirme, Destek, Güvenlik yönetimi, Veri trafiğini gözleme, Aktivite raporları üretme, Sorun giderici teşhis, Sistem desteği, yardım masası.

**i-) İlişki yönetimi:** Müşteri ilişkileri yönetim hizmetleri, Müşteri bulma, Müşteri Aktive etme, Müşteri muhafaza etme/sadakat, Çapraz satış, Anket Hizmeti.

**j-) Medikal Raporlama:** Hasta geçmişi ve teşhis raporları, Klinik notlar, Hasta vizite notlarının kayda alınması, Hasta taburcu özetleri, Psikiyatrik değerlendirmeler, Labratuvar raporları, Röntgen raporları ve Patoloji.

**k-) Yerinde Destek Hizmetleri:** Yerinde destek, Sistem kurulumu e testleri, Yazılım yükleme, Koruyucu bakım, İletişim ve ağ testleri, Uzaktan ve yerinde onarım desteği.

#### 4.6. TÜRKİYE - HİNDİSTAN TİCARİ İLİŞKİLERİ

Hindistan, Türkiye'nin Güney Aya ülkeleri arasındaki en büyük dış ticaret ortağı olmasına karşın, 2005 yılı toplam dış ticaret hacmine göre Türkiye'nin en çok ticaret yaptığı 30. ülke konumundadır. Fakat dış ticaret bileşenlerine bakılınca, Hindistan'ın Türkiye'nin en çok mal ithal ettiği ülkelere göre yapılan sıralamada 22, en çok mal ihraç ettiği ülkelere göre yapılan sıralamada 49. olarak yer aldığı görülüyor. 1980'lere kadar ikili ticaret hacmi önemsiz oranlarda seyrederken, ticaret dengesi Türkiye'nin lehine olarak gerçekleşmiştir. Hindistan'ın Türkiye'ye ihracatı 1990'larda hızla artmaya başlamıştır. Türkiye 1990 yılından bu yana Hindistan'a karşı dış ticaret açığı vermektedir.

Türkiye'nin Hindistan'a yaptığı ihracat yıllar itibari ile dalgalı bir seyir izlerken 2001 yılında ithalatımızda meydana gelen genel düşüş haricinde Hindistan'dan yaptığımız ithalat yıllar itibari ile yükselmekte ve giderek çeşitlenmektedir.

Son dönemde her iki ülkenin de gerek kamu, gerekse özel sektörlerinde gözlenen karşılıklı işbirliği ve ticaretin artırılması yönündeki gayret ve samimi çabaların varlığı iki ülke arasındaki ticaret hacminin 2005 yılında 1,5 milyar doları aşmıştır. Geleneksel olarak ticaret açığı verdiğimiz bir ülke olan Hindistan'ın Türkiye'ye 2005 yılı ihracatı 1,3 milyar dolar düzeyine yaklaşmıştır. 2006 yılında

Türkiye'nin Hindistan'a ihracatı 222.238 milyon dolar, ithalatı ise 1.559.992 milyon dolar olmuştur.

2008 yılında ise, ihracatımız 542.704 milyon dolar miktarında iken ithalatımız 2457,908 dolar düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu çerçevede dış ticaret açığımız 1.9 milyar doları geçmiştir.

Tablo 4.10. Türkiye-Hindistan Dış Ticareti (Milyon Dolar) ( TÜİK)

Yıllar	Türkiye'nin İhracatı	Türkiye'nin İthalatı	Ticaret Dengesi	Ticaret Hacmi	İhracatın İthalatı Karşılama Oranı(%)
1989	65.30	42.93	22.37	108.23	152
1990	61.552	78.329	-16.776	139.881	79
1991	47.430	87.077	-39.647	134.507	54
1992	42.165	100.243	-58.077	142.409	42
1993	31.786	151.852	-120.066	183.639	21
1994	78.213	110.849	-32.635	189.062	71
1995	42.006	222.872	-180.866	264.878	19
1996	59.390	258.173	-198.783	317.563	22
1997	60.826	300.892	-240.065	361.718	20
1998	73.570	276.474	-202.903	350.045	27
1999	120.531	243.006	-122.474	363.538	50
2000	56.047	449.307	-393.260	505.354	13
2001	74.373	354.875	-280.501	429.248	21
2002	72.723	564.463	-491.739	637.187	13
2003	71.365	722.855	651.489	94.220	10
2004	136.317	1 046.130	-909.813	1 182.447	13
2005	219.869	1 280.440	-1060.571	1500.339	17
2006	222.238	1 559.992	-1337.754	1 782.230	14
2007	348.229	2 299.732	-1951.503	2 647.961	15
2008	542.704	2 457.908	-1915.205	3 000.612	22

Türkiye'nin Hindistan'a ihraç ettiği başlıca mallar; demir, alaşımsız çelik, haşhaş tohumu, dizel motorlar için aksam ve parçalar, motorsuz dokuma makineleri, nohut ve rafine edilmemiş bakırdır.

Türkiye'nin Hindistan'dan ithal ettiği başlıca mallar ise; polyester lif, pamuklu mensucat, polipropilen, TV alıcısı tüpleri, antibiyotikler ve türevleri, azotlu bileşikler, polietilen tereftalat ve reaktif boyalardır.

Türkiye ve Hindistan arasındaki ticarete konu olan başlıca ürünler önemli bir farklılık göstermemekte ve her iki yönde de katma değer oranı düşük, çeşitliliği az fiyatı dünya pazarlarında belirlenen dolayısıyla dalgalanmalardan etkilenen hammadde ve ara malları ağırlıklı olarak yer almaktadır.

Yasal zeminde ise Türkiye ile Hindistan arasında yapılan bazı anlaşmalar vardır. Bu anlaşmalar Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Türkiye ile Hindistan Arasında Yapılan Anlaşmalar(Dış Ticaret Müsteşarlığı <http://www.mfa.gov.tr/turkiye-hindistan-ekonomik-iliskileri.tr.mfa>)

<b>Anlaşmanın Adı</b>	<b>İmza Tarihi</b>
Ticaret Anlaşması	19 Eylül 1973
Bilim ve Teknoloji Alanında İşbirliği Anlaşması	02 Nisan 1976
Ekonomik ve Teknik İşbirliği Anlaşması	13 Temmuz 1978
Hava Ulaştırması Anlaşması	10 Nisan 1986
Denizcilik Anlaşması	18 Temmuz 1988
Sivil Havacılık Alanında Mutabakat Muhtırası	21 Şubat 1992
Standardizasyon Alanında Teknik İşbirliği Anlaşması	19 Kasım 1993
Çifte Vergilendirmenin Önlenmesi Anlaşması	31 Mart 1995
Turizm Alanında İşbirliği Anlaşması	01 Şubat 1995
Demiryolları Alanında İşbirliği Mutabakat Muhtırası	11 Nisan 1995
Ekonomik ve Teknik İşbirliği Komitesi Yedinci Dönem Toplantısı Mutabakat Zaptı	11 Haziran 1997
Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması	17 Eylül 1998
TÜBİTAK ile CSIR Arasında Bilimsel ve Teknik İşbirliği Konusunda Mutabakat Senedi	17 Eylül 1998
Ekonomik ve Teknik İşbirliği Karma Komitesi 8. Dönem Toplantısı Mutabakat Zaptı	09 Şubat 2000
Tarım ve Tarımla İlgili Diğer Alanlarda İşbirliği Mutabakat Zaptı	31 Mart 2000

Geniş bir pazar olan ve önümüzdeki yıllarda büyük çaplı altyapı yatırımları gerçekleştirmesi öngörülen Hindistan'a ihracatımızın artırılması ve ticaret dengesinin olabildiğince lehimize düzeltilmesinde, inşaat, gıda ve tekstil, öncelikli sektörler olarak ön plana çıkmaktadır. Hindistan'a ihracat edilebilecek malların başında bakliyat ve madenler gibi geleneksel ihraç ürünleri ile birlikte, muhtelif gıda maddeleri özellikle şekerleme, zeytin ve diğer sıvı yağlar, gıda işleme makineleri, demir – çelik, eski ve yeni deri işleme makineleri, beyaz eşya (buzdolabı, çamaşır makinesi, fırın) inşaat malzemeleri, otomotive yan sanayi ürünleri ve müteahhitlik hizmetleri yer almaktadır. Ayrıca Hindistan'da karayollarının özelleştiriliyor olması ve planlanan büyük ölçekli altyapı yatırımları Türk taahhüt firmalarına cazip fırsatlar sunmaktadır.

Hindistan Hükümeti, yabancı yatırımcılara yatırım teşvikleri, vergi muafiyeti gibi kolaylıklar sağlamaktadır. Türk şirketleri de söz konusu teşviklerden faydalanarak Hindistan'da yatırım yapabilmektedirler.

#### **4.7. TÜRKİYE'DE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜ VE OUTSOURCING**

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de bilişim teknolojileri sektörünün önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Teknoloji yardımıyla katma değer yaratılması, etkinlik ve verimlilik artışı sağlanması, iş süreçlerindeki kolaylık, tasarruf ve hızın artırılması, bilişim teknolojilerini hayatın ayrılmaz parçası haline getirmektedir.

Ülkemizde bu sektöre yapılan yatırım henüz istenilen seviyelere ulaşamamakla beraber, sektörün ülkemizde hızla büyüdüğü görülmektedir. Ülkemizin nüfusu, coğrafi konumu, potansiyeli göz önüne alındığında bilişim sektörünün ülkemiz açısından gelecek vadeden bir sektör olduğu anlaşılmaktadır.

Son yıllarda ülkemiz bilişim teknolojileri dış ticareti de önemli artışlar göstermektedir. Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarımızın gayretleri neticesinde dünya bilişim pazarındaki paylarının hızla artacağı düşünülmektedir.

Ülkemizde bilişim teknolojileri sektörü özellikle yazılım sektörü ile dış kaynak kullanımı konularında istatistiklere erişme sıkıntısı bulunmaktadır. Gerek sektörlerin yeni olması gerekse de bu alanda çalışan kurum ve kuruluş sayısının azlığının bunda etken olduğu düşünülmektedir (Türkoğlu, 2007:2).

Ülkemizde son yıllarda bilişim sektörünün ve potansiyelinin farkına daha iyi varılmasıyla kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları bu alandaki faaliyetlerini artırmışlar, sektörün büyümesine nasıl katkı yapabileceklerini sorgulamışlardır. Bu alandaki aktivitelerin artması, toplumun bu konuda daha iyi bilinçlenmesine vesile olmuş ve sektörün yıllar itibariyle büyüme eğilimi sürdürülmüştür.

#### **4.7.1. Bilgi Ekonomisi ve Türkiye'nin Bilgi Toplumu Politikası**

Ülkemizde politika düzeyinde Bilgi Toplumu'na dönüşüm çalışmaları 1990'lı yıllarda başlamış olmasına rağmen siyasi otorite tarafından sahiplenilen bir Bilgi Toplumu Stratejisinin hazırlanıp hayata geçirilmesi 2006 yılını bulmuştur.

