BURSA

4.INTERNATIONAL TRADE AND LOGISTICS SYMPOSIUM

May 08, 2026 / Bursa Technical University, Bursa, Türkiye

BURSA TECHNICAL UNIVERSITY

BURSA YILDIRIM BELEDİYESİ

BTSO BURSA TİCARET VE SANAYİ ODASI

TINI-SOS

IKSAD INSTITUTE
Institute of Economic Development and Social Research

PROCEEDINGS BOOK

EDITOR
Prof. Dr. Orhan ÇAĞLAYAN



ISBN: 979-8-89695-426-2

ULUSLARARASI TİCARETTE DENİZAŞIRI KAYNAK KULLANIMINDAN DOST KAYNAK KULLANIMINA: KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME

FROM OFFSHORING TO FRIENDSHORING IN INTERNATIONAL TRADE: A COMPARATIVE ASSESSMENT

Doç. Dr. Muhammed Fatih AYDEMİR

Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret Bölümü, Osmangazi, Bursa.

ORCID ID: 0000-0002-4248-9057

Dr. Öğr. Üyesi Nebi SEREN

Bursa Uludağ Üniversitesi, Orhangazi Yeniköy Asil Çelik Meslek Yüksekokulu, Bilgisayar Teknolojileri Bölümü, Orhangazi, Bursa.

ORCID ID: 0000-0003-4080-4823

ÖZET

Uluslararası ticarette denizaşırı kaynak kullanımı uzun bir süredir en çok ele alınan ve kullanılan bir seçenek olmuştur. COVID-19 pandemisiyle birlikte firmaların tedarik zincirinde karşılaştığı aksaklıklar ve yurtdışında kaynak kullanımının getirdiği risklerin artması ile kaynak kullanımı ile ilgili tartışmaların artmasına neden olmuştur. Yakın dönemde artan jeopolitik riskler ve ticaret politikalarındaki değişimler, uluslararası ticarette denizaşırı kaynak kullanımının daha fazla sorgulanmasına yol açmıştır. Artık yakın kaynak kullanımı, yeniden yerelleştirme, geri (yurtiçi) kaynak kullanımı ve dost (ülke) kaynak kullanımı uluslararası ticarette daha fazla ele alınması gereken konular haline gelmiştir. Bu çalışma kaynak kullanımlarının avantaj ve dezavantajları başta olmak üzere amaç, mesafe, maliyet, risk ve tedarik zinciri uzunluğu boyutlarıyla ele alarak, bunların karşılaştırılmasını değerlendirmektedir. Yapılan değerlendirmeler çerçevesinde denizaşırı kaynak kullanımı en uzun mesafe ve en düşük maliyetle öne çıkarken, riskin en yüksek olduğu kaynak kullanımıdır. Yakın kaynak kullanımı firmalara uluslararası ticarette hız ve esneklik sağlarken, maliyet ve risk diğerlerine göre orta seviyede kalmaktadır. Yeniden yerelleştirme daha fazla kontrol ve dayanıklılık ve daha düşük risk ile öne çıkarken, daha yüksek maliyete neden olmaktadır. Geri (yurtiçi) kaynak kullanımı daha çok hata düzeltme amaçlı olarak yeniden kaynak kullanımında benzer şekilde kaynak kullanımının yerelleştirilmesine dayanmaktadır. Tedarik zinciri uzunluğu kısalırken, maliyet ve risk seviyesi orta düzeyde kalmaktadır. Dost (ülke) kaynak kullanımı ile jeopolitik riskleri minimize etmek amaçlanmaktadır. Kaynak kullanımında dost ülkeler tercih edilirken, maliyetler artmaktadır. Sonuç olarak firmalar en düşük maliyet yerine jeopolitik riskleri daha fazla hesaba katmalıdır. Böylelikle uluslararası ticarette sadece denizaşırı kaynak kullanımına odaklanmak yerine dost (ülke) kaynak kullanımı başta olmak üzere diğer kaynak kullanımlarının firmalar açısından daha fazla dikkate alınması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yakın Kaynak Kullanımı, Yeniden Yerelleştirme, Geri (Yurtiçi) Kaynak Kullanımı, Tedarik Zincirleri, Küresel Değer Zincirleri, Jeopolitik Risk.

ABSTRACT

Offshoring has long been one of the most discussed and widely used options in international trade. The disruptions companies faced in their supply chains due to the COVID-19 pandemic, coupled with the increased risks associated with utilizing overseas resources, have led to a rise in discussions regarding resource utilization. Recent increases in geopolitical risks and changes in trade policies have prompted greater scrutiny of the use of external resources in international trade. Consequently, nearshoring, reshoring, backshoring, and friendshoring have become topics that require greater attention in international trade. This study evaluates the comparison of these approaches by examining the

dimensions of purpose, distance, cost, risk, and supply chain length, with a particular focus on the advantages and disadvantages of sourcing. Based on the assessments conducted, offshoring stands out as the option with the longest reach and lowest costs. However, it also involves the highest level of risk. Nearshoring provides companies with speed and flexibility in international trade while keeping costs and risks at a moderate level. Reshoring provides greater control, resilience, and lower risk, but results in higher costs. Backshoring, similar to reshoring, relies on the localization of resource utilization primarily for error correction. Although the supply chain shortens, cost and risk levels remain moderate. Friendshoring aims to minimize geopolitical risks. Although friendly countries are preferred for resource utilization, costs increase. Consequently, companies should prioritize geopolitical risks over cost. Therefore, rather than focusing solely on offshoring in international trade, it is recommended that companies give greater consideration to other sourcing options, particularly friendshoring.

