



*The Emergence, Evolution and the Developmental Impact of the Offshore  
Service Sector in the Philippines*

J.M. Kleibert

## ENGLISH SUMMARY

### Expanding Global Production Networks: The emergence, evolution and developmental impact of the offshore service sector in the Philippines

Contemporary globalisation is characterised by an expansion of global production networks in services. Developments in information and communications technology have enabled the relocation of services across national borders, or, the offshoring of services. This has had profound implications for where in the world services are produced and where service employment is generated. Scholars assume that a changing international division of service labour presents an important opportunity for developing countries to achieve economic development on the basis of exporting services, but empirically grounded studies from the perspective of developing countries are still scarce.

India is a well-known case of a country that achieved growth in the offshore service sector. This research examines the less-explored case of the Philippines, a country that employs close to one million workers in its business process outsourcing (BPO) sector. This study observed the integration of the Philippines into global networks of service delivery. It explored, *how* and *why* the offshore service sector in the Philippines has emerged, how it has evolved, and how it impacts economic development.

In addressing these questions, the global production network (GPN) approach is used as a theoretical framework. The framework was developed by economic geographers based in Manchester, as an advancement of the global value chain (GVC) and global commodity chain approaches to understand complex processes of contemporary globalisation and their regional outcomes on economic development. The heuristic GPN framework examines inter- and intra-firm relations and takes into consideration the role of non-firm actors in the Global North and the Global South. This dissertation contributes to a better understanding of contemporary processes of economic globalisation and expands economic geographical research on GPNs in services.

I argue that the GPN framework provides a valuable lens to analyse contemporary global production processes and regional development. However, it needs to be complemented with insights from other literatures in order to operationalise its concepts and make the framework more applicable to explaining contemporary processes of service delivery. This study expands the GPN framework from its earlier focus on industrial-production processes to services. Moreover, I combine and refine its three main analytical categories of power, embeddedness and value through a combination with concepts and insights from other literatures.

## ENGLISH SUMMARY

The empirical findings contribute to debates about economic development through the exporting of services. In this way, the findings can inform economic geographers, as well as international development- and urban-studies scholars, as the processes analysed are distinctly embedded in urban areas. Beyond academic debates, the findings are relevant to policy-makers situated in the Philippines and in other countries in the Global South who aim to attract offshore service sector investments and build a service-export sector.

The findings are primarily based on a qualitative case study of the offshore service sector in the Philippines. I conducted extensive fieldwork in Metro Manila and several second-tier cities across the Philippines between 2011 and 2013. Data was collected through 106 in-depth open and semi-structured interviews, a survey among BPO firms, the analysis of secondary sources, and personal observations. In addition, I carried out several months of fieldwork in India, yielding 21 interviews in the cities of Mumbai and Pune. Understanding the workings of the sector in India provided a reference case and helped to place the findings from the Philippine case study in a broader perspective.

The dissertation follows an article-based format and is structured around six stand-alone empirical chapters, each using a key concept of the GPN framework in combination with other literature. Chapters two and three deal with the emergence of the offshore service sector and analyse the processes of 'strategic coupling' of regions and GPNs. Chapter four maps the position and functions of offshore service firms and branch offices in the Philippines and analyses the distribution of corporate power in global production networks. Chapters five and six discuss the evolution of the sector. Are firms becoming increasingly territorially embedded over time, or do they remain footloose? And are firms moving up the value chain into higher value-added services, or do they remain limited to delivering lower-end services? Finally, Chapter seven refocuses attention on urban changes as a result of the rise of the offshore service sector, relating back to questions of local value-capture and regional development. The findings of these chapters are summarised in the following.

### [Emergence: Foreign direct-investment attraction and strategic coupling](#)

*Chapter two: Why did India and the Philippines become integrated into GPNs of service delivery and what are crucial differences and similarities?*

India is a forerunner of offshore service-delivery and became integrated into GPNs in services since the 1980s, whereas the experience of the Philippines is more recent. The GPN framework uses the concept of strategic coupling to explain the emergence of a particular sector through the result of linking a region's assets with the needs of GPNs. Several important differences in regional assets precede the emergence of the offshore service sector in both countries and have set India and the Philippines on different trajectories. The offshore service sector depends, above all, on the availability

of skilled labour; therefore, differences between the education systems and skill-sets of the labour force are important explanatory factors. In India, technical education has been prioritised, and firms are therefore able to deliver not only more standardised BPO services, but also information technology and knowledge-intensive services. In the Philippines, the country's comparative advantage has mainly centred on its people's English-language skills and 'neutral' accents. Thus, the predominant share of services are voice-based customer-service activities. Second, the BPO sector in the Philippines is largely based on exporting services through foreign-owned firms' subsidiaries, whereas in India, large Indian-owned firms have been a driving force of the sector. In the Philippines, domestic entrepreneurs have been largely absent, or delegated to the lowest ranks of service delivery. Third, in contrast to the Philippines, many Indian entrepreneurs have benefited from diaspora networks and returnee migrants constitute an important link between clients' markets and India-based offshore service firms.

