

PwC 12. Aile Şirketleri Araştırması

Rekabet Avantajını

Geri Kazanmak

Başarılı aile şirketleri, hızlı değişim dönemlerinde büyümeyi yakalamak için kendilerine özgü güçlü yönlerini akıllıca kullanıyor.



Giriş

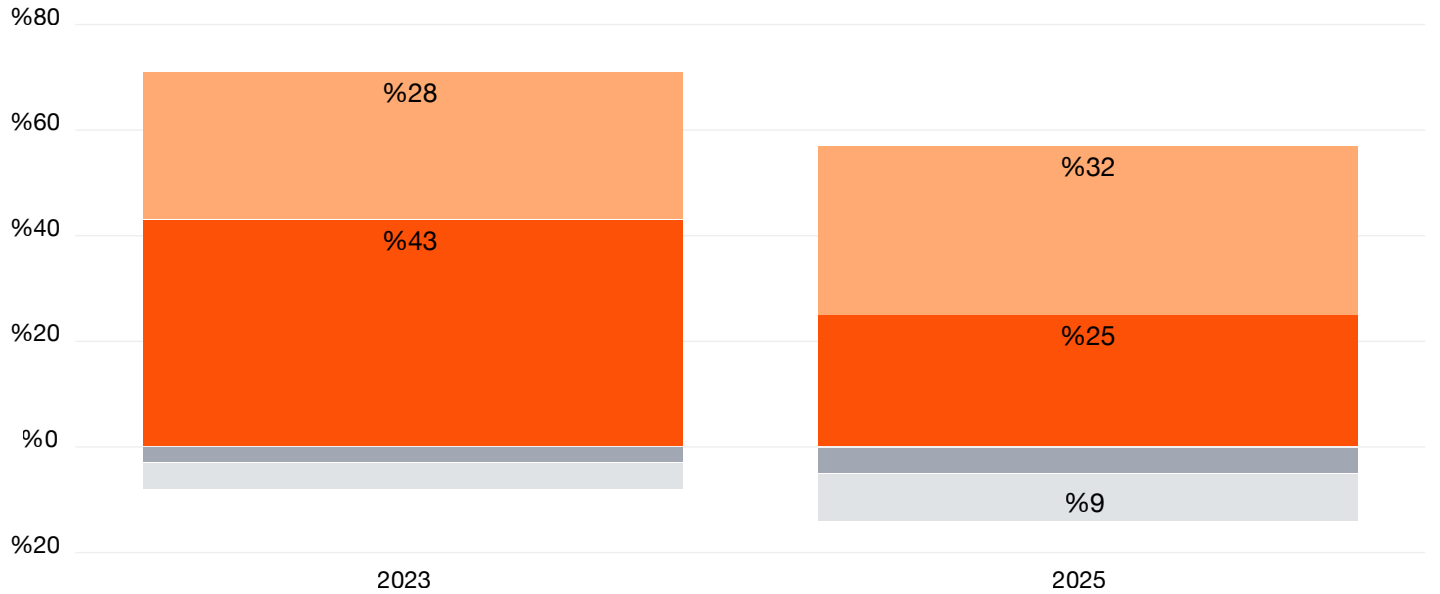
Aile şirketlerinin performansında belirgin bir ayrışma yaşanıyor. 60'tan fazla ülkede, 1.325 şirket sahibi ve üst düzey liderle gerçekleştirdiğimiz küresel araştırmanın sonuçları, son bir yılda sadece her dört aile şirketinden birinin (%25) çift haneli satış büyümesi yakaladığını ortaya koyuyor. Bu oran iki yıl önce yüzde 43'tü; yani aile şirketlerinin küresel ekonomideki önemli bir aktör olarak pandemi dönemindeki seviyelere geri döndüğü görülüyor. Birleşmiş Milletler'e göre, ailenin sahipliğinde veya yönetiminde olan şirketler, dünya genelindeki GSYH'nin yaklaşık üçte ikisini ve istihdamın %60'ını oluşturuyor. Uzun süredir halka açık şirketlere kıyasla daha dayanıklı görülen bu işletmelerin pek çoğu, artık artan baskılarla karşı karşıya.

Yüksek yeniden yatırım oranları ve düşük borçluluk gibi geleneksel güçlü yönlerin büyümeye dönüştürülmesinin her zamankinden daha zor hale gelmesi sorunun bir kısmını oluşturuyor. Jeopolitik gerilimler, ticari politikadaki değişimler, iklim sorunları ve üretken yapay zekâ (GenAI) alanındaki gelişmeler, iş yapma koşullarını kökten değiştiriyor. Aynı zamanda, PwC'nin [Value in Motion](#) araştırması geleneksel sektörler dinamik ekosistemlere dönüşürken, yeni değer kaynakları önümüzdeki on yıl içinde öne çıkacağını gösteriyor. Hata payı giderek daralıyor ve bu durumda pek çok şirket için yerinde saymak bile ilerleme gibi görünebilir.

Aile şirketlerinde büyüme keskin şekilde geriledi

Soru: Geçtiğimiz mali yılı düşündüğümüzde, satışlarınız hakkında hangisi geçerlidir?

■ Tek haneli büyüme (%3–9 arası) ■ Çift haneli büyüme ■ Çift haneli düşüş
■ Tek haneli düşüş (eksi %3–9 arası)



Not: "Bilmiyorum" yanıtları hariç tutulmuştur.