Keywords: Nearshoring, Reshoring, Backshoring, Supply Chains, Global Value Chains, Geopolitical Risk.

GİRİŞ

Küresel tedarik zincirlerinin genişlemesi, uzun bir süredir uluslararası ticaretin belirleyici bir özelliği olmuştur. Firmalar, özellikle gelişmekte olan ekonomilerdeki düşük işgücü maliyetleri ve daha uygun maliyetli kaynaklara erişim gibi karşılaştırmalı avantajlardan yararlanmak için kaynak kullanımlarını sınır-ötesine taşımıştır. Denizaşırı kaynak kullanımı (offshoring) olarak adlandırılan bu olgu, firmaların uluslararası düzeyde verimliliğini ve rekabet gücünü artırmasını sağlamıştır.

Ancak, son dönemde küresel aksaklıkların artması ile birlikte denizaşırı kaynak kullanımındaki kırılganlıkları ortaya çıkarmıştır. COVID-19 pandemisi, ticaret savaşları, Rusya-Ukrayna savaşı, Amerika Birleşik Devletleri-İsrail ile İran arasındaki savaş ve bunlara bağlı olarak gelişen jeopolitik belirsizlikler, tedarik zinciri dayanıklılığının önemini artırmıştır. Buna paralel olarak küreselleşmeden küreselleşme karşıtı yaklaşımların artması ve küresel üretim ve tedarik zincirlerinden yeniden yerelleştirme ve dost (ülke) kaynak kullanımı gibi farklı kaynak kullanımlarına doğru bir paradigma değişimi yaşanmaktadır (Akbari, 2024). Bu durum, kaynak kullanımlarında denizaşırı kaynak kullanımı dışındaki yönelimleri de beraberinde getirmektedir. Bu açıdan firmalar ve politika yapıcılar geleneksel denizaşırı kaynak kullanımı stratejilerini yeniden gözden geçirmektedir. Böylelikle yakından tedarik etme (nearshoring), yeniden yerelleştirme (reshoring), geri (yurtiçi) kaynak kullanımı (backshoring) ve dost (ülke) kaynak kullanımı (friendshoring) gibi alternatif kaynak kullanımlarının daha fazla araştırılmaya değer olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışma başta kaynak kullanımlarının avantaj ve dezavantajları olmak üzere amaç, mesafe, maliyet, risk ve tedarik zinciri uzunluğu boyutlarıyla ele alarak, bunları karşılaştırılmalı bir şekilde değerlendirmektedir. Böylelikle literatürde bu kaynak kullanımlarının daha fazla tartışılması sağlanmakta ve firmalar ile politika yapıcılara alternatif kaynak kullanımlarının önemine değinilmektedir.

KAYNAK KULLANIMLARINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu kısımda denizaşırı kaynak kullanımı, yakından kaynak kullanımı, yeniden yerelleştirme, geri (yurtiçi) kaynak kullanımı ve dost (ülke) kaynak kullanımı ile ilgili literatüre dayalı olarak kavramsal değerlendirme yapılmıştır. Bunu yaparken her bir kaynak kullanımın avantajları ve dezavantajları da dile getirilmiştir.

Denizaşırı Kaynak Kullanımı (Offshoring)

Denizaşırı kaynak kullanımı, temel olarak firmaların kaynaklarını coğrafi ve organizasyonel sınırlar arasında nasıl dağıtacaklarına dair stratejik bir kararı temsil etmektedir. Aslında, denizaşırı kaynak kullanımındaki strateji, bir firmanın değer zincirinin en uygun şekilde bileşen parçalarına ayrıştırılmasını ve ardından her bir parçanın coğrafi (yurtdışına taşıma) ve organizasyonel (dış kaynak kullanımı) olarak nasıl tahsis edileceğine dair kararları içermektedir (Contractor vd., 2010).

Denizaşırı kaynak kullanımı, genellikle maliyetleri düşürmek amacıyla iş süreçlerinin veya üretim faaliyetlerinin uzak ülkelere taşınmasını ifade etmektedir (Di Mauro vd., 2018). Özellikle işgücü maliyet farklılıkları, ölçek ekonomileri ve pazar genişlemesi için firmalar denizaşırı kaynak kullanımına yönelmektedir. Maliyet tasarrufu sağlaması ve farklı işgücü olanaklarına erişim yönüyle firmaların tercih ettiği bir modeldir (Pla-Barber vd., 2019).