*Chapter three: What role have local institutional actors played in facilitating the strategic coupling of second-tier cities in the Philippines with offshore service sector investors?*

As foreign investors explore new frontiers, they have expanded their reach to incorporate provincial cities into their GPNs. Chapter three analysed the role of local institutional actors in facilitating the strategic coupling of second-tier cities in the Philippines with offshore service sector investors through a contrasting case study of the cities of Baguio and Bacolod. In addition to regional assets, the agency of local coalitions for inward-investment attraction influences and co-shapes the integration of places into global service-delivery networks. Combining the concept of 'strategic coupling' with earlier literature on investment attraction, this chapter showed how local institutional actors are complicit in processes of globalisation and can play an important role in attracting investment in BPO, a first step to achieve economic development through the integration into GPNs. For assessing developmental outcomes, it is important to consider the position that firms and subsidiaries operating in the Philippines occupy within these networks.

### Positioning firms and cities in global production networks

*Chapter four: What (power) position occupy firms in Metro Manila and second-tier cities in the Philippines in GPNs in services?*

Chapter four mapped existing offshore service-delivery networks from the perspective of actors in the Philippines to analyse power relations in these networks. The chapter combines the GPN framework with indicators from the older branch-plant literature to assess dependent or developmental outcomes. Findings from qualitative interviews with firms in Metro Manila and three second-tier cities show that branch-plant economies result. In particular, second-tier cities occupy low-end functions

## ENGLISH SUMMARY

and are dependent on decisions taken elsewhere. The functional and spatial disintegration of value chains through outsourcing increases the number of actors involved in decision-making, with subsidiaries in the Philippines often remaining the lowest-ranking unit in power relations. As global outsourcing firms often operate as multinational corporations with office networks spanning the globe, the Philippine operations are just one of many locations within the GPNs of service delivery. Offshore service sector hubs are susceptible to global competition and 'switching' between subsidiaries can occur relatively easily, especially in low-end services production. Since GPNs are dynamic, firms may increase their embeddedness and upgrade into higher-end services to avoid these challenges.

### Evolution: Increasing territorial embeddedness and upgrading into higher-end services?

*Chapter five: How do foreign investors in offshore services gain access to skilled labour, what kind of industry-academe linkages are formed, and what are their implications for economic development?*

The evolution of the offshore service sector in the Philippines is addressed in Chapters five and six. Increasing territorial embeddedness in offshore services is more difficult compared to manufacturing, because BPO firms require fewer relations with local firms for sourcing their inputs. The most important local asset in the production process of offshore services is skilled labour. Securing access to labour is an avenue for foreign-owned BPO firms to become more territorially embedded. Chapter five investigates the development of linkages between BPO firms and universities. The findings show that many foreign investors have developed linkages with the education sector, thereby investing in longer-term relations in the host territory and increasing their embeddedness. Industry-academe collaboration are part of active-embedding strategies by foreign investors. The interventions, however, have been primarily aimed at securing the lower-end skill supply for their voice-based operations, thereby redirecting institutions to fulfil companies' short-term needs. This 'institutional capture' of the education sector by foreign investors is a pitfall of increased embeddedness, potentially leading to dependent development-outcomes and presenting problems for a move into higher-skilled employment and upgrading into higher value-added services.

*Chapter six: To what extent has upgrading into higher-end services in the offshore service sector been achieved in the Philippines and India?*

## ENGLISH SUMMARY

Chapter six analysed to what extent upgrading efforts into higher-end services have been successful in the Philippines and India. The chapter distinguished between ‘product’ upgrading into higher-skilled and more knowledge-intensive functions and ‘functional’ upgrading into higher revenue-generating functions in the offshore service sector. It showed that limited upgrading has taken place into higher-skilled services, which has mainly been driven by foreign actors instead of Philippine-owned firms. Captive shared service centres, especially, have been able to move into more knowledge-intensive segments of business process outsourcing. However, firms in the Philippines have not changed their power position within GPNs. Functional upgrading into higher-revenue functions, as achieved by domestic-owned firms in the Indian offshore service sector, has not occurred. A comparison of the upgrading trajectories in India and the Philippines points towards emerging specialisations and an unfolding Indian-Philippine (South-South) division of labour.