Bilgi toplumu stratejisi Yüksek Planlama Kurulu kararıyla 28 Temmuz 2006 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bilgi Toplumu Stratejisinde Türk Bilgi Teknolojisi sektörünün küresel pazardan daha yüksek oranda pay almasını sağlayacak, yüksek katma değerli ürünler tasarlayan, üreten ve ihraç edecek kapasiteye ulaşması için stratejik yön belirlenmiş ve gerekli politikalar ortaya konmuştur. 2010 yılı itibarıyla bilgi teknolojileri sektörünün bölge ülkeleri içinde yazılım ve hizmet merkezi haline getirilerek, küresel ölçekte rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir. Ülkemizin bilgi teknolojileri ihracatının yıllık ortalama yüzde 38'lik büyüme oranı ile 80 milyon ABD Doları seviyesinden asgari 400 milyon ABD Doları seviyesine çıkarılması öngörülmektedir. Bilgi teknolojileri iç pazarının ise yıllık ortalama yüzde 24 düzeyinde büyümesi ve 2010 yılında 9.160 milyon ABD Doları seviyesine erişmesi beklenmektedir. Türkiye'nin 2010 yılı için toplam yazılım pazarının 1,3 milyar dolar seviyesine ve yazılım ihracatının ise 161 milyon dolara çıkarılması hedefi ortaya konmuştur. Stratejide, bilgi teknolojileri sektörü için "ihracat odaklı, küresel rekabetçi" vizyonu belirlenmiştir. Eylem planında "Küresel Rekabetçi Bilgi Teknolojileri Sektörü" başlığı altında, insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin 5, sektör yapılanması 4, sektör yetkinliklerinin geliştirilmesi 2, ihracatın artırılması 1, talebin geliştirilmesi 1 olmak üzere toplam 13 adet eylem tanımlanmıştır (DPT, 2006:38-39). Bu eylemlerden bazılarını açıklayacak olursak; sektöre yönelik orta ve uzun dönemli insan kaynağı planlamasının yapılması, öğretim üyesi yetiştirilmesi, lisans düzeyindeki eğitim müfredatının sektörün ihtiyaçlarına ve küresel eğilimleri de dikkate alarak geliştirilmesi, girişimcilik eğitimlerinin verilmesi, sektöre ilişkin mesleki tanımların yapılması, Hindistan NASSCOM, Brezilya SOFTEX örneğinde olduğu gibi BİT sektör

birliğinin oluşturulması, teknoloji geliştirme bölgelerinde ihtisaslaşmanın desteklenmesi, AR-GE'den daha çok üretim, operasyona ve ticarete yönelik Bilişim Vadisinin kurulması, AR-GE ve teknik yetenekler dışında pazarlama, satış, iş planı hazırlama gibi sektörün ihtiyaı olan alanlarda da yetkinliklerin geliştirilmesi, bilgi teknolojilerine yönelik CMMi2 ve ISO 15504:SPICE kalite sertifikasyonlarının yaygınlaştırılması, firmalarımızın dışa açılımlarının desteklenmesi, kamu bilgi teknolojileri alımlarında etkinlik sağlanması öngörülmektedir (Güder ve Taşçı, 2006:11).

Tablo 4.12. Bilgi ekonomisi açısından Türkiye'nin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler (Özsağır, 2007:140-141).

Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktif nüfus (16-64 yaş arası)</li> <li>• ok sayıda KOBİ</li> <li>• Girişimci ruh</li> <li>• Coğrafi konum –AB'ye yakınlık, Doğu Batı arasında</li> <li>• Etkileşimi seven bir toplum</li> <li>• Yeniliklere açıklık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E- ekonomi konusunda vizyon ve strateji olmaması</li> <li>• Hukuksal yapının hazır olmayışı</li> <li>• ok sayıda KOBİ</li> <li>• Takım oyunundan uzak</li> <li>• Yaratıcı olunmaması / inovasyon eksikliği</li> <li>• Sermaye eksikliği</li> <li>• Yüksek üretim maliyetleri</li> <li>• Coğrafi konum – komşular</li> <li>• Devletin fazla denetimci olması</li> <li>• Eğitilmiş insan gücü</li> <li>• Teknolojik altyapının yetersizliği</li> <li>• Yaşam kalitesinin coğrafi dağılımlarının dengesizliği</li> <li>• Ekonomik ve siyasi istikrarsızlık</li> <li>• Bilim-teknoloji-üretim döngüsünün var olmayışı</li> <li>• Uluslar arası üretim standartlarına uygun olunmaması</li> <li>• İşbirliklerinin sınırlı olması, sistematik ve standartlaşmaya dayalı olmaması</li> <li>• Kayıt dışı ekonomi</li> <li>• İşgücü pazarının esnek olmaması</li> <li>• Türkçe içeriğin az olması</li> <li>• Yabancı dil, özellikle İngilizce bilen nüfusun az olması</li> </ul>

Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AB adaylığı</li> <li>• Diğer ülkelerin hatalarından ders alınması</li> <li>• Bilişim teknolojisinin hızlı elde edilebilir olması</li> <li>• BT servis sağlayıcılığı ve dış kaynak kullanımına artan küresel talep</li> <li>• BT servislerinin lokasyondan bağımsız verilebilmesi</li> <li>• Araçların ortadan kalkması</li> <li>• Küresel şirketlerin Türkiye pazarında var olması</li> <li>• KOBİ'lerin dış pazarlara açılabilmesi</li> <li>• Yaşam maliyetinin düşük ama kalitesinin yüksek olacağı teknoloji üretim/servis sağlama merkezleri için yer ve altyapı olanaklarının varlığı</li> <li>• Uzun vadede yeni iş olanakları yaratılması</li> <li>• Ekonominin daha büyük bir bölümünün kayıt altına alınması</li> <li>• Kamu maliyesinde etkinlik ve şeffaflık sağlanması sayesinde güvenin artması (yabancı yatırımcıların)</li> <li>• Az gelişmiş bölgelerin yeni ürünlere erişebilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Küresel şirketlerin Türkiye pazarında var olması</li> <li>• Teknoloji yatırımlarının bilinçsizce yapılması</li> <li>• Geç kalınması/trenin kaçması</li> <li>• Sayısal uçurum</li> <li>• Düşük verimlilik nedeniyle rekabet avantajının kaybedilmesi</li> <li>• İhtiyaç duyulan yetkinliklerin değişmesi; eski işgücü profillerinin değer kaybetmesi ve yeni işgücü profillerinin karşılanmasında zorluk çekilmesi</li> <li>• Tüketicilerin elektronik ticarete güvensizliği</li> </ul>

Tablo 4.12 Türkiye'nin bilgi ekonomisine geçiş sürecindeki güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatlarını sıralamaktadır. Tablo 4.12'nin incelenmesinden çıkarılacak sonuç, bilim ve teknolojiye belirlenecek öncelik ve stratejilere uygun eğitilebilir ve yönlendirilme potansiyeli, yeniliğe açık, kısıtlı kaynakları akılcı kullanabilen, belirsizlik ve risk almaya yatkın, yaratıcı girişimcilik ruhunda olan genç nüfusa sahip olması olumlu bir durum iken ülkenin gereksinimlerine yönelik uzun vadeli bilim ve teknoloji politikalarını başta girişimcilik ve özel kesimin öncelikleri, serbest pazar koşullarını tam anlamış, iyi kurgulanmış bir vizyon ile oluşturamaması da olumsuz bir durum olarak gözükmesidir.

Firmaların yenilikçilik ve teknoloji geliştirme kültürünün eksikliği sonucunda sınai AR-GE projesi üretebilme yeteneğinin gelişmemesi, harcamaların toplam içinde oran ve büyüklük olarak az kalması, AR-GE birimlerinin kurulmaması, AR-GE insan gücünün istihdam edilmemesi sonuçta dışarıdan lisansa ve know-how/iş bilgisi aktarımına dayalı üretim anlayışının sürdürülmesi ve üniversite-sanayi işbirliğinin hem üniversite tarafındaki (akademik yükselme düzeyinin, sadece bilimsel yayınları özendirme vb.), hem de sanayi tarafındaki (AR-GE' ye kısır bakış nedeni ile kısa vadeli ve yatırım gerektirmeyen sorunlara yönelme vb.) nedenler sonucunda gelişmemesine yol açmaktadır (Özsağır, 2007:139).

#### **4.7.2. Türkiye Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü**

Bilgi İletişim Teknolojileri sektörü son yıllarda yakaladığı büyüme eğilimini sürdürmektedir. Türkiye Bilişim Pazarı, 2007 yılında 25.8 milyar dolar büyüklüğe ulaşmıştır. Şirketlerin cirolarına göre elde edilen sonuç doğrultusunda; bilgi teknolojileri pazarı 2006 yılına göre yüzde 21 büyürken, iletişim teknolojileri pazarı ise yüzde 24 büyüme göstermiştir. 2008 yılı sonunda bilişim pazarının ise 31 milyar dolar büyüklüğe ulaşması beklenmektedir. Türkiye Bilişim Pazarı'nın 2007 yılından 2012 yılında kadar yüzde 128 büyüyerek 58,7 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşacağı öngörülmektedir (Interpromedya, 2008:2).

Yaklaşık 8 milyar \$'a ulaşan bilgi teknolojileri sektöründe ağırlığın donanımda olduğu ve pazarın yarısından fazlasını oluşturduğu, bu pazarın içerisinde yazılımın payının daha düşük seviyelerde seyrettiği izlenmektedir.

İletişim teknolojileri sektöründe ise taşıyıcı hizmetlerin payının çok yüksek seyrettiği görülmektedir. 2007 yılındaki sektörün yüzde 85'i taşıyıcı hizmetler sektöründen oluşmaktadır.

Bilgi iletişim teknolojileri pazarının dinamik yapısı sebebiyle önümüzdeki yıllarda büyümesi ve üretiminin devam etmesi beklenmektedir. Bilgisayar ve özellikle taşınabilir bilgisayar satışlarındaki artışlar, DSL kullanımındaki artış, güvenlik yazılımları, mobil yazılımlar, katma değerli telekom hizmetleri, KOBİ'lerin teknolojiye olan ilgileri, hizmetler sektörünün büyümesi, Ar-Ge'ye verilen önemin artması, bilişim ürünlerinin maliyet ve fiyatlarındaki düşme, yüksek büyüme hızına sahip segmentler, bilişim eğitiminin artırılması gibi hususlar sektörün en önemli dinamikleri durumundadır.



Tablo 4.13. Türkiye Bilişim Pazarı (1000 ABD Doları) (Interpromedya, 2008:3; Türkoğlu, 2007:10)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	*2008
BT Donanımı	1.054.352	1.400.058	1.540.000	1.767.867	2.226.775	2.857.517	3.456.676	4.100.000
Yazılım	292.533	335.861	393.000	452.231	617.955	880.387	1.260.356	1.620.000
Hizmet	822.675	775.303	847.000	1.121.743	1.412.040	1.619.170	1.768.376	1.950.000
Tüketim Malzemeleri	74.353	121.942	90.000	113.302	140.567	169.055	210.753	245.000
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	<b>2.243.913</b>	<b>2.633.164</b>	<b>2.870.000</b>	<b>3.455.143</b>	<b>4.397.337</b>	<b>5.526.129</b>	<b>6.696.161</b>	<b>7.915.000</b>
<b>BT Sektör Büyümesi</b>		<b>%17</b>	<b>%9</b>	<b>%20</b>	<b>%27,3</b>	<b>%25,7</b>	<b>%21,2</b>	<b>%18,2</b>
Telekom Donanımı	1.453.063	1.148.006	1.263.000	1.663.414	2.108.161	2.430.081	2.886.927	3.400.000
Taşıyıcı Hizmetler	5.394.267	6.368.872	7.329.000	10.151.676	12.271.827	12.995.600	16.209.361	19.700.000
<b>İletişim Teknolojileri</b>	<b>6.847.330</b>	<b>7.516.878</b>	<b>8.592.000</b>	<b>11.815.090</b>	<b>14.379.988</b>	<b>15.425.681</b>	<b>19.096.288</b>	<b>23.100.000</b>
<b>İletişim Sektörü Büyüme</b>		<b>%10</b>	<b>%14</b>	<b>%13</b>	<b>%21,7</b>	<b>%7,3</b>	<b>%23,8</b>	<b>%21</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>9.091.243</b>	<b>10.150.042</b>	<b>11.462.000</b>	<b>15.270.233</b>	<b>18.277.325</b>	<b>20.951.810</b>	<b>25.792.449</b>	<b>31.015.000</b>
<b>Toplam Büyüme</b>		<b>%12</b>	<b>%13</b>	<b>%15</b>	<b>%23</b>	<b>%11,6</b>	<b>%23,1</b>	<b>%20,2</b>

(\*Tahmini değer)

#### 4.7.3. Yazılım Sektörü

Katma değer üreten sektörlerin ülkelerin kalkınmalarında oynadıkları önemli rol BİT'te yazılım sektörünün stratejik önemini ortaya çıkarmaktadır. Bilgiye dayalı sektörlerin sürekli artması dikkate alındığında yazılım sektörünün önemi ülkelerin büyüme politikalarında başrolü üstlenmektedir.

