

Küreselleşme Anlayışındaki Değişimler Tehditler ve Fırsatlar

Cevdet Alemdar,
PwC Türkiye

27-28 Kasım 2025 | ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi, Ankara



Dünya Değişiyor

ve
Bu Değişim Yalnızca
Küreselleşme Anlayışında değil

Tüm Dünyayı Etkileyen Megatrendler

Megatrendlerin artan hızı ve etkileşimi belirsizliği artırıyor;
bu da liderlerin öncelik belirlemesini, değer yaratmasını ve korumasını daha zor hâle getiriyor.



Ayrışan Dünya

“E.U. Unveils a Plan to Hit Back at the U.S. if Trade Negotiations Fail”⁴

The New York Times

May 2025



İklim Krizi

“LA fires were larger and more intense because of planet-warming pollution”¹

CNN

January 2025



Teknolojik Dönüşüm

“Disruption Machine: How AI Is Reshaping Economies And Empires”²

Forbes

January 2025



Demografik Dağılım

“China’s high-stakes struggle to defy demographic disaster”³

The Economist

April 2024



Sosyal İstikrarsızlık

“Ministers warn UK riots will set back efforts to fix justice system”⁵

FINANCIAL TIMES

August 2024

«Ayrışan Dünyalar» Megatrendinin Tüm Dünyadaki Etkileri



Bireyler üzerinde

- Çatışmalar nedeniyle **kişisel güvenlik** azalıyor
- **Yerel endişelerin** daha da artıyor
- Daha fazla ülkede özgürlükler ve **şeffaflık** kayboluyor
- İnsan hakları ihlallerinde artış



Organizasyonlar üzerine

- Boykotlar ve konularda tavır alma baskısı artıyor
- Küresel tedarik zincirlerinin bozuluyor
- Çelişkili kurallar ve düzenlemeler dünyasında iş yapmanın zorluğu belirginleşiyor
- Küresel işletmelerin kilit ülkelerde derinlemesine yerleşme baskısı artıyor



Ülkeler üzerinde

- Uluslararası çatışmalar, güvensizlik, göç ve giderek zorlanan çok taraflı yapılar
- Vekil yapıların ve aktörlerin yükselişiyle istikrarsızlaşan ülkeler ve bölgeler
- Giderek lokal görüşlü kararlar
- Savunma bütçelerini artırma baskısı

Megatrendler kendi aralarında etkileşimli



CEO'lar artan baskıyla karşı karşıya kalıyor ve farklı sektörlerle ve ekosistemlere girme konusunda fırsatlar görüyor.

%42

CEO'lar, işletmelerinin mevcut yolda devam etmesi hâlinde 10 yıl sonra yapılabilir olacağına inanmıyor.

PwC 2025 CEO survey

19/22

Küresel sektörler, tarihin en yüksek yeniden yapılanma baskısını görüyorlar.

**Business Model Reinvention
pressure Index**



Megatrendler, dikey sektörleri, **yeni büyüme alanlarının** oluşacağı şekilde yeniden yapılandırıyor. (Value In Motion)

1

Megatrendler birbirleriyle çarpışarak **yeni değer yaratım alanları** ortaya çıkarıyor.

2

Bu yeni alanlar içinde ve arasında gerçekleşen değer hareketi, büyümeye dönük hem heyecan verici hem de belirsizliklerle dolu fırsatlar sunuyor. Bu fırsatlar, **Güvene Dayalı Geçiş, Gergin Geçiş** ve **Çalkantılı Zamanlar** olarak 3 ayrı senaryo içinde değerlendirilmeli.

3

Yatırımcılar ve şirketler iş modellerinde, operasyon modellerinde, teknoloji, enerji ve diğer kıt kaynakları yönetmekte hızlı **dönüşümlerle** başarıya ulaşabilecekler. Buna ulaşabilmek için;

- **Güveni yerleştirmeli,**
- anlaşmalar yoluyla veya başka şekilde **hayati yetkinlikler** edinmeli,
- **yılmazlığı inşa etmeli,**
- liderliğin önünü açmalı ve örgütlerini **serbest** bırakmalılar.