### Implications: Urban transformations and the rise of service-based special economic zones

Chapter seven: *Which urban transformations occur as a result of offshore service sector attraction and who benefits locally from the rise of service-based special economic zones?*

Chapter seven maps the location of offshore service investments on a national and regional level and traces the genesis of service-based special economic zones (SEZs), which combine functions of service delivery for global markets with increasingly globalised consumption patterns. These zones arise due to the location-choice factors of foreign investors in services offshoring, who require skilled labour and prefer modern and secure environments. Changing government policies on spatial zoning have facilitated the rise of these SEZs in central business districts in Metro Manila. Existing, powerful real-estate developers have not only enabled this development, but are also the primary local beneficiaries of the offshoring of services. This chapter argues that rise of the offshore service sector in the Philippines has led to the construction of ‘islands of globalisation’, globalised enclaves as places for 24-hour production and consumption, modelled according to the lifestyle and consumption pattern of foreign investors’ home countries. These urban transformations and spatial outcomes of the offshore service sector tend to be overlooked in traditional GPN analysis.

### Expanding global production networks in services: A new ‘model’ of development?

To what extent is the emergence of the offshore service sector following a new model of economic development? Three similarities with earlier export-manufacturing development strategies can be found: 1) both are based on foreign direct investment, 2) in both cases ‘production’ takes place in special economic zones, and 3) labour arbitrage forms the core rationale behind offshoring. However,

## ENGLISH SUMMARY

several differences are discernible. The offshoring of services generally employs high-educated labour, and is not only driven by cost competition, meaning that skills are an important location factor. The phenomenon is office-based instead of factory-based, and in general firms provide higher wages and better working conditions compared to industrial production. These advantages also make the sector less inclusive, unable to provide employment opportunities to excess agricultural labour, as higher education and especially English language are prerequisites. The geographies of service delivery have become more dynamic and the long-term growth prospects of the BPO sector in the Philippines are affected by rising competition from other developing countries, efforts of re-shoring services to home countries, and automation processes.

On the basis of this research, some tentative policy advice can be given. The absence of powerful Philippine-owned BPO firms decreases opportunities for value capture in the Philippines and simultaneously makes the Philippines more dependent upon decisions taken in faraway headquarter locations. Efforts to stimulate domestic entrepreneurship and support locally owned small and medium enterprises are therefore important. Investment in the education system should be made to provide opportunities for advanced education of management staff and the creation of specialised professional skills. The findings have shown that a skilled labour force is an important factor for attracting investments and moving up the value chain. Currently, existing policies and the intervention of foreign investors privilege the creation of generic lower-end skills required for voice-based service delivery.

The findings on the Philippine experience can inform other countries that aim at creating a 'knowledge-based economy' on the basis of attracting foreign direct investment in offshore services. Although many countries have drawn inspiration from the example of India's successful development of offshore services, India may present an extreme or unique case, which cannot easily be replicated by other countries. In fact, the Philippines lower-end integration into GPNs of service delivery on the basis of foreign investment might present a more exemplifying case.

On a theoretical level, this dissertation has contributed to evolve the GPN framework by adapting and eclectically combining with existing literature to operationalise its analytical categories for empirical research on services. The analysis of asymmetric power relations and the possible uneven integration into GPNs by developing countries, in some instances similar to branch-plant economies, contributes to recent debates about the 'dark side' of GPNs. Moreover, this study has shown that the GPN framework is stronger in studying networks and weaker in assessing territorial economic development. The rise of globalised enclaves in urban agglomerations in the Philippines confirms the importance to analyse development *in places*.

## ENGLISH SUMMARY

This research has demonstrated that deeper-lying social and institutional structures significantly affect the outcomes of economic development. Next to workers, the oligopolistic real-estate sector in the Philippines has been identified as one of the main local beneficiaries of the rise of the offshore service sector. This shows that a powerful and deeply entrenched elite is able to engage in rent-seeking, even in relation to a rather new economic activity. Although the GPN framework affirms that the socio-spatial context influencing the nature and articulation of GPNs, the social embeddedness into long-standing (local) power structures remains under-theorised in current formulations of the framework. Path-dependent institutions and regional business systems are important factors regarding the nature and articulation of GPN integration and therefore remain vital for explaining outcomes of development at regional level. The actor-centric analysis may benefit from a combination with political economy approaches investigating institutional structures, to arrive at a more realistic understanding of places in global production networks.