Yazılım sektörü aynı zamanda bölgelerarası kalkınma eşitsizliğini gidermede kullanılabilen, hem devlet, hem özel sektör hem de bireylerin gelişmesini hızlandırabilmekte ve bu sayede demokratikleşmeye katkıda bulunabilmektedir. İnovasyon ve araştırma ve geliştirme (ar-ge) çabalarını desteklemekte, yeni ürün, pazarlama, satın alma, alıcı ve satıcı bağlantısı, dağıtım ve müşteri hizmetleri alanlarında gelişme sağlamakta, dış kaynak kullanımı aracılığıyla giderleri azaltmakta, sanayi ve tarım gibi geleneksel sektörlerle kıyasla az yatırımla yüksek katma değer yaratarak, ülkenin büyümesi ve sürdürülebilir biçimde kalkınması için itici güç olmaktadır (Alican, 2008:19).

Ülkelerin gelişmişlik farklarında yazılım gibi yeni sektörlerin ülkelerin kalkınma seviyelerinde önemli farklar yarattığı gözlenmektedir. Dünyada genellikle az gelişmiş ülkeler, tarım aletleri, hazır giyim gibi sektörlerle ilgili çalışmalarını teknolojiden minimum fayda sağlayarak yapmaya çalışmaktadırlar. Makine, elektronik, otomotiv gibi sektörlerde gelişme sağlayarak ülkeler az gelişmiş ülkeler kategorisinden kurtularak gelişme yolundaki ülkeler kategorisine erişmektedirler. Fakat ülkelerin arzu ettikleri refah toplumu olabilmenin yolu katma değer üreten, verimliliğin maksimum seviyeye ulaştığı, yeni ürün ve hizmet üreten ve/veya var olan ürün ve hizmetlerde modifikasyonlar meydana getiren bilgisayar, özel kimyasallar, uçak sanayi, yeni ilaç ve hepsinin üzerinde yazılım gibi teknolojinin azami ölçüde kullanıldığı sektörler, toplumların gelişmişlik seviyelerini belirlemede önemli etkiler sağlamaktadır.

Burada dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan bir tanesi, ülke olarak miktar bazında büyük yatırımlar yaparak bazı sektörlerde çok büyük çıktıya ulaşabilmek mümkündür fakat bu ürünlerin katma değerlerinin az olması sebebiyle istenilen gelişmişlik seviyesine ulaşmada zorluk yaşana bilinmektedir. Bunun aksine yazılım gibi sektörlerde ise ürün miktar ve fiyat bağlamında az miktardaki üreteceğiniz bir ürün çok büyük fiyatla pazarlanabilir, bu yöndeki yapılan çalışmalarla yapılan verimlilik artışı diğer bütün sektörleri etkileyerek hem ürettiğiniz ürünün yüksek fiyatından hem de diğer sektörlerde meydana gelen verimlilik artışından çift taraflı kazanım elde edilerek istenilen refah seviyesine ulaşma imkânını elde etmek mümkündür (Türkoğlu, 2005:15).

#### **4.7.3.1. Türkiye yazılım sektörü**

Gelişmekte olan diğer piyasalar gibi ülkemizdeki işgücü maliyetlerinin gelişmiş ülkelere oranla düşük olması ve ülkemizin coğrafi konumu, yazılım sektörünün çok büyük bir teknoloji ve altyapı yatırımı gerektirmeyişi, en önemli girdisinin yaratıcı insan zekâsı olması, ilk üretim aşamasından sonra kopyalanabilmesi ve yeni maliyet gerektirmemesi, yazılım sektöründe firmalarımıza çok önemli avantajlar sunmaktadır.

Yazılım sektörü ülkemizdeki BİT sektörünün büyümesiyle orantılı olarak büyümeye devam etmektedir. Türkiye yazılım pazarının 2007 yılı için 1 milyar doların üzerinde bir büyüklüğe sahip olduğu açıklanmakta, bu rakamın 2008 yılı için yaklaşık 1,6 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşacağı beklenmektedir.

Ülkemizde yazılım sektörü için en önemli potansiyel sunan iki grup; kamu kurum ve kuruluşları ile KOBİ'lerdir. Artan rekabet şartlarında KOBİ'lerin hayatta kalma ve verimlilik açısından yazılım sektöründen aldıkları payın artacağı düşünülmektedir (Türkoğlu, 2006:8).

#### **4.7.3.2. Türkiye yazılım sektörü dış ticareti**

Otomotivden, tekstile, makine sektöründen, elektrik-elektronik sektörüne kadar bir çok sektörü, sosyal ve ekonomik hayatı doğrudan ve/veya dolaylı etkileyen yazılım ürün ve hizmetleri sektörünün önemi her geçen gün artmaktadır. Çok yüksek yatırım maliyeti gerektirmeyen, en önemli girdisi iyi eğitilmiş ve yaratıcı insan kaynağı olan sektörün, uluslararası piyasalarda Türk yazılım sektörü olarak planlı bir şekilde tanıtım ve pazarlama becerilerinin geliştirilmesi, yeni ürün/hizmet kapasitesinin geliştirilmesi, uygulanabilir ve yaratıcı çözümler ve bunların iç ve dış piyasalara etkin sunumu sektörün büyüme, gelişme ve ihracatına önemli katkı yapmaktadır (Türkoğlu, 2009:2).

Yüksek teknoloji sektörlerinden biri olan yazılım sektörünün ar-ge ve bilimsel çalışmalar, bu sektörde çalışan araştırmacı sayısının artırılması, büyük firmaların ar-ge merkezlerinin ülkemizde kurulmasının teşviki ki 12 Mart 2008 tarihinde resmi gazetede yayımlanan 5746 sayılı ar-ge kanununun olumlu sonuçları görülmeye başlamıştır.

Türkiye'de yazılım sektörünün toplam 2008 yılı kayıtlı ihracatı 13 milyon dolar civarında gerçekleşmiştir. Bu rakamın sektörün gerçek ihracat rakamı ve potansiyelini yansıtmadığı bilinen bir gerçektir çünkü yazılım genellikle makine, elektronik eşya, otomotiv, medikal, donanım gibi bir ürün veya hizmetin bir parçası olarak ihraç edilmektedir. 2005 yılında milyon dolar seviyesinde olan sektörün toplam ihracatı, 2006 yılında 20, 2007 yılında ise 14 milyon dolar civarında bulunmaktadır. 90 civarında ülkeye ihracat gerçekleştiren Türk yazılım sektörünün ihracat eğiliminin artarak devam edeceği beklenmektedir. Sektörün geneline baktığımızda önemli ihracat pazarları olarak Almanya, İngiltere, Kazakistan, ABD, Yunanistan, Libya, Azerbaycan, Nahçıvan, Ukrayna, Romanya, Hollanda, İsviçre, Irak, Fransa, olarak sıralanabilir (Türkoğlu, 2009:3).

Yazılım sektörünün ürün/hizmet gamında yapmış olduğu yenilikler ihracat rakamlarına yansımakta ve ihraç pazarları çeşitlenmektedir.

Yüksek teknoloji sektörlerinden dinamik Türk yazılım sektörünün vasıflı işçilik, yüksek mühendislik kalitesi ve sağlanan çeşitli çözümler doğrultusunda dış pazarlarda önemli pazar paylarına ulaşacağı beklenmektedir.

Tablo 4.14. Yazılım Sektör İhracatı (Milyon \$) (DTM)

2005	2006	2007	2008
15,1	20,6	14,3	12,9

Tablo 4.15. Yazılım Sektörünün Ükelere Göre İhracatı (DTM)

Ülke	2005	2006	2007	2008
<b>Almanya</b>	2.007.481	1.944.304	3.735.689	2.431.523
<b>İngiltere</b>	40.551	324.997	760.873	1.046.493
<b>Kazakistan</b>	1.601.470	322.794	917.285	1.036.473
<b>Yunanistan</b>	968.407	225.178	1.238.351	904.060
<b>Libya</b>	885	39.931	37.562	646.468
<b>Azerbaycan</b>	474.973	127.942	157.386	594.064
<b>Ukrayna</b>	952.262	2.406.532	328.427	576.251
<b>Romanya</b>	81.258	349.666	190.386	521.150
<b>Hollanda</b>	974.765	452.808	596.128	482.660
<b>İsviçre</b>	96.995	11.033	9.875	374.527
<b>İst. AHL Serbest Bölge</b>	620.723	326.758	400.055	372.148
<b>Irak</b>	1.695.147	533.143	972.886	334.219
<b>Fransa</b>	135.390	63.522	229.112	327.749
<b>Hong Kong</b>	0	0	0	297.000
<b>ABD</b>	2.188.956	240.386	1.317.092	277.638
<b>Rusya</b>	67.807	409.683	222.867	261.844
<b>Arnavutluk</b>	0	6.627	70.313	222.317
<b>KKTC</b>	168.107	1.167.577	317.171	210.815
<b>İst. Deri Serbest Bölge</b>	18.001	4.988.259	275.717	207.051
<b>Tübitak Serbest Bölge</b>	33.860	142.078	98.476	153.848

Tablo 4.15. Devamı

<b>İrlanda</b>	26.804	163.460	6.530	144.431
<b>Ege Serbest Bölge</b>	189.672	109.022	128.899	137.545
<b>İsrail</b>	301.244	0	39.306	117.254
	12.644.758	14.355.700	12.050.386	11.677.528
<b>Diğer</b>	2.422.164	6.252.499	2.267.767	1.212.456
<b>Toplam</b>	15.066.922	20.608.199	14.318.153	12.889.984

Türkiye yazılım sektörü diğer yüksek teknoloji sektörlerinde olduğu gibi net ithalatçı sektör konumundadır. Sektörün ithalatı 2005 yılında 89.7 milyon dolar değerindeyken 2008 yılında 117 milyon doları aşmıştır. Sektörün ithalatında önemli artış görülmekte ve ihracatın ithalatı karşılama oranı yüzde 10 seviyesinde bulunmaktadır. İrlanda, Almanya, ABD, Çin, İsveç, İngiltere, Fransa, BAE, Japonya, Malezya, Avusturya, Hollanda, Polonya, İsrail, İspanya, sektörün en çok ithalat yaptığı ülkelerdir. Çin'den yapılan yazılım ithalatı son iki yılda yüzde beşyüzden daha fazla artış göstermiştir.