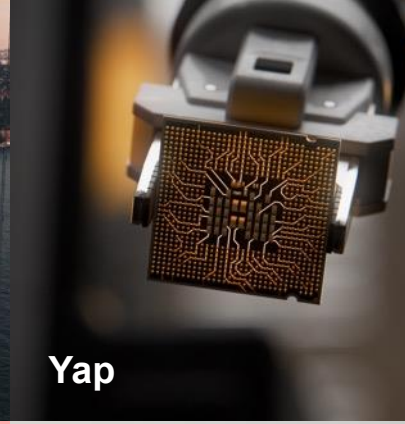
9

Büyüme alanı

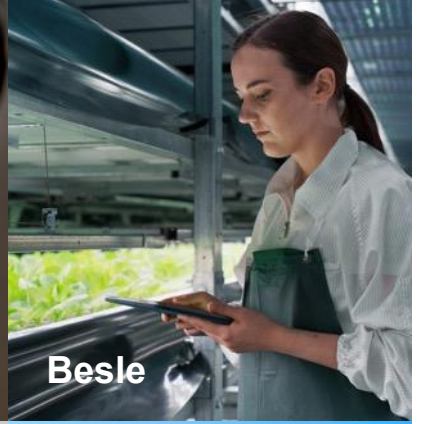
Geleneksel sektörel sınırlar ortadan kayboluyor. İnsan ihtiyacına odaklı alan tanımları oluşuyor.



İnşa et



Yap



Besle



Yakıt ve güç



Bakım



Hareket et



Yönet ve hizmet et



Birleştir ve hesapla



Fonla ve Sigortala

Yeni fırsatlar için sektörler ötesinde düşünün

**Sektörler yok olmuyorlar. Ama fırsatları sektörel bir gözlükle aramak yöntemi kayboluyor.
Bakışınızı sektörünüzün ötesine taşımanız bir değer artırma yönteminin de ötesinde artık bir gerek-şart.**