Ancak günümüzde tedarik zincirlerinde yaşanan bozulmalar ve tedarik zincirlerinin karmaşık olması nedeniyle firmalar önemli sıkıntılarla karşılaşabilmektedir. Özellikle ülkeler arasında yaşanan ticari anlaşmazlıklar veya siyasi sorunlar firmaların faaliyetlerini aksatabilmektedir (Lam ve Khare, 2017). Bunun yanında koordinasyon giderleri, stok taşıma maliyetleri, döviz dalgalanmaları, nakliye, kalite kontrol ve denetim maliyetleri gibi önemli maliyetler de ortaya çıkmaktadır (Johansson ve Olhager, 2018). Ayrıca yabancı tedarikçilere bağımlı olmak riski artırabilmektedir. Bununla birlikte tedarik yerlerinin müşterilerden uzakta olması, teslimatların daha uzun sürmesine neden olmakta, firmaların pazardaki değişimlere tepki vermesi güçleşmektedir. Coğrafi uzaklık, dil engelleri, kültürel farklılıklar ve zaman dilimi farklılıklarından kaynaklanan iletişim ve koordinasyon zorlukları da diğer önemli dezavantajlar arasında yer almaktadır (Lam ve Khare, 2017). Bunun yanında üretimi yurt dışında yönetmek firma için kontrolü azaltmakta, sorunları çözmek veya hızlı bir şekilde uyum sağlamak zorlaşmaktadır.

Yakın Kaynak Kullanımı (Nearshoring)

Yakın (ülke veya bölgelerden) kaynak kullanımı (nearshoring), stratejik olarak üretim tesislerini ana ülkeye geri taşımaya karar veren bazı firmaların, iki ülke arasındaki üretim maliyeti farklarının büyük olması durumunda üretim tesislerini ana ülkeye geri getirmenin optimal olmadığını fark etmesiyle ortaya çıkmıştır (Merino vd., 2021). Denizaşırı kaynak kullanımının getirdiği dezavantajlardan dolayı firmalar her zaman yeniden yerelleştirme veya geri yurtiçi kaynak kullanımı yerine ara formül arayışına girmektedir. Özellikle esneklik ve rekabet gücü eksikliği dikkate alındığında yakın kaynak kullanımının önemi artmaktadır. Her ne kadar yakın kaynak kullanımı, yeniden yerelleştirme veya geri yurtiçi kaynak kullanımına benzese de, bunlardan farklı olarak yakın kaynak kullanımı daha fazla kontrol, koordinasyon maliyetlerinde tasarruf ve pazara sunma süresinin azaltılması amacıyla, önceki denizaşırı faaliyetlerin ana ülkeye yakın ülkelere taşınmasından oluşmaktadır. Yakın kaynak kullanımı, coğrafi, kültürel ve dilsel mesafeleri azaltmaya odaklanmaktadır. Üretim tesislerinin tamamını geri taşımak ile hedef ülkelerde tutmak arasında bir ara strateji olarak değerlendirilmektedir (Piatanesi ve Arauzo-Carod, 2019). Genellikle daha büyük firmalar yeniden yerelleştirme veya geri yurtiçi kaynak kullanımına göre yakın kaynak kullanımını daha fazla tercih etmektedir (Merino vd., 2021). Ayrıca yüksek teknoloji hizmetleri sağlayan (örneğin, finans, yönetim, muhasebe, BT hizmetleri) firmalar müşteri taleplerine hızlı uyum sağlamak, daha sıkı kalite kontrollerini ve fikri mülkiyet korumasını kolaylaştırmak için yakın kaynak kullanımına yönelmektedir (Piatanesi ve Arauzo-Carod, 2019).

Yakın kaynak kullanımı, mesafeye ve/veya zaman dilimine göre nispeten yakın olan, daha düşük maliyetli yabancı bir ülkeden veya bölgeden kaynak kullanımı olarak belirtilmektedir (Ellram, 2013). Başka bir ifadeyle yakın kaynak kullanımı, üretimin ve tedarik zincirinin mesafe olarak daha yakın ülkelere taşınmasını içermektedir. Mesafe sadece coğrafi mesafeyi kapsamamakta, aynı zamanda kültürel, idari ve ekonomik olmak üzere farklı boyutları da içermektedir (Van Hassel vd., 2022). Daha düşük riskli ülkelerin bu kapsamda yer almaktadır (Khorana vd., 2022). Firmalar özellikle ulaşım maliyetlerini azaltmak ve teslimat sürecini kısaltmak amacıyla bu modeli tercih edebilmektedir (Piatanesi ve Arauzo-Carod, 2019). Tedarik zincirlerinin yakınlaşması ve kaynak kullanımına daha güçlü yanıt verilmesi ile kültürel ve kurumsal yakınlık sağlaması yakın kaynak kullanımını avantajlı hale getirmektedir. Ayrıca, firmaların daha yakın bölgelerdeki tedarikçilerle çalışması, bu firmalara uzak bölgelere üretim yapmaya kıyasla daha fazla kontrol imkânı sağlamakta ve riskleri azaltmak daha mümkün hale gelmektedir. Böylelikle uzakta bulunan tedarikçilerin yol açabileceği gecikmeler veya iletişim sorunları olmadan maliyet düşüşü sağlanmaktadır (Pourhejazy ve Ashby, 2021). Buna ek olarak yakın kaynak kullanımının avantajları arasında daha düşük işçilik ve ulaşım maliyetleri, potansiyel vergi indirimleri, daha iyi koordinasyon, pazardaki değişikliklere daha hızlı tepki, özellikle lüks ürünler için değişken tüketici tercihlerine daha hızlı yanıt verme ve son müşterilere coğrafi ve kültürel yakınlık yer almaktadır (Piatanesi ve Arauzo-Carod, 2019).