İhracat ve ithalat yapılan ülke grupları incelendiğinde ihracatımızın ülke çeşitliliği gösterdiği ancak, miktar olarak küçük ihracat rakamları görülmektedir. Buna karşın, yazılım ithalatımızda AB üyesi ülkeler başı çekmektedir.

Tablo 4.16. Yazılım Sektör İthalatı (Milyon \$) (DTM)

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
89.7	114.1	108.3	117.8

Tablo 4.17. Yazılım Sektörünün Ükelere Göre İthalatı(\$)(DTM)

<b>Ülke</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>İrlanda</b>	10.234.174	12.131.215	21.030.153	26.266.244
<b>ABD</b>	11.791.174	13.616.549	13.589.301	15.896.238
<b>Almanya</b>	13.017.073	13.678.662	15.120.723	15.511.604
<b>Çin</b>	348.055	260.393	1.797.112	10.073.683
<b>İngiltere</b>	14.487.779	11.288.186	7.084.299	10.016.455
<b>İst. AHL Serbest Bölge</b>	6.100.468	4.049.324	7.504.550	8.613.290

Tablo 4.17. Devamı

<b>Avusturya</b>	758.891	2.055.796	2.299.611	4.463.492
<b>İsrail</b>	1.113.312	1.501.759	1.418.955	3.373.192
<b>Fransa</b>	2.526.319	3.893.096	3.458.692	2.852.330
<b>Hollanda</b>	2.430.217	4.119.127	2.238.158	2.200.141
<b>Japonya</b>	1.591.572	1.021.329	2.555.125	2.090.300
<b>Malezya</b>	0	0	0	1.956.006
<b>İst. Deri Serbest Bölge</b>	1.505.058	1.942.731	1.463.360	1.933.661
<b>İspanya</b>	237.525	3.544.270	1.379.644	1.455.955
<b>Polonya</b>	57.678	201.504	1.536.473	1.454.366
<b>İtalya</b>	3.528.998	1.398.162	836.134	1.390.197
<b>Kanada</b>	2.496.942	1.247.088	842.320	1.121.563
<b>Finlandiya</b>	0	0	0	970.632
<b>Çek Cumhuriyeti</b>	268.496	417.275	1.169.195	948.351
<b>Tayvan</b>	1.627.645	1.329.037	811.528	720.238
<b>İsviçre</b>	1.006.655	7.707.721	946.027	586.473
<b>Tübitak Serbest Bölge</b>	2.374.835	925.994	526.069	568.237
<b>Avustralya</b>	368.083	300.232	258.098	504.307
	77.870.949	86.629.450	88.765.527	114.966.955
<b>Diğer</b>	11.880.441	27.478.762	19.573.731	2.895.383
<b>Toplam</b>	89.751.390	114.108.212	108.339.258	117.862.338

#### 4.7.3.3. Türkiye yazılım sektöründe firmaların durumu

Ülkemizde bu sektörde faaliyet gösteren firmalar çok çeşitli ürünler sunmaktadırlar.

Bunların arasında, GPS (Global Positioning Systems) temelli araç izleme sistemleri yazılımları, mobil pazarlama çözümleri, interaktif mesaj uygulamaları, doküman yönetim sistemleri, kamera sistemleri, ADSL (Asymmetric Digital Subscribers Line) yol izleyicileri, hastane ve laboratuvar bilgi yönetim sistemleri, entegre kalite yönetim sistemleri, rapor sistemleri, ERP (Enterprise Resource

Planning) yazılımlar, şehir bilgi sistemleri, lojistik sistemleri, SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management) çözümleri, veri yönetimi gibi ürünler yer almaktadır (Türkoğlu, 2006:9).

Ülkemizde sürekli artan internet kullanımı, bilgisayar sahiplik oranındaki artış, teknolojiye yatkınlık ve teknolojiyi çabuk benimseme, artan teknoloji bilinci ve buna benzer birçok faktör yazılım sektörünün gelişimine ivme kazandırmaktadır.

Yazılım sektöründe faaliyette bulunan firmalarımız, müşteri beklentilerini karşılayabilmek, verimliliklerini artırabilmek, AB uyum süreci ve yasal bir güvence oluşturabilmek için kalite sistemi kurmayı ve bunu belgelendirmeyi amaçlamaktadır. SEI CMMI standardı yazılım sektörü için özel şartlar içeren uluslararası bir standarttır. Bunun dışında, SPICE:ISO 15504, ITIL ve COBIT yine sektörün genel kabul görmüş uluslararası standartlarıdır. Sektörde firmalarımızın birçoğunun bu standartlara sahip olduğu ve/veya bu standartlarla ilgili çalışmalarının sürdüğü gözlenmektedir (Türkoğlu, 2005:25).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişiklikler karşısında özellikle yazılım sektöründe firmalarımız rakiplerden önce hareket etmek, yeniyi sunmak ve var olanı daha da geliştirmek bilincini taşımaları gerekmektedir. Çok hızlı gelişen ve değişen bu ortamda, firmalarımızın tek başlarına bazı çözümleri sunmalarının rekabet açısından zor olduğu, güç birliğinin bazı durumlarda rekabet ve hizmette üstünlük sağlamak için gerektiği, bunun için de firmalar arasında stratejik iş ortaklıklarının yapılmaya başlandığı gözlenmektedir.

Ülkemizde yazılım sektörünün gelişmesiyle bu alanda faaliyette bulunan firma sayısında da artışlar yaşanmaktadır. Bu artış salt nitelik açısından olmayıp sunulan çözümlerin niceliği açısından da ortaya çıkmakta ve firmalarımızın gelişen diğer pazarlarla rekabet şansı artmaktadır.

#### **4.7.3.4. Türkiye yazılım sektörüne sağlanan olanaklar**

2000 yılında TBMM’de kabul edilen VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planına ‘Yazılım başta olmak üzere Bilgi Teknolojileri, Ar-Ge ve teknoloji geliştirme faaliyetleri desteklenecektir.’ ifadesi bir yasa maddesi olarak girmiştir. Bu sektörün desteklenmesinin yasal zemininin oluşturulması açısından önemli bir mihenk taşı olarak değerlendirilebilir.

Aynı şekilde, Temmuz 2001’de yürürlüğe giren 4691 sayılı ‘Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu’ sektörün desteklenmesi açısından önemli aşama olarak

kabul edilmektedir. Türkiye yazılım sektörüne sağlanan olanaklar dört başlıkta incelenebilmektedir (Türkoğlu, 2006:17-38):

#### **4.7.3.4.1. Teknoloji geliştirme bölgeleri**

Teknoloji geliştirme bölgelerinin amacı, ‘üniversiteler, araştırma kurum ve kuruluşları ile üretim sektörlerinin işbirliği sağlanarak, ülke sanayisinin uluslararası rekabet edebilir ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması maksadıyla teknolojik bilgi üretmek, üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirmek, ürün kalitesini veya standardını yükseltmek, verimliliği artırmak, üretim maliyetlerini düşürmek, teknolojik bilgiyi ticarileştirmek, teknoloji yoğun üretim ve girişimciliği desteklemek, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni ve ileri teknolojilere uyumunu sağlamak, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulunun kararları da dikkate alınarak teknoloji yoğun alanlarda yatırım olanakları yaratmak, araştırmacı ve vasıflı kişilere iş imkânı yaratmak, teknoloji transferine yardımcı olmak ve yüksek/ileri teknoloji sağlayacak yabancı sermayenin ülkeye girişini hızlandıracak teknolojik alt yapıyı sağlamaktır.’

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ile faaliyet çerçevesi belirlenen, teknoparkların sayısı giderek artmaktadır. Eylül 2005 itibarıyla ülkemizin 21’nci Teknoloji Geliştirme Bölgesi kurulmuştur. Teknoloji geliştirme bölgeleri içinde firmaların yaklaşık yüzde 67’si yazılım alanında faaliyet göstermektedir. Faaliyette bulunan 10 teknoloji geliştirme bölgemizde 2006 Nisan ayı itibarıyla 479 firma bulunmakta ve bunların 298 tanesi yazılım-bilgi teknolojisi alanında faaliyet göstermektedir. Aynı dönem itibarıyla teknoloji geliştirme bölgelerimizde 5310 Ar-Ge personeli bulunmaktadır. 2005 yılı sonu itibarıyla bu firmalardan yapılan toplam ihracat yaklaşık 11,9 milyon ABD dolarıdır. Toplam yazılım ihracatımızın büyük bölümü bu bölgelerde faaliyet gösteren firmalar tarafından yapılmaktadır.

Sektördeki firmalara önemli avantajlar sağlayan ve 4691 sayılı kanun ile kurulan teknoparklar üniversite ile firmalar arasında işbirliği sağlayarak bir sinerji oluşturmak, Ar-Ge çalışmalarına destek sağlamak, ürün kalitesini yükseltmek, üretilen çalışmaları ekonomik değere dönüştürmek, girişimciliği desteklemek gibi amaçlarla kurulmuştur.

Teknoparklarda faaliyette bulunan firmalara bir takım muafiyet ve destekler sağlanmakta, ayrıca, teknoparklarda üniversite akademik personeline de ayrıcalıklar verilmektedir.



Ayrıca, bu bölgedeki firmalar aynı zamanda diğer bazı devlet desteklerinden de yararlanabilmektedirler.

Teknokent/Teknoparklar genellikle 4691 sayılı kanunda böyle bir kısıtlama olmamasına rağmen GOSB Teknopark ile Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgeleri üniversite yerleşkesi dışında, diğerleri üniversite yerleşkelerinin içinde kurulmuştur.

#### **4.7.3.4.2. Teknoloji geliştirme merkezleri**

İleri teknolojiye yönelik müteşebbisliğin teşvik edilmesi ve desteklenmesi, üniversite- sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi, teknoloji transferi, ar-ge çalışmalarının sonuçlarının ekonomik değere dönüştürülmesi amacıyla Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme idaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından teknoloji geliştirme merkezleri kurulmuştur.

KOSGEB'in Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER) programı kapsamında 12 TEKMER'de toplam 332 firma faaliyetini sürdürmektedir. Bu merkezlerden, yeni bir ürün ve teknoloji geliştirmeyi düşünen ve bu konuda yeterli teknik bilgiye sahip ilk yatırımcılar, yeni yada ileri teknolojiye dayanan bir fikre sahip olup, bunu ticari alana aktarmak için destek isteyen müteşebbisler, mevcut işletme koşullarında yeni ürün ve teknoloji geliştirme olanaklarına sahip olmayan, ancak bu konuda yeterli bilgi birikimi bulunan KOBİ'ler, bilimsel temellere dayalı, araştırma, geliştirme projelerini sanayiye uyarlamayı hedefleyen kişi ve kuruluşlar, kuruluşlar tarafından önerilecek teknoloji seçeneklerini sanayiye uyarlayacak ölçüde teknik bilgi ve beceriye sahip girişimciler yararlanabilmektedir.

Teknoloji geliştirme merkezleri, duvarsız teknoloji inkübatörleri, teknoloji yenilik merkezleri ve benzeri nitelikteki Ar-Ge projelerine yönelik işbirliği protokolleri çerçevesinde işletmelere; malzeme, teçhizat ve prototip üretimi ile ilgili giderler ve deneme amaçlı hammadde temini, kalite geliştirme, teknolojik donanım satın alma, danışmanlık, arge sonuçlarını yayınlama, teknopark kira desteği, işlik tahsisi, yurtdışı kongre, konferans, panel, sempozyum ve teknoloji fuarlarına katılım için birtakım destekler sunulmaktadır.