## NEDERLANDSE SAMENVATTING

### Het uitbreiden van wereldwijde productie netwerken: De opkomst, ontwikkeling en de invloed van de offshore service sector in de Filippijnen

De huidige mondialisering wordt gekenmerkt door een uitbreiding van wereldwijde productienetwerken in de dienstensector. Ontwikkelingen in de informatie- en communicatie-technologie hebben een verplaatsing van diensten naar het buitenland mogelijk gemaakt. Dit heeft vergaande gevolgen voor de locatie waar diensten in de wereld geproduceerd worden en op het gebied van werkgelegenheidskansen in de dienstensector. Wetenschappers gaan er tot nog toe van uit dat de internationale arbeidsverdeling in de dienstensector belangrijke mogelijkheden biedt voor ontwikkelingslanden om economische ontwikkeling te creëren op basis van het exporteren van diensten, maar empirisch gefundeerde studies vanuit het perspectief van de ontwikkelingslanden zijn nog steeds schaars.

India is een bekend voorbeeld van een land dat groei in de offshore dienstensector gerealiseerd heeft. Dit onderzoek richt zich op de Filippijnen dat nog weinig onderzocht is op het gebied van offshore dienstensector terwijl het een land is met bijna een miljoen werknemers in de business process outsourcing (BPO) sector. Dit onderzoek concentreert zich op de integratie van de Filippijnen in wereldwijde productie netwerken van de dienstensector. Dit onderzoek richt zich op de vraag: *waarom en hoe de offshore dienstensector in de Filippijnen is ontstaan, hoe het zich verder ontwikkeld heeft, en hoe dit economische ontwikkelingen in de Filippijnen heeft beïnvloed.*

Bij het aanpakken van deze vragen is het wereldwijde productie netwerk (WPN) als raamwerk gebruikt voor het theoretisch kader. Dit kader werd met name ontwikkeld door de economische geografen gevestigd in Manchester, als een vooruitgang van de wereldwijde waardeketen (global value chains) om complexe processen van de hedendaagse globalisering en hun regionale uitkomsten op economische ontwikkeling te kunnen begrijpen. De heuristische WPN kader richt zich op inter- en intra-bedrijven relaties in de Global Noorden en het Zuiden en het houdt rekening met de rol van actoren buiten het directe productieproces. Met dit proefschrift wordt getracht beter grip te krijgen op de hedendaagse processen van economische globalisering en het breidt economische geografisch onderzoek naar de WPN uit in de dienstensector.

Ik betoog dat de wereldwijde productienetwerk kader een waardevolle lens biedt om tegelijkertijd hedendaagse mondiale productieprocessen en regionale ontwikkeling in plaatsen te analyseren. Echter, dit kader moet worden uitgebreid met inzichten uit andere literaturen om concepten te operationaliseren en meer van toepassing te maken voor het onderzoek naar fenomenen uit het

## ENGLISH SUMMARY

dagelijkse leven. In deze studie wordt het WPN kader uitgebreid waarbij, in tegenstelling tot zijn eerdere focus op industriële productieprocessen, nu de aandacht uitgaat naar diensten. De drie belangrijkste analytische categorieën van de WPN; macht, inbedding, en waarde, worden bestudeerd en uitgebreid door middel van een combinatie met inzichten en concepten uit andere literaturen.

De empirische bevindingen van deze studie dragen bij aan de discussies over economische ontwikkeling door middel van diensten-export en kunnen van belang zijn voor economische geografen, ontwikkelingsstudies en experts op het gebied van urban studies, omdat de geanalyseerde processen duidelijk ingebed zijn in stedelijke gebieden. Behalve in academische debatten, zijn de bevindingen relevant voor beleidsmakers in de Filipijnen en andere ontwikkelingslanden die trachten investeringen aan te trekken en een offshore dienstensector op te bouwen.

De bevindingen zijn voornamelijk gebaseerd op een kwalitatieve case studie van de offshore-dienstensector in de Filipijnen. Uitgebreid veldwerk werd uitgevoerd in Metro Manila en verschillende kleinere steden in de Filipijnen tussen 2011 en 2013. Data werd verzameld door middel van 106 open en semigestructureerd interviews, een enquête onder BPO-bedrijven, analyse van secundaire bronnen, en persoonlijke observaties. Daarnaast werden een aantal maanden veldwerk in India uitgevoerd, dat 21 interviews in Mumbai en Pune opgeleverd heeft. Dit werd gedaan om een referentie case voort te brengen en de werking van de sector in een ander land te kunnen begrijpen. Dit biedt de mogelijkheid om de bevindingen van de Filipijnse case studie in een breder perspectief te plaatsen.