Birçok avantajına rağmen, yakın ülke veya bölgelerden kaynak kullanımında denizaşırı kaynak kullanımına göre genellikle daha yüksek maliyetler ile karşılaşılmaktadır. Özellikle yakın ülkelerdeki ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar, firmaları daha derinden etkileyebilmektedir. Yakın ülkelerdeki ulaşım sorunları da olumsuz bir faktör olarak değerlendirilmektedir (De Lima vd., 2025). Dolayısıyla uzak bölgelere taşınan tüm faaliyetlerin yakın bölgelere taşınması her zaman uygun bir yöntem olmamaktadır (Piatanesi ve Arauzo-Carod, 2019).

Yeniden Yerelleştirme (Reshoring)

Yeniden yerelleştirme, daha önce yurtdışına taşınan faaliyetlerin firmanın ana ülkesine geri dönmesidir (Ellram, 2013). Firmalar, yerel ülkede daha fazla otomasyon ile işçilik maliyetlerini düşürmek ve kaliteyi arttırmak için bu yöntemi tercih etmektedir. Bu modelin önemli avantajları arasında kalite ve kontrol süreçlerinin iyileştirilmesi ve yerel istihdamın artırılması yer almaktadır. Firmalar, daha önce yurt dışına taşıma kararlarından vazgeçerek, ev sahibi ülkedeki performans eksikliklerinden, stratejik değişimlere ve dış ortamdaki değişiklikler gibi çeşitli nedenlerle üretimlerini yeniden yerelleştirme yoluna gitmektedirler (Pourhejazy ve Ashby, 2021). Bunun ötesinde yeniden yerelleştirme, önceki dış kaynak kullanım kararlarıyla yakından bağlantılı olduğundan, elverişli ortam, öğrenme fırsatları, verimlilik ve esneklik gibi dış kaynak kullanımının potansiyel faydaları azaldığında tekrar düşünülmektedir (Fratocchi vd., 2016). Özellikle firmalar kontrolü artırmak, konum sorunlarını telafi etmek veya yeniden yerelleştirmeyi hedefleyen yeni politikalardan potansiyel yeni faydalar elde etmek için faaliyetlerini kendi ülkelerine veya bölgelerine geri getirme seçeneğini değerlendirmeye başlamaktadır (Pedroletti ve Ciabuschi, 2023). Ayrıca ticaret savaşları, savaşlar ve pandemi gibi son küresel olayların yanı sıra yükselen milliyetçiliğe ve lojistik maliyetlerindeki artışa neden olmaktadır. Böylelikle yeniden yerelleştirme kararları, yalnızca dış kaynak operasyonlarındaki performans eksikliklerini veya sorunlarını ele almak için reaktif stratejiler olarak değil, aynı zamanda tedarik zinciri dayanıklılığını artırmak ve potansiyel aksaklıkları önlemek için önleyici stratejiler olarak da değerlendirilmektedir. Bu nedenle, faaliyetlerin yerel veya bölgesel pazarlara geri taşınması, küresel tedarik zincirlerindeki mevcut veya potansiyel kırılganlıkları ele alan firmalar için cazip bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır (Barbieri vd., 2020).

Yeniden yerelleştirme kaynak kullanımı açısından popüler hale gelmesine rağmen bazı dezavantajlar taşımaktadır. En başta yeniden yerelleştirme kararı ile firmalar daha yüksek yurtiçi işgücü ve üretim maliyetleri ile karşılaşabilmektedir (Bailey ve Propris, 2014). Yurtiçinde nitelikli işgücü eksikliği olması durumunda, yeniden yerelleştirme olumsuz bir durum oluşturabilmektedir. Ayrıca üretimin ülke içine geri taşınması ile yalnızca ev sahibi ülkelerde bulunan hammaddelere erişimin kaybedilmesine ve denizaşırı ülkelerde oluşturulan tedarikçi ağının kaybedilmesine yol açabilmektedir (Wiesmann vd., 2017).

Geri (Yurtiçi) Kaynak Kullanımı (Backshoring)