#### **4.7.3.4.3. KOSGEB destekleri**

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından KOSGEB Destekleri Yönetmeliği'nde yapılan değişikliklerle, bilgisayar yazılımı üretimi kapsamında faaliyette bulunan ekonomik birimler de KOBİ kapsamında sayılmaktadır.

KOSGEB'in TEKMER'ler dışında aşağıdaki destekleri de bulunmaktadır:

- Ortak kullanım amaçlı makine teçhizat desteği
- Yeni girişimci desteği
- Bilgisayar yazılımı desteği
- E-ticarete yönlendirme desteği
- İş geliştirme merkezi desteği
- Yerel ekonomik araştırma desteği
- Nitelikli eleman desteği
- Danışmanlık desteği
- Sınai mülkiyet hakkı desteği
- Özel eğitim desteği
- Yurtiçi-yurtdışı fuarlara katılım desteği
- Tanıtım desteği
- Markaya yönlendirme desteği
- Teknoloji araştırma ve geliştirme desteği olarak sıralanabilir.

#### **4.7.3.4.4. İhracatta sağlanan devlet yardımları**

Ülkemizde ihracatta devlet desteği, 27.12.1994 tarih ve 94/6401 sayılı ihracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı kapsamında, prensip olarak gelişmiş ve batılı ülkelerin uygulamalarına paralel bir şekilde ve “bir faaliyetin yapılması” şartına bağlı olarak sağlanmaktadır. Yazılım firmaları da bu desteklerden yararlanabilmektedir. İhracatta sağlanan devlet yardımları Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) tarafından formüle edilmektedir.

İhracata Yönelik Devlet Yardımları ile ilgili bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

- Araştırma-geliştirme (AR-GE) yardımı
- Çevre maliyetlerinin desteklenmesine ilişkin yardım
- Pazar araştırması desteği
- Eğitim yardımı
- İstihdam yardımı
- Yurt dışında ofis- mağaza açma, işletme ve marka tanıtım yardımı
- Türk ürünlerinin yurtdışında markalaşması, Türk malı imajının yerleştirilmesi yönelik faaliyetlerin ve TURQUALITY'nin desteklenmesi
- Yurtdışı fuar katılımlarının desteklenmesi

#### **4.7.3.5. Yazılım sektörünün sorunları**

##### **4.7.3.5.1. Eğitim ve insan kaynakları**

Bilişim sektöründe görev alan uzmanların çoğu üniversitelerin bilgisayar, elektrik/elektronik ve matematik mühendisliği bölümleri, bilgisayar ön lisans programları, özel kurs ve sertifika programlarında eğitim almaktadır. Ancak başta fizik ve endüstri mühendisliği olmak üzere, çeşitli mühendislik bölümlerinden olan ama bilişime olan ilgileri ve sektördeki yüksek talep nedeniyle bu sektöre yönelen geniş bir kesim de mevcut bulunmaktadır. Tüm bu eğitim kurumları dikkate alındığında, dört yıllık bölümlerden mezun olanların sayısı 11000'i aşmaktadır. Yalnız bilgisayar mühendisliği bölümlerinden mezun olanların sayısı ise 2500 civarında bulunmaktadır. Bilişim sektörüne her yıl teknik liselerde dâhil yaklaşık 57000 civarında yeni öğrenci kayıt yaptırmakta ancak yine de bilişim sektöründeki yetişmiş eleman ihtiyacını karşılamak için yeterli olmamaktadır. Genç nüfusu bilişim alanında yetiştirerek ve yetişenleri yaratıcılık ve girişimcilik önlemleri ile destekleyerek yazılım sektörünün atılıma geçmesi ve küresel bir aktör olabilmesi gerekmektedir.

Bilişim sektöründeki açığı kapatmak için, her yıl yaklaşık 70 bin uzmanın yetişmesi gerektiği birçok yayında yer almıştır. International Data Corporation (IDC), Türkiye için 2008'de yalnızca ileri teknoloji alanında işgücü açığını 31 bin 900 kişi olarak öngörüyor. Türkiye, IDC'nin 31 Avrupa ülkesini kapsayan araştırmasında 2005 yılında ileri ağ teknolojilerinde Avrupa sıralamasında yüzde 22.9 ile 31., 2008'de ise yüzde 29.1 ile Avrupa sıralamasında 30. sırada yer alıyor. Türkiye Bilişim Vakfı'nın desteği ile düzenlenen 2. Bilişim şurası Sonuç Raporu'nda 2003 yılında sektörde 160 bin kişilik açıktan söz edilmekte ve 2013 yılında açığın 213 bine ulaşacağı tahmin edilmektedir.

Yazılım sektörü ihracatının geliştirilmesinde ve yabancı yatırımcıların cezbedilmesinde yetişmiş işgücünün önemi katlanarak artmaktadır (Türkoğlu, 2006:39).

##### **4.7.3.5.2. Beyin göçü**

Sektörde iyi eğitim görmüş, nitelikli, seçkin, uzman ve yetenekli işgücü en verimli olduğu dönemde çalışmak, araştırma yapmak için genellikle daha iyi ücret ve sağlanan olanaklar dolayısıyla gelişmiş ülkelere göç etmektedir, bu da ülkemiz

yazılım sanayinin gelişmesini engellemektedir. Beyin göçü ile gelişmiş ülkelerle ülkemiz arasındaki gelişmişlik farkı artmaktadır (Türkoğlu, 2006:41).

#### **4.7.3.5.3. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu**

Kişi başı gelir seviyesinin OECD ülkeleri içerisinde sonda bulunması, ülkemizde bilgisayar ürün ve hizmetleri maliyetlerinin halen çok yüksek seviyelerde bulunması, bilgisayar kullanıcı sayısının ülke nüfusuna oranla düşük seyretmesi gibi etkenler yazılım sektörünün gelişmesinin önündeki önemli sorunlardandır. Ayrıca, sektöre uygulanan yüksek oranlı vergiler ve internet bağlantı fiyatlarının yüksekliği sektörün gelişmesini engellemektedir (Türkoğlu, 2006:41).

#### **4.7.3.5.4. Sektörel bir üst birlik ve/veya federasyon bulunmaması (Nasscom, gibi)**

Birçok vakıf, dernek, birlik sektörün gelişmesi için çaba harcamaktadır. Ancak, tüm bu faaliyetler bir çatı altında toplanıp daha güçlü lobi ve baskı grupları oluşturularak sektöre yönelik bir takım kazanımlar edinilememektedir. Ülkemizde tekstil, otomotiv gibi bazı sektörler bu konuda önemli adımlar atmış ve başarılı sonuçlar almışlardır. Yazılım sektöründeki STK'ların bir çatı altında örgütlenmesi sektörün geleceğine katkı sağlayacaktır (Türkoğlu, 2006:42).

#### **4.7.3.5.5. Korsanlık**

Yazılım sektörü kopya yazılım diğer bir deyişle korsanlıkla mücadele etmek durumundadır. Yazılım ürünlerinin doğası gereği kolaylıkla taşınabilmesi, kopyalanabilmesi, aktarılabilmesinden ötürü korsanlık kolaylıkla yapılabilmektedir. Korsan yazılıma karşı “öncelikli izlenmesi gereken ülkeler” kategorisinde yer alan Brezilya, Çin, Rusya ve Hindistan pazarındaki olumlu gelişmelere rağmen, korsan yazılım kullanımı nedeniyle dünya üzerindeki toplam kayıp bir önceki yıla göre 1.6 milyar dolarlık artışla 2005 yılında 34 milyar dolara yükselmiştir.

Sektördeki korsan yazılımların çok büyük miktarlara ulaşması kayıt dışı ekonomiyi büyütmede ve ulusal ekonomi açısından da büyük vergi kayıplarına yol açmaktadır. IDC verilerine göre Türkiye’de korsan yazılım oranı bir önceki yıla göre 1 puan gerileyerek %65 düzeyinde gerçekleşti. Ancak, ekonomik kayıp bir önceki yıl 182 milyon dolarken, bu yıl (2005) artan bilgisayar sayısı ve yazılım ihtiyaçları

sebebiyle %47 artarak 268 milyon dolarlık seviyeye ulaştı. Bu da korsan yazılıma karşı bir an önce etkin tedbirler alınması gerektiğinin açık bir göstergesi.

Yazılım korsanlığı yalnızca Türkiye'ye özgü bir sorun olmayıp diğer ülkeleri de yakından ilgilendirmektedir. Dünyada kullanılan paket yazılımın yüzde 35'lik bir bölümü korsan yazılım olarak açıklanmaktadır. Yazılım korsanlığında başta gelen ülkeler genellikle gelişmekte olan ülkelere olmaktadır. Vietnam ve Zimbabve yüzde 90, Endonezya yüzde 87, Çin ve Pakistan yüzde 86 ile yazılım korsanlığının en çok yapıldığı ülkelerin başında gelmektedirler.

Yazılım korsanlığının en az olduğu ülke yüzde 21 ile ABD'dir. Yeni Zelanda yüzde 23, Avusturya ve Finlandiya yüzde 26 ile yazılım korsanlığının en az yapıldığı diğer ülkelerdir.

Yazılım korsanlığı gelişmiş ülkelerde az, gelişme yolundaki ülkelerde yüksektir. Bu esasında gelişmiş ülkelerde yasal çerçevenin sağlam bir zemine oturtulmasından ve uluslararası kurallara itaatten kaynaklandığı düşünülmektedir.

Telif hakları kanunu yazılım yapan firmaların bu ürünleri üzerindeki maddi ve manevi haklarını koruma altına almaktadır. Ülkemizdeki 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Hakkında kanunum yanı sıra ülkemizin taraf olduğu Edebiyat ve Sanat Eserlerinin Korunmasına ilişkin Bern Anlaşması, Dünya Fikri Haklar Teşkilatını (WIPO) kuran sözleşme ve Ticaretle Bağlantılı Fikri Sınai Haklar Anlaşması (TRIPS) yazılım üretim ve ticaretiyle ilgili hakların korunmasında önemli güvenceler vermektedir.

Ülkemizdeki 5846 sayılı kanun 21 şubat 2001 tarihli yasayla koruma kapsamı genişletilmiş ve cezalar artırılarak caydırıcılık kazandırılmıştır. Lisanssız yazılımın, çoğaltılması, yayılması, nakledilmesi, ticari mevkiye konulması, ayrıca Türk Ticaret Kanunu gereği haksız rekabet fiili ve suçu teşkil etmektedir. Yine yazılım adı marka olarak tescilli ise fiil aynı zamanda Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümleri uyarınca da marka suçu teşkil etmektedir. Lisanssız satışın bir mahkeme kararı ile tespiti halinde alıcı ve satıcılar ayrıca vergi hukuk açısından "vergi kaçakçılığı" suçu ve cezaları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Kanunların genişletilmesi ile hapis ve yüksek miktarda ceza uygulaması caydırıcılık açısından da önem taşımaktadır (Türkoğlu, 2006:42-43).