De dissertatie is gebaseerd op artikelen en is gestructureerd rond zes afzonderlijke empirische hoofdstukken, die elk een sleutelbegrip van het GPN raamwerk uitwerkt in combinatie met andere literatuur. Hoofdstuk 2 en 3 hebben betrekking op de opkomst van de offshore-dienstensector en analyseren de processen van strategische koppeling van regio's met WPN. Hoofdstuk 4 brengt de positie van offshore dienstverlenende bedrijven en vestigingen in de Filipijnen in het netwerk in kaart en analyseert de machtsrelaties tussen bedrijven in het netwerk. Hoofdstuk 5 en 6 bespreken de ontwikkeling van de sector. Worden bedrijven door de tijd heen steeds meer territoriaal ingebed of blijven ze footloose? En klimmen bedrijven omhoog in de waardeketen tot diensten met hogere toegevoegde waarde of blijven ze beperkt tot het leveren van lagere diensten? Hoofdstuk 7, tot slot, richt de aandacht op de stedelijke veranderingen als gevolg van de opkomst van de offshore-dienstensector. Het gaat vragen na over wie er lokaal van de uitbreiding van WPN profiteert en wat dit betekent voor regionale ontwikkelingsdoelstellingen. De bevindingen van deze hoofdstukken kunnen als volgt samengevat worden:

## De opkomst: Directe buitenlandse investeringen en strategische koppeling

Hoofdstuk 2: *Waarom zijn India en de Filippijnen geïntegreerd geraakt in wereldwijde productie netwerken van dienstverlening en wat zijn de cruciale verschillen en overeenkomsten?*

India is een voorloper van de offshore dienstverlening en is geïntegreerd in WPN in de diensten sinds de jaren 1980. De ervaring van de Filippijnen op het gebied van deze sector is recenter. Het concept van 'strategische koppeling' verwijst naar de koppeling van de plaats-specifieke voordelen van een regio met de behoeften van de bedrijven in de WPN. Een aantal belangrijke verschillen in deze plaats specifieke voordelen in India en de Filippijnen hebben ervoor gezorgd dat de twee landen zich op verschillende trajecten richten. Een belangrijk verschil tussen de twee landen zijn de onderwijssystemen en vaardigheden van de beroepsbevolking. Deze verklaren de verschillen in de beschikbaarheid van een geschoolde beroepsbevolking, waar de offshore dienstensector voor een groot deel van afhankelijk is. In India heeft technisch onderwijs prioriteit gekregen en bedrijven zijn daardoor in staat om een mix van informatie technologie, kennisintensieve diensten, en gestandaardiseerde business process outsourcing services te leveren. In de Filippijnen, is het comparatieve voordeel van het land voornamelijk gebouwd op Engelstalige vaardigheden met 'neutrale' accenten. Zo is het overheersende aandeel van de diensten op taal gebaseerde customer service activiteiten. Ten tweede zijn binnenlandse ondernemers in de Filippijnen grotendeels afwezig geweest, of zijn gedelegeerd aan de laagste rangen van de dienstverlening. De BPO sector in de Filippijnen is grotendeels gebaseerd op diensten-export via dochterondernemingen van buitenlandse bedrijven, in tegenstelling tot India waar grote Indiase bedrijven een drijvende kracht van de sector zijn geweest. Ten derde, in tegenstelling met de Filippijnen, hebben veel Indiase ondernemers geprofiteerd van diaspora netwerken en spelen teruggekeerde migranten een belangrijke rol als schakel tussen de markt van klanten en in India gevestigde offshore-dienstverlenende bedrijven.