Geri (yurtiçi) kaynak kullanımı, yeniden yerelleştirmenin bir alt kümesini temsil etmektedir. Geri yurtiçi kaynak kullanımı, daha önce yurt dışına taşınmış olan tesislerin yurtiçine geri getirilmesi anlamına gelmektedir (Piatanesi ve Arauzo-Carod, 2019). Daha çok başarısızlıkla veya düşük performansla sonuçlanan yurtdışı kaynak kullanımı kararlarından dolayı kaynak kullanımının yurtiçine çekilmesini ifade etmektedir (Johansson vd., 2019; Kinkel ve Maloca, 2009). Geri yurtiçi kaynak kullanımının en önemli nedeni firma maliyetlerindeki değişimdir. Bu bakımdan artan işçilik maliyetleri, artan lojistik maliyetleri, maliyet avantajının azalması, beklenenden daha yüksek koordinasyon çabaları ve işlem maliyetleri, gerçek maliyetlerin yanlış hesaplanması, enerji maliyetleri, bölgeler arasındaki verimlilik farklılıkları ve küçük üretim partilerine duyulan ihtiyaç yer almaktadır. Dolayısıyla maliyet, üretimin sadece yurt dışına taşınması için değil, aynı zamanda geri taşınması için de önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Stentoft vd., 2016). Bu bakımdan yurtdışındaki kaynak kullanımlarının verimsiz olması ve gizli maliyetlerin oluşması, firmaları geri yurtiçi kaynak kullanımına yönelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle firmalar yurtdışı kaynak kullanımından ortaya çıkan maliyetleri azaltma, verimliliği arttırmakta ve stratejik hatları azaltmaktadır. Buna karşın, firmalar geri yurtiçi kaynak kullanımına geçerken geçiş ve yer değiştirme maliyetleri ile karşılaşmaktadır. Bu açıdan uzun taşıma süreleri nedeniyle ev ve hedef ülkeler arasındaki mesafe, taşıma maliyetlerini artırmaktadır. Diğer taraftan ana ülke ve hedef ülke arasındaki kurumsal yapı farklılıkları, örneğin fikri mülkiyet korumasının

ortaya çıkabilecek başarısızlıklar veya daha düşük kalite standartları gibi çeşitli olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Çünkü kurumsal, kültürel ve fiziksel mesafenin yüksek olması kalite kontrolünü zor ve maliyetli hale getirmektedir. Ayrıca yurtiçinde işgücü maliyetlerinin daha yüksek olması veya daha da önemlisi nitelikli işgücüne sahip olma becerisinin düşük olması da firmaları olumsuz yönde etkilemektedir (Piatanesi ve Arauzo-Carod, 2019).

Dost (Ülke) Kaynak Kullanımı (Friendshoring)

Son dönemlerde daha sık ortaya çıkan siyasi iklim ve jeopolitik gerilimler nedeniyle, birçok ülke, tedarik zinciri aksamalarının maliyetini en aza indirmek için, düşman olarak gördükleri ülkelere olan bağımlılıklarını azaltmak amacıyla ülke firmaları için dost (ülke) kaynak kullanımı politikasını gittikçe daha fazla benimsemektedir. Bu politika, son yıllarda uluslararası ticareti üzerinde baskın güç olan küreselleşme aleyhine bir iklim oluşturmaktadır. Küreselleşme döneminde oluşturulan karmaşık küresel değer zincirleri göz önüne alındığında, dost (ülke) kaynak kullanımının bazı ekonomik maliyetlerin ortaya çıkması muhtemel görülmektedir (Javorcik vd., 2024).

Dost (ülke) kaynak kullanımı, tedarik zincirlerinin siyasi ve ekonomik olarak dost ülkelere taşınmasını belirtmektedir**.** Firmalar için dost (ülke) kaynak kullanımı, jeopolitik riskin azaltılması ve ticaret politikasının uyumlaştırılması ile ortaya çıkmaktadır. Amaç, riskli ortaklar yerine güvenilir müttefiklerle çalışmaktır (Zarea ve Su, 2026). Bununla birlikte, dost (ülke) kaynak kullanımı ile adil çalışma uygulamaları ve fikri mülkiyetin korunması gibi ortak değerlere odaklanılmaktadır. Bu standartlar, bir taraftan ticareti kolaylaştırmakta ve diğer taraftan da firmalar için riskleri azaltmaktadır. Diğer kaynak kullanımlarının yerini almasa da, tedarik zincirlerine ek güvenlik sağlamaktadır. Aynı zamanda dost ülkelerden tedarik sürecinde gümrük işlemleri ve teslim süreleri kısalmakta, daha az bürokrasi ile karşılaşılmaktadır. Dost ülkeler açısından artan ticaret bir taraftan bu ülkeler arasındaki siyasi ve ekonomik bağları gelişirken, aynı zamanda bu ülkelerin teknoloji ve küresel zorluklar gibi büyük konularda iş birliği yapmasına olanak sağlamaktadır (Da Rocha vd., 2025).

Dost (ülke) kaynak kullanımı hem ülkeler hem de firmalar için üretim ve tedarik faaliyetlerinde daha fazla istikrar sağlarken, daha az siyasi risk ile karşılaşılmasını sağlamaktadır. Ancak her bir ülkenin siyasi anlaşmalarının güçlü olduğu ülke sayısının sınırlı olması ve bu ülkelere yönelmenin getirdiği maliyet artışlarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca belirli ülkelere yoğunlaşmak, bu ülkelere daha fazla bağımlılığa neden olmakta, tedarikçi sayısı kısıtlanmakta ve bu ülkelerle sıkıntı olması durumunda daha ciddi tedarik zinciri kırılmaları yaşanabilmektedir. Özellikle denizaşırı kaynak kullanımının aksine maliyetler ikinci planda kalmaktadır. Buna ek olarak, sadece dost ülkelerden tedarik ağı güçlendirildiğinde, diğer ülkelerin ticaret engellerine maruz kalınabilir. Bunun ötesinde dost (ülke) kaynak kullanımının genel olarak dünya çapında refahı düşürücü etkisi olduğu saptanmıştır (Javorcik vd., 2024).