#### **4.7.3.5.6. Finansman, kaynak ve sektörel bilgi yetersizliği**

KOBİ'lerin yazılım ürün ve hizmetlerinden yeterince yararlanamamasının başlıca sebeplerinden bir tanesi de finansman zorluğudur. Yüksek maliyetler ve ilk yatırımdan sonra teknolojik gelişmelere paralel olarak sistem güncellemesi, kullanımı gibi etkenler ve bunların maliyeti firmaların bu teknolojilerden yeterince yararlanmalarını engellemektedir. Diğer taraftan, firmaların yazılım üretim ve ihracatına yönelik olarak verilen destekler konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları ve/veya bunları yeterince kullanmamaları da diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun örneklerinden bir tanesi ihracatta Devlet Yardımları kapsamında uygulamacı kuruluş olan İGEME (ihracatı Geliştirme Etüd Merkezi) tarafından verilen İPAD (ihracat Pazar Araştırma Desteği)'dan bugüne kadar yalnızca bir yazılım firmasının yararlanmış olmasıdır (Türkoğlu, 2006:43-44).

#### **4.7.3.5.7. Kalite, standart ve lisan problemleri**

Yazılım sektöründe lisan konusu da, özellikle uluslararası ticaret lisansı olan İngilizcenin dışında hedef pazarlarda konuşulan dillerde de hazırlanacak yazılım ürün ve hizmetlerinin ve bunun için firmaların bu konudaki becerilerinin geliştirilmesi, önem kazanmaktadır.

Artan rekabet şartlarında bireylerin değişen ihtiyaçları karşısında onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve bunun sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Standartlar ve kalite artık ulusal ve uluslararası pazarlarda vazgeçilmez konulardır. ISO, CMMI, SPICE, vb. gibi standartlar uluslararası pazarlamada önemli rol oynamaktadır. Bu tür standartlar firmalara rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Türkoğlu, 2006:44).

#### **4.7.4. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**

Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelere paralel olarak iş yapma süreçlerinde önemli değişiklikler meydana gelmiş, yeni teknolojilerin yardımıyla firmalar asli faaliyetlerinin dışındaki işleri dünyanın herhangi başka bir yerindeki firmalara yaptırabilme imkânına kavuşmuşlardır. Bu yeni iş yapma biçimlerinden bir tanesi de Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) olup, gelişmekte olan piyasalardaki girişimciler için yeni iş fırsatları sunmaktadır.

Üretimin belirli aşamalarının dış kaynak kullanımı (DKK) yoluyla yapılması günümüzde sık rastlanan bir durum olmuş ve etkin ve verimli çalışmanın gereği olarak kabul görmektedir.

Son yıllarda ülkemizde de DKK konusu giderek önem kazanmaya başlamıştır. Dünya bilgi teknolojileri harcamalarının 100 milyar \$'dan fazla kısmı DKK'dan gelmektedir. Ülkemizde bu pazarın 100 milyon \$ civarında olduğu tahmin edilmekte ve 2004 yılında yüzde 40 büyüdüğü tahmin edilmektedir. Ülkemizde bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanılan segmentler olarak uygulama yönetimi, uygulama servisleri sağlama, bilgi sistemleri, ağ ve masaüstü destek hizmetleri, sistem altyapısı olarak belirtilmektedir. IDC' ye göre 2007 yılında ülkemizde bu konuda 135 milyon \$'lık bir pazar olacağı tahmin edilmektedir. 2002-2007 yılları arasındaki değişimin ise ortalama yüzde 15 civarında olacağı öngörülmektedir.

Uluslar arası yönetim danışmanlığı firması A.T.Kearney "Küresel Hizmet Lokasyon Endeksi" (GSLI) adı verilen bir endeks yayınlamaktadır. Endeksin hazırlanmasının arkasında yatan düşünce, gerek hizmetleri gerekse de üretim aşamalarını daha cazip koşullarla dünyanın farklı ülkelerinde yaptırma isteğinin tüm şirketler arasında hızla yaygınlaşmakta olduğu düşüncesidir. Endeks BT, çağrı merkezleri, arka ofis gibi hizmetlerin dış ülkelere kaydırılması konusuna ağırlık veriyor olsa da, ülkelerin değerlendirme kıstaslarına baktığımızda bunların aslında, işletme içindeki her tür iş etkinliğinin küresel olarak hangi ülkelere daha kolaylıkla ve rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde transfer edilebileceği konusunu irdelediğini görmekteyiz. Endeks offshoring yatırımlarına yol gösteriyor olsa da, aslında outsourcing etkinlikleri için de benzer bir rehber olma özelliği taşımaktadır. GSLI, 50 ülkenin çekiciliğini üç ana kıstasa göre değerlendirmektedir. Bu kıstaslar, finansal çekicilik, beşeri beceriler ve insan kaynağı arzı ile genel iş ortamıdır. %40 ağırlığı maliyet avantajlarına veren A.T.Kearney metodolojisi, %30 ağırlığı iş ortamının uygunluğuna ve %30 ağırlığı insan kaynaklarına vermektedir.

Bu çok farklı unsurlara göre yapılan hesaplamalarda Türkiye 2009 yılında 50 ülke içinde 44. sırada yer almaktadır. 2007 yılında ise Türkiye 49. Sırada yer almıştır.

Tablo 4.18. Küresel Hizmet Lokasyon Endeksi 2009 (A.T. Kearney)\*

1. India (1)	11.Mexico(10)	21.Lithuania (28)	31.United Kingdom(42)	41.France (48)
2. China (2)	12. Brazil (5)	22. Latvia (17)	32.Czech Republic (16)	42.Ukraine (47)
3.Malaysia (3)	13.Bulgaria(9)	23.Costa Rica (34)	33. Russia (37)	43. Panama (41)
4. Thailand (4)	14.United States (21)	24.Jamaica (32)	34.Germany(40)	44.Turkey (49)
5. Indonesia(6)	15. Ghana (27)	25.Mauritius(25)	35.Singapore (11)	45. Spain (43)
6. Egypt (13)	16.SriLanka(29)	26. Senegal (39)	36. Uruguay (22)	46.New Zealand (44)
7.Philippines (8)	17. Tunisia (26)	27.Argentina (23)	37. Hungary (24)	47.Australia (45)
8. Chile (7)	18.Estonia (15)	28. Canada (35)	38. Poland (18)	48.Ireland (50)
9. Jordan (14)	19.Romania (33)	29. United Arab Emirates(20)	39. South Africa (31)	49. Israel (38)
10.Vietnam (19)	20. Pakistan (30)	30. Morocco (36)	40. Slovakia (12)	50.Portugal (46)

(\*)Parantez içindeki numaralar 2007 yılı endeksleridir.

Bilgi teknolojileri ve iş süreçleri kaynak kullanımı kararlarında Türkiye'nin cazip bir lokasyon olabilmesi için önem taşıyan kriterleri şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Yüce,2005:6-7):

- **Maliyet Avantajı Yaratılması:** Yukarıda değindiğimiz pek çok araştırmanın da ortaya koyduğu gibi, çoğunlukla bir outsourcing projesinin başlatılmasındaki ilk neden, maliyet avantajı yaratma çabasıdır. Bu nedenle global pazarda bu konuda yer edinmeye soyunmuş ülkelerin hizmet kalitesinden ödün vermeden yaratıcı çözümlerle maliyetleri düşürebilmesi gerekmektedir. Bilgi teknolojileri ve iş süreçler kaynak kullanımı projelerinde insan kaynağının ve altyapının iki önemli bileşen olduğu göz önünde bulundurulduğunda maliyet avantajını yaratmanın iki temel unsuru ortaya çıkmaktadır. Ayrıca devletin vergilendirme, enerji maliyetleri, sosyal güvenlik maliyetleri gibi alanlarda sağlayacağı teşvikler, ülkenin global pazardaki rekabetçiliğini artırmaktadır.

- **İnsan Kaynağı Kalitesi:** Maliyet avantajı, önemine rağmen aslında sürdürülebilir bir faktör değildir. Çünkü kısa zaman içinde daha ucuz maliyetlerin



sunulduğu bir başka ülke pazara girişken ve fiyat tabanlı değer önermeleriyle girebilmektedir. Bilgi teknolojileri ve iş süreçleri kaynak kullanımı projelerinde en önemli unsur insandır. Özellikle uzak bir ülkedeki bir firmadan hizmet almak söz konusu olan kaynak kullanımı durumunda, hizmetin kalitesinin aynen korunmasının ve hatta artmasının sağlanmasında en büyük etkenin insan kaynağının kalitesi olduğu aşikârdır. Bir ülkede, eğitilmiş, çok iyi derecede yabancı dil bilen, bilgi teknolojisi kullanımında tecrübe sahibi insan kaynağı havuzunun geniş olması, o ülkenin diğerlerine oranla global bilgi teknolojileri ve iş süreçleri kaynak kullanımı pazarında rekabet avantajı yaratmasını sağlamaktadır. Bu nedenle Türkiye’de teknoloji ve dil eğitimi alanlarına yapılan yatırımlar gelecekteki rekabetçiliğine katkıda bulunacaktır.

- Uygun ve Güvenli İş Ortamı Sağlanması: Bu başlık altında ele alınması gereken en önemli boyutlar dört alt başlık altında toplanabilir. Outsourcing ile hizmetlerin Türkiye’ye kaydırılabilmesi için her şeyden önce ekonomik ve politik risklerin minimize edildiği bir ortam gereklidir. İkinci önemli alt başlık altyapı olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda diğer altyapı bileşenlerinin yanında, telekomünikasyon altyapısının yeterliliği büyük önem taşımaktadır. Üçüncü alt başlık kültürel uyumdur. Türkiye’nin uluslar arası entegrasyonu, hizmet sağlanacak ülkelerle hizmet sağlayacak Türk insanının iletişimde ne derecede empati kurulabileceği önemlidir. Dördüncü etken ise aslında Türkiye’nin global pazardaki pek çok rakibine göre avantajlı olduğu coğrafi konumdur. Türkiye’nin Avrupa’ya Hindistan, Çin gibi doğu ülkelerinden coğrafi olarak daha yakın olması, bununla birlikte kültürel yakınlığın da coğrafi yakınlıkla bir ölçüde paralellik teşkil etmesi önemli bir avantajı beraberinde getirmektedir.

- Global Pazarda Kaynak Kullanımı Lokasyonu Olarak Bilinirlik Oluşturulması: Yukarıda bahsi geçen tüm kriterlerde başarı sağlayabilmek tek başına yeterli değildir. Herhangi bir ülkenin dünya kaynak kullanımı pazarında söz sahibi olabilmesi aynı zamanda bir iletişim ve algı problemidir. “Outsourcing”, “Global Sourcing” alanlarıyla ilgili en basit literatür tarama bile Hindistan’ı vurgulu bir biçimde ortaya çıkarmaktadır. Ancak bu resim son zamanlarda yeni oyuncularla birlikte değişmektedir. Türkiye’nin bu değişim rüzgarını yakalayabilmesi ve global pazarda önemli bir oyuncu olarak yerini alabilmesi gerekmektedir. Bunun için planlı bir şekilde yapılacak bir iletişim programı gereklidir. Böylelikle, kaynakları ve yatırımlarıyla pazarın önemli bir servis sağlayıcısı olmayı hedefleyecek Türkiye’nin

aynı zamanda ne kadar hazır olduğunu, hizmetlerini uzak ülkelere kaydıracak ülkelere duyurması da aynı derecede önemlidir.

## SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve bu gelişmeler neticesinde ortaya çıkan yeni sektörler ülke ekonomilerinin üzerinde önemli etkiler yapmaktadır. Son zamanların en çok tekrarlanan ve kullanılan kelimelerinden olan outsourcing, yeni teknolojik çalışmaların sonucu olarak iş yaşantımızın en çok kullanılan sözcükleri arasına girmiştir.