Hoofdstuk 3: *Welke rol hebben de lokale institutionele actoren gespeeld in de strategische koppeling van regionale steden in de Filippijnen met investeerders van de offshore-dienstensector?*

Toen buitenlandse investeerders nieuwe grenzen verkend hebben zijn ze uitgebreid naar regionale steden om deze op te nemen in hun WPN. Hoofdstuk drie analyseerde de rol van lokale institutionele actoren in de strategische koppeling van regionale steden in de Filippijnen met investeerders van de offshore-dienstensector door middel van een contrasterende case studie van de steden van Baguio en Bacolod. In aanvulling op regionale de plaats-specifieke voordelen, beïnvloedt het agentschap van lokale coalities voor het aantrekken van inkomende investeringen van de plaatsen in de WPN van dienstverlening. Door een combinatie van het GPN concept van de 'strategische koppeling' met eerdere literatuur over het aantrekken van buitenlandse investeringen liet dit hoofdstuk zien hoe de lokale institutionele actoren bijdragen aan processen van globalisering en een belangrijke rol kunnen

## ENGLISH SUMMARY

spelen in het mogelijk maken van BPO investeringen. Het aantrekken van buitenlandse investeringen en de opkomst van de BPO-sector kunnen gezien worden als een eerste stap in de verwezenlijking van economische ontwikkeling door middel van integratie in WPN. Om de mogelijke gevolgen van deze integratie voor economische ontwikkelingen te beoordelen, is het van grote belang om de positie van BPO bedrijven in WPN te analyseren.

### De positie van bedrijven en steden in wereldwijde productie netwerken

Hoofdstuk 4: *Welke (macht) positie en functies bezetten de ondernemingen in Metro Manila en regionale steden in de Filippijnen in de wereldwijde productie netwerken van diensten?*

Hoofdstuk vier heeft bestaande netwerken van dienstverlening vanuit het perspectief van actoren in de Filippijnen in kaart gebracht om machtsverhoudingen in deze netwerken te analyseren. Het hoofdstuk combineert het WPN raamwerk met indicatoren van de oudere 'branch-plant' literatuur om de resultaten voor economische ontwikkeling te beoordelen. Bevindingen uit kwalitatieve interviews met bedrijven in Metro Manila en drie regionale steden laten zien dat, in het bijzonder in de kleinere steden, aan het syndroom van 'branch-plant economieën' lijden, die afhankelijk zijn van beslissingen die elders genomen worden. De functionele en ruimtelijke desintegratie van waardeketen door outsourcing verhoogt het aantal actoren die betrokken zijn bij de besluitvorming. De Filippijnse operaties vormen vaak de laagste-ranking-eenheid in de machtsverhoudingen. Naarmate wereldwijde outsourcing bedrijven vaak opereren als multinationals met kantoor netwerken verspreid over de hele wereld, zijn de Filippijnse operaties maar een van vele locaties binnen de WPN van dienstverlening. Offshore dienstensector hubs zijn gevoelig voor de wereldwijde concurrentie en 'schakelen' tussen dochterondernemingen kan relatief eenvoudig voorkomen, vooral in low-end services productie. Aangezien wereldwijde productienetwerken dynamisch zijn kunnen bedrijven hun lokale inbedding kunnen verhogen en upgraden naar een hogere-end diensten om deze uitdagingen het hoofd te bieden.

### De ontwikkeling: Het verhogen van de territoriale inbedding en het upgraden naar meer kennisintensieve en hoogwaardigere diensten?

Hoofdstuk 5: *Hoe krijgen buitenlandse investeerders in offshore dienstensector toegang tot geschoolde arbeidskrachten, wat voor soort verbanden worden er gevormd tussen industrie en onderwijsinstellingen, en wat zijn de gevolgen daarvan voor de economische ontwikkeling?*

De evolutie van de BPO sector in de Filippijnen werd behandeld in hoofdstuk vijf en hoofdstuk zes. Toenemende territoriale inbedding is moeilijker te bereiken in de offshore dienstensector in vergelijking met de industriële productie, omdat BPO bedrijven minder relaties met en input van lokale bedrijven vereisen. Het belangrijkste lokale voordeel in het productieproces van offshore diensten zijn

## ENGLISH SUMMARY

geschoolde arbeidskrachten. Ervoor zorgen dat er voldoende toegang is tot werknemers is een mogelijkheid voor de territoriale inbedding van buitenlandse BPO bedrijven te garanderen. Daarom onderzocht hoofdstuk vijf de ontwikkeling van verbanden tussen BPO bedrijven en onderwijsinstellingen. De resultaten toonden aan dat veel buitenlandse investeerders banden hebben ontwikkeld met de onderwijssector, waardoor bedrijven investeren in lange termijn relaties en toenemende territoriale inbedding ontstaat.