Industries and sectors, 2023

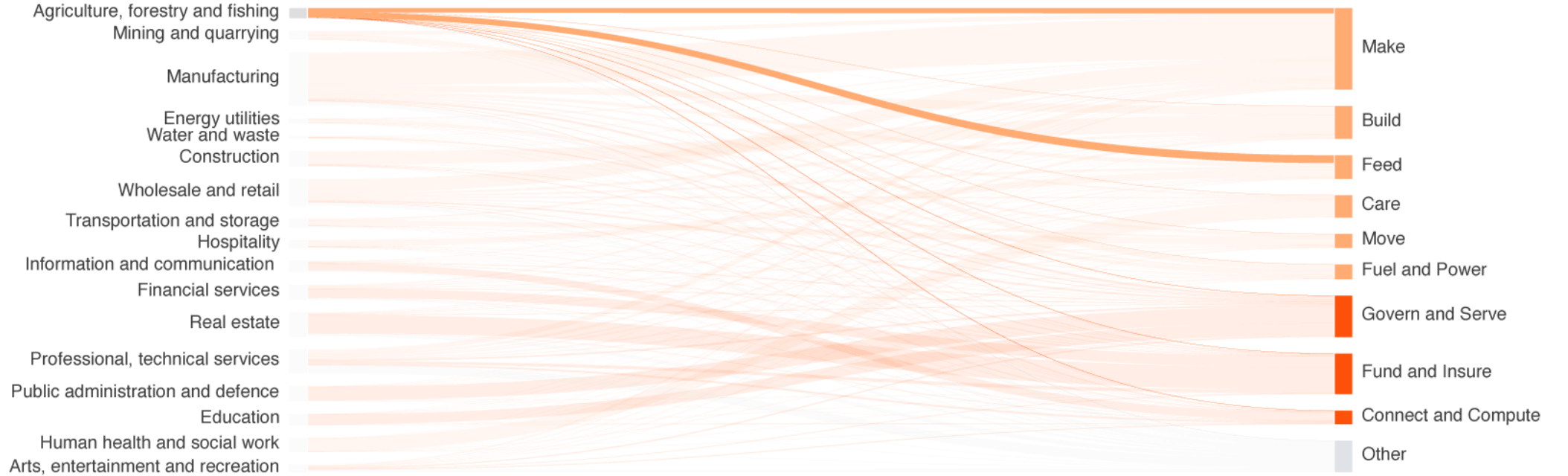
Total value of sectors

\$4.10tn

Domains, 2035

Total value of domains

\$5.47tn



Türkiye'ye özel birkaç fikir:



1 Kanıtlanmış Teknolojilerde

- Türkiye bir imalat ülkesi. **Operasyonel Mükemmellik**, modası geçmiş bir tanım değil, inovasyonun temeli. → Verimlilik, otomasyon, YZ
- «**Marka**» geliştirmek her zaman çok değerli. → İnsanlar duygularıyla alırlar

2 Gelişen Teknolojilerde

- Bizi hızlı olarak öteye taşıyacak alan yeni teknolojilerin imalat ile vücut bulması. → **TRL seviyesi 5-7** teknolojiler bizim için çok değerli
- Bu teknolojilerle imalat için **gerekli ölçek ekonomisi** yerel pazarda sınırlı. Şirketlerimiz üzerinden tüm dünya ile bağlantılı, «**connected**» kalmak, Doğu-Batı köprüsü olarak özgün konumumuzu korumak değerli olacak

3 Yaratıcı Yıkım Yoluyla Sürdürülebilir Büyüme

Yatırım Fonlama ve Endüstrileşme, Büyütme alanında yapacak işimiz var. WIPO'ya göre «İnsan Sermayesi ve Araştırma» ve marka, tasarım performansını gösteren «Yaratıcı Çıktılar» alanlarında iyiyiz. Ama **ticarileşme, yeni yatırım ekosistemi alanlarında alınacak yolumuz var.**

Dünya Fikri Mülkiyet
Organizasyonu
(WIPO)'ya göre,

Dünya Büyük­lük Sıralamaları



Dünyada



Bilgi Üreten

Çin	%25
ABD	%24
Japonya	%4

Bilgiyi Patente, Uygulamaya Dönüştüren

Çin	%30
ABD	%25
Japonya	%14

İnovasyonu Şirketleştiren

ABD	%38
İngiltere	%10
Kore	%9

Türkiye'nin Kaçınıcı Ülke?

Bilgi Üreten

15

Uygulama, Patent Üreten

17

İnovasyona Finansman Sağlayan, Büyüten

19

Dünya Fikri Mülkiyet
Organizasyonu
(WIPO)'ya göre,

Dünya Performans Verimlilik Sıralamaları



Dünyada



Bilgiyi Patente Döndüren En Başarılı İlk 3 Ülke

Japonya	100 puan*
Kore	92
Almanya	42

Bilgiyi Yatırıma Döndüren En Başarılı İlk 3 Ülke

İsrail	100 puan
Fransa	78
İsviçre	57

Türkiye, en başarılı ülkeye göre nerede?

Bilgiyi Patente Döndürmekte

13. Sırada

9 Puan

* Birinci ülkeye
endekslenmiş
100 puan verildiğinde
diğerleri

Bilgiyi Yatırıma Döndürmekte

19. Sırada

9 Puan

Bilgiyi ve uygulamayı ölçeklendirilebilen yatırıma dönüştürmeliyiz.