Kaynak Kullanımlarının Karşılaştırılması

Kaynak kullanım stratejilerinin amaç, mesafe, maliyet, risk ve tedarik zinciri uzunluğuna göre değerlendirilmesine Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1: Kaynak Kullanımlarının Karşılaştırmalı Değerlendirmesi

Boyut	Denizaşırı Kaynak Kullanımı (Offshoring)	Yakın Kaynak Kullanımı (Nearshoring)	Yeniden yerelleştirme (Reshoring)	Geri (Yurtiçi) Kaynak Kullanımı (Backshoring)	Dost (Ülke) Kaynak Kullanımı (Friendshoring)
Amaç	Maliyet verimliliği	Hız ve esneklik	Kontrol ve dayanıklılık	Hata düzeltme	Jeopolitik güvenlik
Mesafe	Uzak	Yakın	Yerel	Yerel	Dost ülkeler
Maliyet	Düşük	Orta	Yüksek	Orta	Orta-Yüksek
Risk	Yüksek	Orta	Düşük	Orta	Düşük
Tedarik Zinciri Uzunluğu	Uzun	Orta	Kısa	Kısa	Orta

Tablo 1'de beş boyuta göre değerlendirme yapıldığında, her bir kaynak kullanımı önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Özellikle kaynak kullanımındaki amaç, bütün boyutlarda farklılık taşımaktadır. Mesafe açısından bakıldığında, uzaklık en fazla denizaşırı kaynak kullanımında, en kısa mesafe ise yeniden yerelleştirme ve geri (yurtiçi) kaynak kullanımında bulunmaktadır. En düşük maliyete denizaşırı kaynak kullanımında, en yüksek maliyete ise yeniden kaynak kullanımında karşılaşılmaktadır. Denizaşırı kaynak kullanımında risk en yüksek düzeyde değerlendirilirken, yeniden yerelleştirme ve dost kaynak kullanımında riskin seviyesi daha düşük olarak belirtilebilir. Tedarik zinciri uzunluğu ise dış kaynak kullanımında daha uzun iken, yeniden yerelleştirme ve geri (yurtiçi) kaynak kullanımında ise daha kısa olarak ifade edilebilir.

Denizaşırı kaynak kullanımından alternatif stratejilere geçiş, küresel değer zincirlerinde daha geniş bir dönüşümü yansıtmaktadır. Bu bağlamda üç ana eğilim ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bölgeselleşmenin artması ile firmalar, yakından tedarik etme yoluyla tedarik zincirlerini kısaltmaktadır. İkinci olarak, tedarik zincirlerinde dayanıklılık oluşturmak için yeniden yerelleştirme ve geri (yurtiçi) kaynak kullanımı ile firmalar kontrolü artırmakta ve kırılganlığı azaltmaktadır. Üçüncü olarak, artan jeopolitik riskler karşısında dost (ülke) kaynak kullanımı yoluyla firmalar siyasi hususları ekonomik kararlara entegre etmektedir. Bu eğilimler, küreselleşmeden daha parçalı ve stratejik olarak yapılandırılmış bir küresel ekonomiye doğru bir geçişi yansıtmaktadır.

TARTIŞMA

Uluslararası ticarette değişen koşullar neticesinde firmaların kaynak kullanımı kararlarında yalnızca maliyet minimizasyonu hedefiyle hareket etmemekte, bunun yerine çok boyutlu bir değerlendirme sürecinden geçtiklerini göstermektedir. Denizaşırı kaynak kullanımı (offshoring), düşük işgücü maliyetleri ve ölçek ekonomileri sayesinde önemli maliyet avantajları sunarken (Di Mauro vd., 2018; Pla-Barber vd., 2019), beraberinde koordinasyon giderleri, stok taşıma maliyetleri, döviz dalgalanmaları ve kültürel mesafeler gibi birçok maliyeti de getirmekte, zaman içinde birçok avantajın azalması söz konusu olabilmektedir (Johansson ve Olhager, 2018; Lam ve Khare, 2017). Buna karşılık yakın kaynak kullanımı (nearshoring), denizaşırı kaynak kullanımı ile yeniden yerelleştirme arasında bir ara formül olarak ortaya çıkmakta; coğrafi, kültürel ve dilsel mesafeleri azaltarak iletişim ve koordinasyon maliyetlerini düşürmeyi hedeflemektedir (Piatanesi ve Arauzo-Carod, 2019). Özellikle yüksek teknoloji hizmetleri sunan firmalar için daha sıkı kalite kontrolü ve fikri mülkiyet koruması gibi avantajlar sağlayan yakın kaynak kullanımı, genellikle daha yüksek maliyetlerle karşılaşılmasına rağmen esneklik ve pazara tepki süresi açısından önemli kazanımlar sunmaktadır. Ancak yakın ülkelerdeki ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar bu stratejinin etkinliğini sınırlayabilmektedir (De Lima vd., 2025). Yeniden yerelleştirme (reshoring) ve geri yurtiçi kaynak kullanımı (backshoring) birbiriyle yakından ilişkili olmakla birlikte, yeniden yerelleştirme daha önce yurtdışına taşınan faaliyetlerin ana ülkeye geri dönüşünü ifade ederken (Ellram, 2013), geri yurtiçi kaynak kullanımı başarısızlıkla sonuçlanan dış kaynak kullanımı kararlarının bir sonucu olarak öne çıkmaktadır (Kinkel ve Maloca, 2009). Her iki strateji de otomasyon yoluyla işgücü maliyetlerini düşürme, kalite ve kontrol süreçlerini iyileştirme potansiyeli taşımakla birlikte, yüksek yurtiçi işgücü maliyetleri ve nitelikli işgücü eksikliği gibi ciddi engellerle karşı karşıyadır (Bailey ve Propris, 2014; Wiesmann vd., 2017). Son küresel olaylar (pandemi, ticaret savaşları, jeopolitik gerilimler) bu stratejileri reaktif olmaktan çıkarıp proaktif bir dayanıklılık aracı haline getirmiştir (Barbieri vd., 2020). Nispeten yeni bir kavram olan dost ülke kaynak kullanımı (friendshoring) ise jeopolitik riskleri azaltma ve güvenilir müttefiklerle ticari ilişkileri güçlendirme amacı gütmekte; adil çalışma uygulamaları ve fikri mülkiyet koruması gibi ortak değerler etrafında şekillenirken tedarik zincirlerine ek güvenlik sağlamaktadır (Javorcik vd., 2024; Da Rocha vd., 2025). Bununla birlikte, dost ülke kaynak kullanımı tedarikçi ülke sayısını sınırladığından belirli ülkelere aşırı bağımlılık oluşturmakta ve küresel refahı düşürücü etkisi bulunmaktadır.