Dış Kaynak Kullanımı (DKK) kısaca, daha önce firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir firmadan temin edilmesi olarak tanımlanabilir. Ancak DKK sürecini geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçi arasında “iş ortaklığı” denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır.

Günümüzde, şirketlerin faaliyetleri dışındaki işleri tedarikçilere aktarması, teknoloji sayesinde iletişim ve eşgüdüm maliyetlerinin düşmesi ile her zamankinden daha kolaydır. Bunlara bir de gittikçe kısalan ürün ömrünü ve esnekliğin sağladığı faydayı eklediğinizde, şirketlerin neden her geçen gün daha yatay konuma geldiğini anlamak mümkündür. Bununla birlikte her şirket rakiplerinden farklı olmak için, temel yetenek ya da kritik kaynak olabilecek şeyleri “dışarıya yaptırma hatasına” düşmemelidir.

Günümüzde özellikle, insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojisi, müşteri hizmetleri, muhasebe- finans, lojistik- nakliye, idari işler, satış – pazarlama, yemek, personel taşımacılığı, güvenlik ve otomobil kiralama hizmetleri ve üretim, emlak ve yönetim alanlarında dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır.

Dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında, özellikle maliyetleri azaltma ile temel (öz) yeteneklere odaklanma, süreç yenileme, küçülme, teknolojik yenilikleri takip etme, esnekliği artırma, riski azaltma, başarılı işletmeler

arasına girebilme, kaynak transferi, kaynakların dağıtımı, yatırım harcamalarını azaltma, kaliteyi artırma, hız kazanma, vizyon oluşturulması, aşırı yüklenme durumlarını atlatabilme, treni kaçırmamak, eski fonksiyonların devamını sağlamak, güvenilirliği sağlama ve performansı artırma yer almaktadır.

Dış kaynak kullanımını olumsuz etkileyen faktörler ise insan kaynakları politikaları, tedarikçi firmaya aşırı bağlılık, gizli bilgilerinin rakiplere sızdırılması, yanlış etkinlikleri dış kaynaklamak, tedarikçi ile uyumlu bir birlikteliğin gerçekleştirilememesi ve iletişim sorunları olarak sıralanabilmektedir.

Hindistan'ın son yıllardaki farklı hizmet alanlarındaki outsourcing başarısı, bu ülkede yazılım, bilişim teknolojileri ve bunların izinden gelen, uzun yıllara yayılan bilinçli bir stratejinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Hindistan'ın yazılım ihraç eden bir ülke haline gelmesi ve yazılım ihracatı gelirlerini artırması, temelleri yıllar öncesinden atılmış bilinçli bir programın sonucudur. Hindistan, kendisini dünya ekonomisinin en önemli oyuncularından biri haline getirecek olan reformları hızla uygulamaya başlamıştır. Bu reformların temel amacı Hindistan'ı hızla serbest pazar ekonomisine dönüştürmek ve bu sayede dünya pazarında rekabet gücünü süratle yükseltmektir. 1990'da başlatılan bu reformlar ülkedeki yazılım yeteneklerini ciddi anlamda girişimciliğe dönüştürerek Hindistan'ı bir outsourcing cenneti haline getirme yolunu açmıştır.

Hindistan bugün artık bir hizmet outsourcing cenneti haline gelmiştir. Hindistanda gerçekleştirilen outsourcing alanları kendi içlerinde başlı başına yenilikçilik içeren çarpıcı işkollarından oluşmaktadır. Outsourcing firmalarının birçoğu, özellikle ABD ve diğer Batı ülkeleriyle saat farkı üzerinde çalışan ve vasıflı-vasıfsız işgücü gerektiren pek çok alanda bu Batılı şirketler için daha önce onların kendilerinin gördüğü bir dizi işi gören şirketlerdir.

Hindistan, yüksek bilgi içeren ve normalde ABD, Avrupa ve Japonya gibi ülkelerin rekabet üstünlüğü olması beklenen, yazılım, Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Teknolojilerine dayalı hizmetler gibi alanlarda, ileri teknoloji ile ucuz işgücü kombinasyonuna dayanan bir kolektif iş modeliyle toplum refahını yükseltme ve fakirliği azar azar yok etme olanağına kavuşmuş bir ülkedir. Hindistan başarısından öğrenilmesi gereken en önemli şey, az gelişmiş bir ülkenin bile kalkınmasında “yeni fikirlerin” ve “bilgi”nin ne kadar önemli bir rol oynadığıdır.

Hindistan'ın outsourcing cenneti olmasının arkasındaki temel etkenler, bol miktarda yetenekli sahip insan kaynağı, düşük işgücü maliyetleri, ingilizce

yeterliliği, coğrafik avantajlar, eğitim ve oğretim, yasal evre, kalite yönetimi, yazılım teknolojileri parkları geliştirme, yazılım endüstrisi kurumları, ve Hindistan'daki risk sermayesi ortamı olarak belirtilmektedir.

Hindistan BT sektörü her yıl eklenen iş sayısının iki katına çıkmasıyla en büyük istihdam yaratıcı olarak yükselmekte, yan işlerin sayısında artan bir hızda çoğalma meydana gelmekte ve yüksek harcanabilir gelirli genç bir tüketicisi sınıfının yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Hindistan BT ve BT' ye dayalı hizmetler, Hindistan ekonomisi üzerinde çok büyük bir çarpan etkisine sahiptir. Milli gelir ve istihdam üzerindeki direkt etkisinden başka, sektör aynı zamanda çeşitli yan endüstrilerin büyümesine, dolaysız vergi tahsilatında bir artışa ve önemli ölçüde yüksek harcanabilir gelir nedeniyle tüketicisi harcamalarında bir yükselmeye katkıda bulunmaktadır.

Hindistan 1,1 trilyon \$ GSYİH ile dünyanın en büyük ekonomilerinden birisi haline gelmiştir. Kişi başına gelir ortalaması düşük ise de çok önem verilmesi gereken bir tüketicisi potansiyeline sahiptir.

Hindistan rneğinde olduğu gibi, outsourcing, pek çok gelişmekte olan ülkeye büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlardan belki de en önemlisi eğitimi ve genç nüfusa prestijli istihdam olanaklarının yaratılmasıdır. Ayrıca yurtdışına sunulan hizmetlerle ülke içinde yaratılan bilgi ve tecrübe birikimi beraberinde ülke içinde de yeni pazarların yaratılmasını mümkün kılmaktadır.

Dünya ekonomisinde çok büyük boyutlara ulaşan Bilgi İletişim Teknolojileri pazarı, ülkelerin ekonomik planlarındaki en stratejik bölümü oluşturmaktadır. BİT ve bununla bağlantılı olarak yazılım sektörü ve dış kaynak kullanımı konuları da ülkelerin stratejik hedeflerini belirlemede nc rol oynamaktadır.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de söz konusu sektörlerde uygulanabilir stratejilerin seçilmesi ve bu stratejilerin gereklerinin yerine getirilmesi ülke ekonomisinin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Doğru stratejilerin uygulanması, ülkenin verimlilik ve etkinliğini artırmanın yanında uluslararası pazarlarda rekabet gücünün yükselmesine de katkı yapacaktır.

Sektörde model ülke konumunda olan Hindistan, İrlanda, İsrail gibi sektörde kendini kanıtlamış ülkelerin var olan markalarıyla rekabet etmek, ancak daha iyi hizmet, ürün farklılaştırması ve yeni ürünlerin pazara sunulması ile olanaklı olacaktır.

Sanayi Devrimini kaçırmış olan Türkiye'nin BT devrimini kaçırma lüksü bulunmamaktadır. Bu nedenle, temel ekonomik ve sosyal politikaların BT sektörünün gelişimini destekleyici önceliklere göre yenilenmesi, bu çerçevede gerekli yasal altyapının sağlanarak, eğitim reformlarının tamamlanması, BT sektörünün önündeki engellerin ortadan kaldırılması ve iletişim altyapısının süratle geliştirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aktaş, N. (2006). Eğitimde dış kaynaklardan yararlanma. *paribus.tr.googlepages.com/n\_aktas.doc*, (05.12.2008), s.1.
- Atik, H. (2005). Finansal krizlerin gölgesinde yükselen piyasa ekonomileri. Ankara, s.5. [http://www.tkb.com.tr/esa/GA/2005-GA/GA-05-01-02\\_Finansal\\_Kriz\\_ ve\\_Yukselen\\_Ekonomiler.pdf](http://www.tkb.com.tr/esa/GA/2005-GA/GA-05-01-02_Finansal_Kriz_ve_Yukselen_Ekonomiler.pdf). (20.05.2008).
- Alican, F. (2008). Yazılım sektörü eylem koordinasyonu: dünyadaki başarılı örneklerin incelemesi. *Yazılım Sanayicileri Derneği*, İstanbul, s.19. [www.yasad.org.tr/UserFiles/File/Yazilim%20Eylem%20Koordinasyonu%20-%20Fuat%20Alican.pdf](http://www.yasad.org.tr/UserFiles/File/Yazilim%20Eylem%20Koordinasyonu%20-%20Fuat%20Alican.pdf) (03.04.2009).
- Balatchandirane, G. (2007). IT offshoring and India: some implications. *Institute of Developing Economies*:3-9. [www.ide.go.jp/English/Publish/Download/Dp/pdf/086.pdf](http://www.ide.go.jp/English/Publish/Download/Dp/pdf/086.pdf) (4.4.2009).
- Baldwin, R. ve Robert-Nicoud, F.(2006). *Offshoring And Globalisation: What Is New About The New Paradigma?*:2. [www.econ.hitu.ac.jp/~coeres/fdi2006/papers/baldwin.pdf](http://www.econ.hitu.ac.jp/~coeres/fdi2006/papers/baldwin.pdf). (9.12.2008).
- Bakan, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar Ve Yaklaşımlar*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss.170-173.
- Bhagwati, J. (2005). A new vocabulary for trade. *Wall Street Journal*:1. [www.columbia.edu/~jb38/WSJ%20OpEd%20Aug%2005%202005.doc](http://www.columbia.edu/~jb38/WSJ%20OpEd%20Aug%2005%202005.doc) (13.04.2009).

- Blinder, A.S. (2005). Fear of offshoring:4-6. [www.princeton.edu/~ceps/workingpapers/119blinder.pdf](http://www.princeton.edu/~ceps/workingpapers/119blinder.pdf) (9.12.2008).
- Coşkun, R. (2002). Öz yetkinliklere odaklama stratejisi olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Dalay, İ., Coşkun, R. Ve Altunışık, R. (Ed.). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Sayı:1202, İstanbul, ss.199-204.
- Çetinel, E. (2007). Türkiye Çin Olur Mu?. *Radikal*. [http://www.radikal.com.tr/ek\\_haber.php?ek=ktp&haberno=7119](http://www.radikal.com.tr/ek_haber.php?ek=ktp&haberno=7119). (23.04.2009).
- Çivi, E. ve Çavuşgil, T. S. (2001). Yeni dünya düzeninde güç kazanan ülkeler: Yükselen Ekonomiler. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*. 7(1):7–15. <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C8S12001/ECSTC.PDF>. (20.05.2008).
- Dalgıç, K. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları: TSK Ve Dünya Ordularında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, ss. 3-8.
- Demir, Y. (2004). İşletmelerde dış kaynak kullanımı (outsourcing) uygulamaları. s.1. [www.makalem.com](http://www.makalem.com) (10.12.2008).
- Demircan, H. (2005). Küreselleşme ve enformatik devrim sonrası yeni dönem: "offshore outsourcing". [http://www.mfa.gov.tr/kuresellesme-ve-enformatik-devrim-sonrasi-yeni-donem\\_-\\_offshore-outsourcing\\_\\_\\_xml\\_namespace-prefix-\\_-\\_o\\_-ns-\\_-\\_urn\\_schemas-microsoft-com\\_office\\_office\\_\\_\\_o\\_p\\_\\_\\_o\\_p\\_\\_\\_o\\_p\\_\\_\\_o\\_p\\_hayrettin-demircan-\\_\\_\\_o\\_p\\_\\_\\_o\\_p\\_\\_\\_.tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/kuresellesme-ve-enformatik-devrim-sonrasi-yeni-donem_-_offshore-outsourcing___xml_namespace-prefix-_-_o_-ns-_-_urn_schemas-microsoft-com_office_office___o_p___o_p___o_p___o_p_hayrettin-demircan-___o_p___o_p___.tr.mfa), (16.11.2008).
- Demir-Çelik Sektöründe Geçen Ay. *SEDEFED*. (1 Ocak 2006).
- Dereli, B. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2(4):125.



Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). *Bilgi Toplumu Stratejisi (2006-2010)*. Ankara, ss.38-39.

Dış kaynak kullanımı (Outsourcing). <http://www.isletme.biz/finansman/dis-kaynak-kullanimi-outsourcing-4.html> (09.11.2008).

Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2):70-71. [http://www.hho.edu.tr/hutendergi/2005Temmuz/11\\_ECERKALE\\_KOVANCI.pdf](http://www.hho.edu.tr/hutendergi/2005Temmuz/11_ECERKALE_KOVANCI.pdf), (09.12.2008).

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*. 6. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.266.

Fındıkçı, F. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayıncılık, İstanbul, s.176.

Fessler, P. (2006). Home country effects of offshoring-a literature survey on empirical literature. [http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/mediate/epub-wu01\\_c22.pdf?ID=epub-wu-01\\_c22](http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/mediate/epub-wu01_c22.pdf?ID=epub-wu-01_c22) (09.12.2008).

GASAM. (2008). *Hindistan Raporu:7*. [www.gasam.org.tr/ulkeler/india/GASAM-HINDISTAN-RAPORU.pdf](http://www.gasam.org.tr/ulkeler/india/GASAM-HINDISTAN-RAPORU.pdf). (23.04.2009).

Garetto, S. (2007). Input sourcing and multinational production:2. <http://www.econ.yale.edu/seminars/IntTrade/it09/garetto-090218.pdf>, (13.12.2008).

Grossman, G.M. ve Rossi-Hansberg, E. (2006). The rise of offshoring: it isn't wine for cloth anymore:1. [www.kc.frb.org/PUBLICAT/SYMPOS/2006/PDF/Grossman-Rossi-Hansberg.paper.0728.pdf](http://www.kc.frb.org/PUBLICAT/SYMPOS/2006/PDF/Grossman-Rossi-Hansberg.paper.0728.pdf) (09.12.2008).

Güder, G. Ve Taşçı, K. (2006). Avrupa birliği ve Türkiye'de bilgi ve iletişim teknolojileri istihdam ilişkisi. 5. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 3-5 Kasım 2006, Kocaeli, s.11.

- Güngör, M. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing):Kahramanmaraştaki Hastanelerde Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, ss.2-47.
- Hindistan'a genel bir bakış. (2002). [http://www.indembassy.org.tr/html/hindistanda\\_is.doc](http://www.indembassy.org.tr/html/hindistanda_is.doc). (08.05.2008).
- Interpromedya. (2008). Bilişim 500'de taşlar yerinden oynarken 1'inci yerini bırakmadı. [www.interpromedya.com.tr/bilisim500/Imedya-bilisim500-bb3.doc](http://www.interpromedya.com.tr/bilisim500/Imedya-bilisim500-bb3.doc) (03.04.2009).
- Joshi, D. P. (2006). Türkiye ile Hindistan'ın Dış Ticaret Stratejileri ve yatırım Fırsatları: Hindistan-Türkiye ekonomik ilişkileri. *Türkiye ve Asya Ülkeleri Siyasi ve Ekonomik İlişkiler Avrasya-Ortadoğu-Uzakdoğu*, Sadıklı, A., Osmanov, E., Tepebaş, U. ve Yorkan, A. (Ed.). İstanbul, Tasam Yayınları, s.315.
- Kaiyan, S. (2005). The development of India's software industry and its lessons for china:5. [www.asianscholarship.org/ejournal/articles/shen\\_kaiyan.doc](http://www.asianscholarship.org/ejournal/articles/shen_kaiyan.doc). (11.03.2009).
- Kırım, A. (2007). *Türkiye Şirketleri Ve Türkiye Ekonomisi İçin Yeni Bir Strateji:Türkiye Nasıl Zenginleşir?*. Remzi Kitapevi, İstanbul, ss.55-70.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar*. 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.314.
- Konya Ticaret Odası. (Mart 2008). Hindistan Cumhuriyeti ülke raporu. <http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/hindistan.pdf>, (05.04.2008).
- Kuruvilla, S. ve Ranganathan, A. (2008). Economic development strategies and macro-and micro-level human resources policies: the case of India's "outsourcing" industry:8. [digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1166&context=articls](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1166&context=articls) (11.03.2009).

- Mersin, D. (2005). Lojistikte dış kaynak kullanımı, yararları ve dikkat edilmesi gerekli noktalar. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=199](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=199).
- Mitra, R. M. (2007). India's emergence as a global R&D center. *Swedish Institute For Growth Policy Studies*. Sweden. s.72. (04.06.2008).  
[http://www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Arbetsrapporter%20\(R\)/R2007/R2007\\_012\\_webb.pdf](http://www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Arbetsrapporter%20(R)/R2007/R2007_012_webb.pdf).
- Narayanan, C.(Mart 2008). Büyük bir yerel pazarımız bulunmakta. *Ekonomik Forum*. s.40.  
<http://www.tobb.org.tr/ekonomikforum/2008/03/40-forum.pdf>. (06.05.2008).
- NASSCOM. (2005). *The IT industry in India: Strategic Review In India 2005*.
- NASSCOM. (2008). *Indian IT-BPO industry: Nasscom analysis*.  
<http://nasscom.org/upload/5216/IT%20Industry%20FactSheet-Aug%202008.pdf>,  
(02.04.2009).
- NASSCOM. (2009). *Strategic review 2009: executive summary:6*.  
[http://www.nasscom.in/upload/60452/Executive\\_summary.pdf](http://www.nasscom.in/upload/60452/Executive_summary.pdf). (12.04.2009).
- NCAER/FCR. (2008). The next urban frontier: twenty cities to watch:4.  
<http://www.ncaer.org/popuppages/EventDetails/E7Aug2008/Presentation.pdf>  
(12.04.2009).
- OECD. (2007). Offshoring and employment: trends and impacts:15-18.
- Markusen, J.R. (2005). Modeling the offshoring of white-collar services: From comparative advantage to the new theories of trade and fdi:7-8.  
<http://spot.colorado.edu/~markusen/brookings.pdf>, (13.12.2008).
- Rosenthal, M. (2004). Beyond outsourcing: sustainable economic growth in India:3.  
[web.mit.edu/profit/India%20and%20Outsourcing%20Papers/India%20Trip%20'04%20Paper\\_Marjorie%20Rosenthal.doc](http://web.mit.edu/profit/India%20and%20Outsourcing%20Papers/India%20Trip%20'04%20Paper_Marjorie%20Rosenthal.doc) (12.03.2009).

Smith, A. (1937). *An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations*. [Yayın Tarihi:1993]:424.

Öz, S. (2007). Küresel rekabette yeni bir güç: Hindistan. *TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu*. İstanbul, ss.3–23. (04.03.2008). <http://people.sabanciuniv.edu/sumruoz/Hindistan/HindistanRaporu.pdf>.

Özbay, T. (2005). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, ss.6-21.

Özsağır, A. (2007). *Bilgi Ekonomisi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.47-141.

Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002). Dış kaynaklardan yararlanmanın yeni bir rekabet stratejisi olarak kullanılması ve uygulama süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2):132.

Öztürk, L. (2007). Hindistan başa gürşiyor. *Tekstil İşveren Dergisi*. (28.05.2008). <http://www.tekstilisveren.org/content/view/448/46/>.

Özutku, H. (2002). İnsan kaynakları yönetiminde yeni eğilimler: dış kaynaklardan yararlanma. *Verimlilik Dergisi*, 2:117.

Tanyeri, M. ve Aytekin, F. (2005). Rekabet değışkeni olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3):274-275.

Taşkın, M.M. Yazılım sektörü. s.6. [www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/KonjokturIzlemeDb/yazilim.doc](http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/KonjokturIzlemeDb/yazilim.doc).(25.04.2009).

Türkiye için ikinci bir bacasız sanayi. (2007). [http://www.ekoayrinti.com/news\\_detail.php?id=129](http://www.ekoayrinti.com/news_detail.php?id=129). (14.05.2008).

- Türkoğlu, Y. (2005). Bilgi ve iletişim teknolojileri yazılım sektörü ve dış kaynak kullanımı. İGEME, ss.15-25.
- Türkoğlu, Y. (2006). Yazılım sektörü dış pazar araştırması. İGEME, ss.8-44.
- Türkoğlu, Y. (2007). Bilgi ve iletişim teknolojileri yazılım sektörü ve dış kaynak kullanımı. İGEME, ss.2-32.
- Türkoğlu, Y. (2009). *Yazılım sektörü*. İGEME, ss.2-3.
- Türksoy, A. (2005). Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing). *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2):14. [eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf) (12.11.2008).
- UNCTAD. (2004). *World investment report 2004: the shift towards services*:148. [http://www.unctad.org/en/docs/wir2004\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf) (12.09.2008).
- Uygur, A. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.192.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, İstanbul, s.394.
- Vieth, W ve Chen, E. (2004). Bush support shift of jobs overseas. *Los Angeles Times*. <http://articles.latimes.com/2004/feb/10/nation/na-bushecon10> (25.04.2009).
- WTO. (2007). *Trade Policy Review Report By India*:6.
- Yeldan, E. (2002). Neoliberal küreselleşme ideolojisinin kalkınma söylemi üzerine değerlendirmeler. *Praksis Üç Aylık Sosyal Bilimler Dergisi*. 7:1-2. <http://www.praksis.org/files/007-02.pdf>. (13.06.2008).

Yüce, B.C. (2005). Bilgi teknolojileri ve iş süreçleri küresel kaynak kullanımı kararlarında lokasyon seçimi. [http://www.google.com.tr/search?hl=tr&rlz=1W1GFRE\\_tr&q=civelek+burcu+lokasyon+se%C3%A7im&meta=](http://www.google.com.tr/search?hl=tr&rlz=1W1GFRE_tr&q=civelek+burcu+lokasyon+se%C3%A7im&meta=), (16.11.2008).

## **ÖZGEÇMİŞ**

Gökçe KALE 1986 yılında Gaziantep'te doğdu. Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünden 2007 yılında mezun oldu. Gaziantep Üniversitesi İktisat Bölümünde 2007 yılından itibaren Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır. Orta derecede İngilizce bilmektedir.

## **VITAE**

Gökçe KALE was born in Gaziantep in 1986. She graduated from the Department of Economics, Faculty of Economics and Administrative Sciences at Gaziantep University in 2007. Since 2007, She has been working as a Research Assistant at Department of Economics of Gaziantep University. She knows English at intermediate level.