Samenwerking tussen industrie en onderwijsinstellingen zijn onderdeel van actieve inbeddingstrategieën van buitenlandse investeerders. De interventies zijn vooral gericht op het veiligstellen van lager geschoolde vaardigheden voor hun call center diensten, waardoor bedrijven indirect hun behoeften op korte termijn kunnen voldoen. Deze ingreep in het onderwijs door buitenlandse investeerders is een valkuil van verhoogde inbedding, wat kan leiden tot afhankelijke uitkomsten voor economische ontwikkelingen. Verder kan het problemen voortbrengen voor een overstap naar hoger gekwalificeerde arbeid en het upgraden naar diensten met hogere toegevoegde waarde.

*Hoofdstuk 6: In hoeverre kan het upgraden naar hogere diensten in de offshore dienstensector bereikt worden in de Filippijnen en in India?*

Hoofdstuk zes analyseert in hoeverre upgradering inspanningen in hoger geschoolde diensten en in diensten met een hogere toegevoegde waarde succesvol zijn geweest in de offshore-dienstensector in de Filippijnen. Het hoofdstuk maakt onderscheid tussen 'product' upgraden naar hoger geschoolde en meer kennisintensieve functies en 'functioneel' upgraden naar hogere omzet genererende functies in de BPO sector. Daaruit bleek dat er beperkte opwaardering heeft plaatsgevonden in hoger geschoolden diensten, die voornamelijk werd gedreven door buitenlandse actoren in plaats van Filipijnse bedrijven. Vooral dochterondernemingen in shared service centers zijn in staat geweest om meer kennisintensieve segmenten van de BPO sector te laten groeien. Echter, de ondernemingen in de Filippijnen zijn niet veranderd van machtspositie binnen de WPN. Functioneel upgraden naar functies met een hogere omzet, zoals dat is gerealiseerd door de Indiase bedrijven in de Indiase offshore-dienstensector, heeft niet plaatsgevonden in de Filippijnen. Een vergelijking van de upgradering trajecten in India en de Filippijnen wijst in de richting van opkomende specialisaties en het ontvouwen van een Indische-Filipijnse arbeidsverdeling.

[De gevolgen: Stedelijke transformaties en de opkomst van de service-gebaseerde speciale economische zones](#)

*Hoofdstuk 7: Welke stedelijke transformaties treden op als gevolg van het aantrekken van de BPO sector en wie profiteert ter plaatse van de opkomst van speciale economische zones voor diensten in steden?*

## ENGLISH SUMMARY

Hoofdstuk zeven brengt de locatie van BPO investeringen op nationaal en regionaal niveau in kaart en schetst de ontstaansgeschiedenis van speciale economische zones (SEZ) voor diensten, die de functies van de dienstverlening voor de wereldwijde markten combineren met steeds meer geglobaliseerde consumptiepatronen. Deze SEZ voor diensten ontstaan als gevolg van locatiekeuze factoren van buitenlandse BPO investeerders, die geschoolde arbeidskrachten nodig hebben en een voorkeur aan moderne en beveiligde omgevingen. Het veranderen van het overheidsbeleid op de ruimtelijke zonering vergemakkelijkt de opkomst van deze speciale economische zones in zakencentra in Metro Manila. Bestaande machtige vastgoedontwikkelaars maken deze ontwikkeling niet alleen mogelijk, maar zijn ook de primaire lokale begunstigen van dit kenmerk van de hedendaagse globalisering. De opkomst van de offshore-dienstensector in de Filippijnen heeft geleid tot de bouw van de 'eilanden van de globalisering': geglobaliseerde enclaves voor 24-uurs productie en consumptie, gemodelleerd volgens thuislanden van de buitenlandse investeerders. Deze stedelijke transformaties en ruimtelijke uitkomsten van de offshore-dienstensector worden vaak over het hoofd gezien in een traditionele WPN analyse.

### **Het uitbreiden van de wereldwijde productie netwerken in diensten: een nieuwe 'model' van ontwikkeling?**

*In hoeverre creëert de opkomst van de offshore-dienstensector een nieuw model van economische ontwikkeling?* Drie gelijkenissen met eerdere export-manufacturing ontwikkelingsstrategieën kan worden gevonden: beide zijn gebaseerd op directe buitenlandse investeringen, 'productie' in beide gevallen vindt plaats in speciale economische zones en loonkosten arbitrage vormt de kern grondgedachte achter verplaatsing. Echter, een aantal verschillen zijn waarneembaar. Diensten offshoring telt over het algemeen hoger opgeleide beroepsbevolking, en wordt niet alleen gedreven door kosten-concurrentie, omdat vaardigheden een belangrijke vestigingsfactor zijn. Bedrijven gebruiken kantoren in plaats van fabrieken en verstrekken over het algemeen hogere lonen en betere arbeidsomstandigheden in vergelijking met de industriële/verwerkende productie. Deze voordelen maken ook de sector minder toegankelijk. Zij zijn niet in staat om werkgelegenheid te bieden aan voormalige landarbeiders, omdat hogere opgeleiden en vooral Engelstalige voorwaarden voor arbeid zijn. De geografie van de dienstverlening is dynamischer geworden en de lange termijn vooruitzichten voor de BPO-sector in de Filippijnen worden beïnvloed door de stijgende concurrentie van andere ontwikkelingslanden, het terugverplaatsen, or re-shoring, van diensten naar landen van herkomst, en automatiseringsprocessen.