Tüm bu kaynak kullanımları karşılaştırıldığında hiçbirinin her koşul altında tek başına üstün olmadığı görülmektedir. Bu nedenle firmalar birden fazla yaklaşımı birlikte değerlendirmelidir. Bu bağlamda standart ürünler veya standartlaştırılmış üretim için denizaşırı kaynak kullanımı, sürenin öne çıktığı ürünler için yakın kaynak kullanımı, stratejik sektörler için geri yurtiçi kaynak kullanımı veya yeniden yerelleştirme, kritik tedarik zincirleri için ise dost ülke kaynak kullanımı tercih edilmelidir. Nitekim

Stentoft vd. (2015) ile Johansson ve Olhager (2018), maliyetin denizaşırı kaynak kullanımıyla baskın şekilde ilişkili olduğunu dile getirirken; kalite, esneklik ve teslimatın ise geri yurtiçi kaynak kullanımı veya yeniden yerelleştirme ile daha yüksek oranda ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Bu bakış açısıyla firmalar, farklı kaynak kullanımlarına bağlı olarak hem verimliliği hem de riskleri gözetip daha dengeli bir yaklaşım sergileyebilir. Böylelikle firmalar bir taraftan maliyetleri düşürürken, diğer taraftan daha dayanıklı bir yapıya kavuşabilir. Böylelikle yeni bir yaklaşım olan dostluk temelli kaynak kullanımını firmalar tek başına kullanmak yerine diğer yöntemlerle birlikte kullanıldığında, firmaların esnek kalmasına ve değişiklikleri daha iyi yönetmesine yardımcı olabilir.

SONUÇ

Denizaşırı kaynak kullanımından yakın kaynak kullanımı, yeniden yerelleştirme, geri (yurtiçi) kaynak kullanımı ve dost kaynak kullanımı gibi daha çeşitli stratejilere doğru artan yönelim, uluslararası ticaret dinamiklerinde temel bir değişimi temsil etmektedir. Maliyet, firmalar için önemli olmaya devam ederken; dayanıklılık, esneklik ve jeopolitik istikrar da aynı derecede kritik unsurlar haline gelmektedir. Bu durumda tek bir stratejinin tüm koşullar altında en iyi sonucu vermesi beklenmemektedir. Bunun yerine, firmanın faaliyet gösterdiği sektör, ürün tipi, hedef pazarın özellikleri ve dış çevre koşullarına bağlı olarak hibrit yaklaşımların benimsenmesi daha gerçekçi görünmektedir. Özellikle emek-yoğun ve fiyat rekabetinin yüksek olduğu sektörlerde denizaşırı kaynak kullanımı önemini korurken, teknoloji-yoğun ve müşteri taleplerine hızlı yanıt vermesi gereken sektörlerde yakın kaynak kullanımı veya yeniden yerelleştirme daha uygun olabilir. Benzer şekilde, yüksek fikri mülkiyet riski taşıyan sektörlerde dost ülke kaynak kullanımı veya geri yurtiçi kaynak kullanımı öne çıkabilir.

Sonuç olarak, günümüzün belirsiz ve hızla değişen küresel iş ortamında firmaların, kaynak kullanımı kararlarını yalnızca kısa vadeli maliyet avantajlarına dayandırmaktan kaçınarak, uzun vadeli stratejik esneklik ve dayanıklılık hedefleriyle bütünleştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, farklı kaynak kullanımı stratejilerinin bir arada değerlendirildiği hibrit modellerin ve dinamik karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi, gelecekte hem akademik araştırmalar hem de uygulayıcılar için önemli bir odak noktası olacaktır.