Appendix IV – Table 1: Summary of geocoding results, 2025

Country	Scientific publications			PCT applications			Venture Capital deals		
	Number of addresses	City-level address accuracy (%)	Publications covered (%)	Number of addresses	City-level address accuracy (%)	Applications covered (%)	Number of addresses	City-level address accuracy (%)	Deals covered (%)
China	7,835,799	100	100	1,151,574	99.9	99.9	2,555	96.9	99.9
United States of America	7,517,582	100	100	974,714	99.9	99.9	20,460	99.4	100
Japan	1,399,434	99.4	99.8	532,296	99.8	99.9	1,970	97.5	99.8
Germany	1,671,970	99.9	99.9	266,615	99.7	99.7	3,025	98.3	99.8
Republic of Korea	956,778	99.2	99.6	335,207	100	100	1,015	92.1	99.8
United Kingdom	1,668,211	99.5	99.7	90,148	99.8	99.9	4,840	94.3	99
France	1,199,360	99.3	99.6	108,885	98.8	99.2	5,170	98.6	99.8
Italy	1,500,143	99.9	100	48,023	99.4	99.5	1,295	99.2	99.9
India	1,173,303	99.3	99.5	53,820	99.7	99.8	1,570	98.7	100
Canada	1,066,440	100	100	51,086	100	99.9	1,575	96.2	99.7
Spain	1,118,462	99.6	99.8	28,643	99.2	99.6	1,180	94.1	99.4
Netherlands	602,719	99.8	99.9	46,296	99.8	99.8	1,270	97.6	99.8
Australia	1,031,680	99.9	99.9	21,617	99.9	99.9	2,330	97.4	99.4
Brazil	804,344	99.9	99.9	10,478	99.8	99.8	850	97.6	99.8
Switzerland	410,344	99.9	99.9	44,394	99.8	99.9	1,285	98.4	99.6
Sweden	351,437	99.9	99.9	45,241	99.8	99.9	960	97.4	99.8
Russian Federation	463,678	99.8	99.9	15,206	99.7	99.8	255	98	100
Türkiye	511,696	98.8	98.6	18,082	98.9	99.3	255	100	100
Israel	199,623	98.6	99.5	28,896	98.8	99.1	1,105	92.8	98.7
Poland	400,142	99.9	100	7,567	99.9	99.9	570	96.5	97.7
World Total	28,625,102	99.7	99.9	4,271,953	98.4	98.5	66,755	97.1	99.7

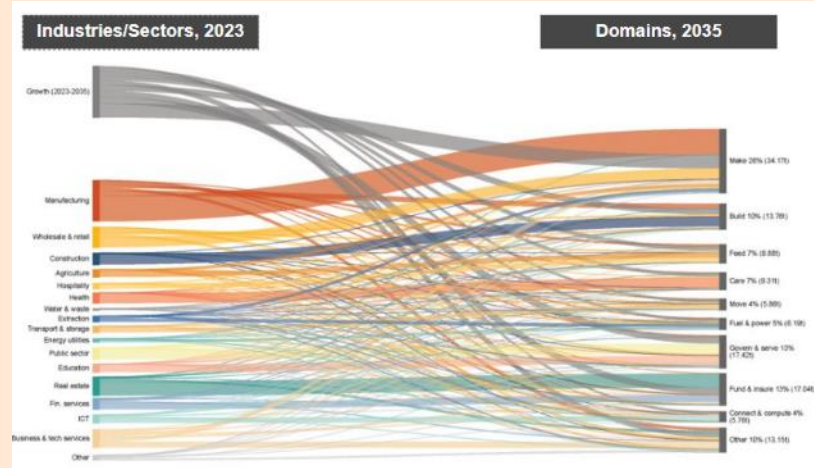
Notes: This table lists the top 20 countries according to combined share of patents and scientific articles. PCT inventor addresses were geocoded to the highest level of detail. Due to a much larger volume, scientific author addresses were geocoded to city level only. It was only possible to geocode VC data to city level due to data availability. Source: WIPO Statistics Database, May 2025.

Özü;

Dünya Değişimi



Değer Yaratımında Dikey Sektörler Çarpışıyor



Türkiye için fikirler

Kanıtlanmış Teknolojilerde	Gelişen Teknolojilerde	Süreçte
Operasyonel Mükemmellik	THS 5 – 7	Ticarileşme Ekosistemi
Marka	Bağlantılı Kalmak	

Teşekkür ederiz