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal voorzichtige beleidsadviezen gegeven worden. De afwezigheid van grote Filipijnse BPO bedrijven vermindert de mogelijkheid om waarde in de Filippijnen te genereren. Tegelijkertijd maakt het de Filippijnen meer afhankelijk van beslissingen die in de verre

## ENGLISH SUMMARY

hoofdvesting genomen worden. Inspanningen om de binnenlandse ondernemerschap te stimuleren en lokale kleine en middelgrote bedrijven te ondersteunen zijn daarom belangrijk. Investerings in het onderwijs moeten mogelijkheden bieden voor geavanceerde opleiding van leidinggevend personeel en de groei van gespecialiseerde professionele vaardigheden. De bevindingen hebben aangetoond dat geschoolde arbeidskrachten een belangrijke factor is voor het aantrekken van investeringen en het verplaatsen naar hogere functies van de waardeketen. Op dit moment, geeft het bestaande beleid en de tussenkomst van buitenlandse investeerders voorrecht aan het creëren van algemene lagere vaardigheden die nodig zijn voor de voice-gebaseerde dienstverlening.

De bevindingen over de Filipijnse ervaring kunnen andere landen informeren, die gericht zijn op het creëren van een 'kenniseconomie' op basis van het aantrekken van directe buitenlandse investeringen in offshore dienstverlening. Hoewel veel landen inspiratie hebben getrokken uit het voorbeeld van de Indiaas succesvolle ontwikkeling van offshore services, zou India een extreme of unieke case kunnen zijn die niet gemakkelijk kan worden gerepliceerd door andere landen. In plaats daarvan zou de Filippijnen lagere integratie in de WPN van de dienstverlening op basis van aantrekken van buitenlandse investeringen een meer toelichtende case kunnen bepleiten.

Op theoretisch niveau heeft dit proefschrift het WPN raamwerk uitgebreid door het aan te passen en eclectisch te combineren met bestaande literatuur om zijn analytische categorieën te operationaliseren voor empirisch onderzoek over diensten. De analyse van asymmetrische machtsverhoudingen en de mogelijke ongelijke integratie in WPN door ontwikkelingslanden, in sommige gevallen vergelijkbaar met branch-plant economieën, draagt bij aan recente debatten over de 'donkere kant' van WPNs. Bovendien heeft deze studie aangetoond dat het WPN kader goed is in het bestuderen van netwerken en zwakker bij de beoordeling van de territoriale economische ontwikkeling. De opkomst van de geglobaliseerde enclaves in stedelijke agglomeraties in de Filippijnen bevestigt het belang om de ontwikkeling *in plaatsen* te analyseren.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat dieper liggende sociale en institutionele structuren grote invloed hebben op de uitkomsten voor economische ontwikkeling. Naast werknemers, is de door elite families gedomineerde vastgoedsector geïdentificeerd als een van de belangrijkste lokale begunstigden van de opkomst van de offshore-dienstensector. Dit toont aan dat een krachtige en diepgewortelde elite in de Filippijnen in staat is deel te nemen aan 'rent-seeking', zelfs met betrekking tot een vrij nieuwe economische activiteit. Hoewel het WPN kader bevestigt dat de sociaal-ruimtelijke context van invloed op de aard en de articulatie van WPN, de sociale inbedding in de al lang bestaande (lokale) machtsstructuren blijft onder- getheoretiseerd in de huidige formuleringen van het kader. Pad afhankelijke instellingen en de regionale zakelijke systemen zijn belangrijke factoren voor de aard en de articulatie van WPN integratie en blijven van vitaal belang voor het verklaren van de regionale

## ENGLISH SUMMARY

uitkomsten van ontwikkeling. De actor-centrische analyse zou baat kunnen hebben bij een combinatie met politieke economie onderlegde onderzoeken naar institutionele structuren, om te komen tot een meer realistisch begrip te komen van plaatsen in de wereldwijde productie netwerken.