KAYNAKLAR

Akbari, M. (2024). Current trends in reshoring, nearshoring, rightshoring, and emerging strategies. In *The Road to Outsourcing 4.0: Next-Generation Supply Chain* (pp. 95-117). Singapore: Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-2708-7_5

Bailey, D., & Propris, L. D. (2014). Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case. *Cambridge Journal of Regions Economy and Society*, *7*(3), 379-395. https://doi.org/10.1093/cjres/rsu019

Barbieri, P., Boffelli, A., Elia, S., Fratocchi, L., Kalchschmidt, M., & Samson, D. (2020). What can we learn about reshoring after Covid-19? *Operations Management Research*, *13*(3), 131-136. https://doi.org/10.1007/s12063-020-00160-1

Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of management studies*, *47*(8), 1417-1433. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00945.x

Da Rocha, A., da Fonseca, L. N. M., & Kogut, C. S. (2025). Deciphering relocation paths: A systematic literature review of near-shoring and friend-shoring. *Journal of International Management*, 101282. https://doi.org/10.1016/j.intman.2025.101282

De Lima, O. P., Maduro, M. R., Correia Filho, W. L., de Melo Goncalves, H., Simonetti, G. R., & Amorim, A. S. (2025). Logistics and global strategy: impacts of offshoring, nearshoring and reshoring on supply chains. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *19*(2), 1-21. https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n2-081

Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., & Sartor, M. (2018). Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *24*(2), 108-134. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.07.003

Ellram, L. M. (2013). Offshoring, reshoring and the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, *49*(2), 3-5. https://doi.org/10.1111/jscm.12023

Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., & Zanoni, A. (2016). Motivations of manufacturing reshoring: An interpretative framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *46*(2), 98–127. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0131

Hilmola, O. P., Li, H., Hilletofth, P., & Fjellström, D. (2023). A supply chain perspective reviewing shoring cases. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, *16*(4), 524-534. https://doi.org/10.31387/oscm0550409

Javorcik, B., Kitzmüller, L., Schweiger, H., & Yıldırım, M. A. (2024). Economic costs of friendshoring. *The World Economy*, *47*, 2871-2908. https://doi.org/10.1111/twec.13555

Johansson, M., & Olhager, J. (2018). Manufacturing relocation through offshoring and backshoring: the case of Sweden. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *29*(4), 637-657. https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2017-0006

Johansson, M., Olhager, J., Heikkilä, J., & Stentoft, J. (2019). Offshoring versus backshoring: Empirically derived bundles of relocation drivers, and their relationship with benefits. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *25*(3), 100509. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.07.003

Khorana, S., Escaith, H., Ali, S., Kumari, S., & Do, Q. (2022). The changing contours of global value chains post-COVID: Evidence from the Commonwealth. *Journal of Business Research*, *153*, 75-86. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.044

Kinkel, S., & Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. *Journal of purchasing and Supply Management*, *15*(3), 154-165. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.05.007

Lam, H., & Khare, A. (2017). The insourcing and backshoring dilemma: global economies fight for their share. *IAFOR Journal of Business and Management*, *2*(2), 50-69. https://doi.org/10.22492/ijbm.2.1.04

Merino, F., Di Stefano, C., & Fratocchi, L. (2021). Back-shoring vs near-shoring: a comparative exploratory study in the footwear industry. *Operations Management Research*, *14*(1), 17-37. https://doi.org/10.1007/s12063-020-00173-w

Pedroletti, D., & Ciabuschi, F. (2023). Reshoring: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, *164*, 114005. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114005

Piatanesi, B., & Arauzo-Carod, J. M. (2019). Backshoring and nearshoring: An overview. *Growth and Change*, *50*(3), 806-823. https://doi.org/10.1111/grow.12316

Pla-Barber, J., Linares, E., & Ghauri, P. N. (2019). The choice of offshoring operation mode: A behavioural perspective. *Journal of Business Research*, *103*, 570-580. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.035

Pourhejazy, P., & Ashby, A. (2021). Reshoring decisions for adjusting supply chains in a changing world: a case study from the apparel industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(9), 4873. https://doi.org/10.3390/ijerph18094873

Stentoft, J., Mikkelsen, O. S., & Johnsen, T. E. (2015). Going local: a trend towards insourcing of production? *Supply Chain Forum: An International Journal*, *16*(1), 2-13. https://doi.org/10.1080/16258312.2015.11517363

Stentoft, J., Olhager, J., Heikkilä, J., & Thoms, L. (2016). Manufacturing backshoring: a systematic literature review. *Operations Management Research*, *9*(3), 53-61. https://doi.org/10.1007/s12063-016-0111-2

Van Hassel, E., Vanelslander, T., Neyens, K., Vandeborre, H., Kindt, D., & Kellens, S. (2022). Reconsidering nearshoring to avoid global crisis impacts: Application and calculation of the total cost of ownership for specific scenarios. *Research in Transportation Economics*, *93*, 101089. https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101089

Wiesmann, B., Snoei, J. R., Hilletofth, P., & Eriksson, D. (2017). Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse. *European Business Review*, *29*(1), 15-42. https://doi.org/10.1108/ebr-03-2016-0050

Zarea, H., & Su, Z. (2026). Friendshoring in international business: theoretical foundations and a typological framework. *Journal of International Management*, 101364. https://doi.org/10.1016/j.intman.2026.101364