Bu da bizi temel bir soruya götürüyor: **Bugünün en başarılı aile şirketlerini diğerlerinden ayıran ne?** Bu sorunun cevabını bulmak için araştırmaya dair analizimizi, aile şirketi liderleriyle gerçekleştirdiğimiz derinlemesine görüşmelerle ve Kellogg School of Management'tan Profesör Matt Allen ile PwC'nin küresel aile şirketleri uzmanlarının içgörülerıyla birleştirdik. Bu farklı bakış açıları, önde gelen şirketlerin **amaç, çeviklik, uzun vadeli vizyon** ve **itibar** gibi unsurları baskı altında nasıl büyümeye dönüştürdüğünü ortaya koyuyor. Aynı zamanda, aile şirketlerinin oyun planının önümüzdeki yıllarda nasıl evrilebileceğine dair de önemli ipuçları sunuyor.

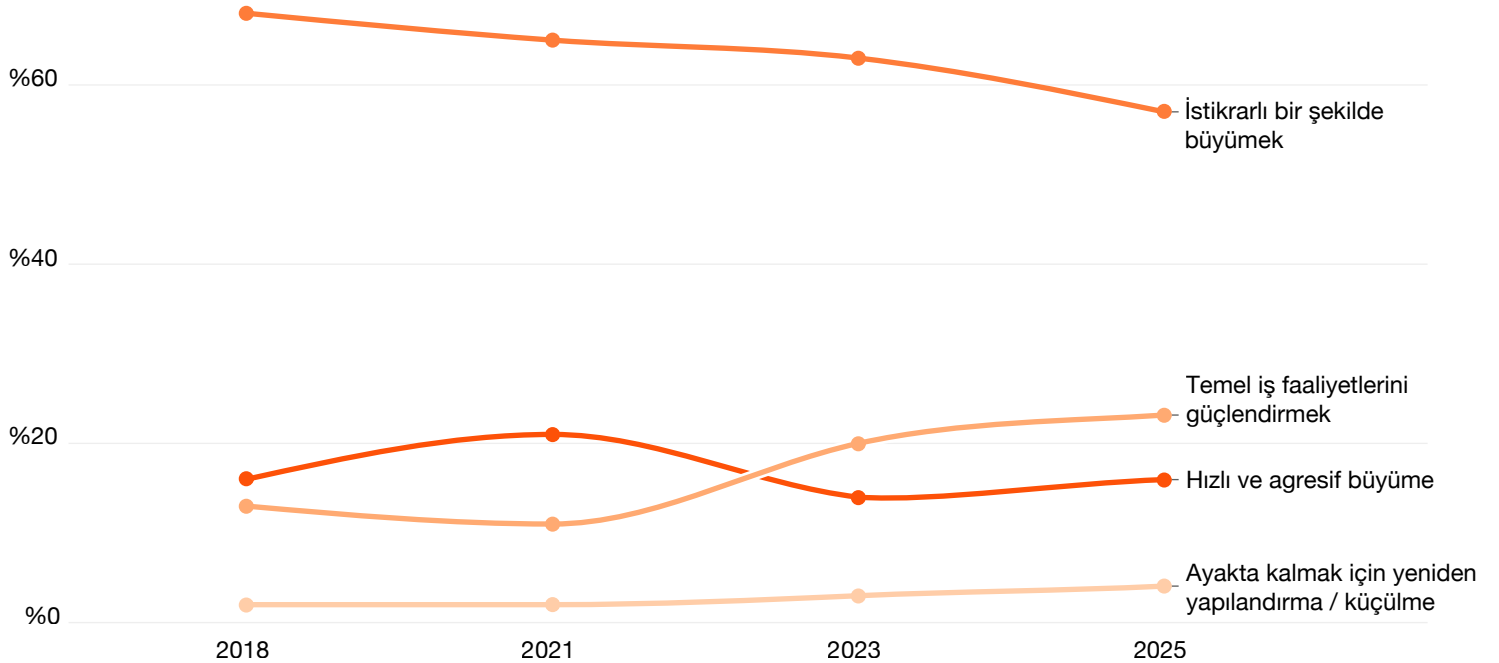
Belirsizlik Ortamında Yol Almak: Zorlukların Arka Planı

Makroekonomik belirsizliklerin kalıcı hale gelmesi ve düzenleyici çerçevelerin sürekli değişmesi, artık yönetim kurulu gündemlerinin baş köşesinde yer alıyor. Aile şirketi liderleri ayrıca şu kalıcı sorunlara dair endişelerini de dile getiriyor: **tedarik zinciri aksaklıkları, maliyet dalgalanmaları, pazarın doygunlaşması ve yetenek açığı.**

Pek çok aile şirketi, yüksek riskli büyüme hamlelerinden uzaklaşarak, **ölçülü ve istikrarlı büyümeye odaklanan** stratejilere yöneliyor. Bu yaklaşım, dayanıklılığı pekiştirme amacını da beraberinde getiriyor. Son iki yılda büyüme hedeflerinin 2021 ve 2023 seviyelerine kıyasla düşüş göstermesiyle birlikte, **istikrarlı ve sağlam temel operasyonlara öncelik verme eğilimi** dikkat çekiyor.

Şirketlerin önümüzdeki iki yıla yönelik hedefleri

Soru: Aşağıdakilerden hangisi, şirketinizin önümüzdeki iki yıla yönelik hedeflerini en iyi şekilde tanımlar?

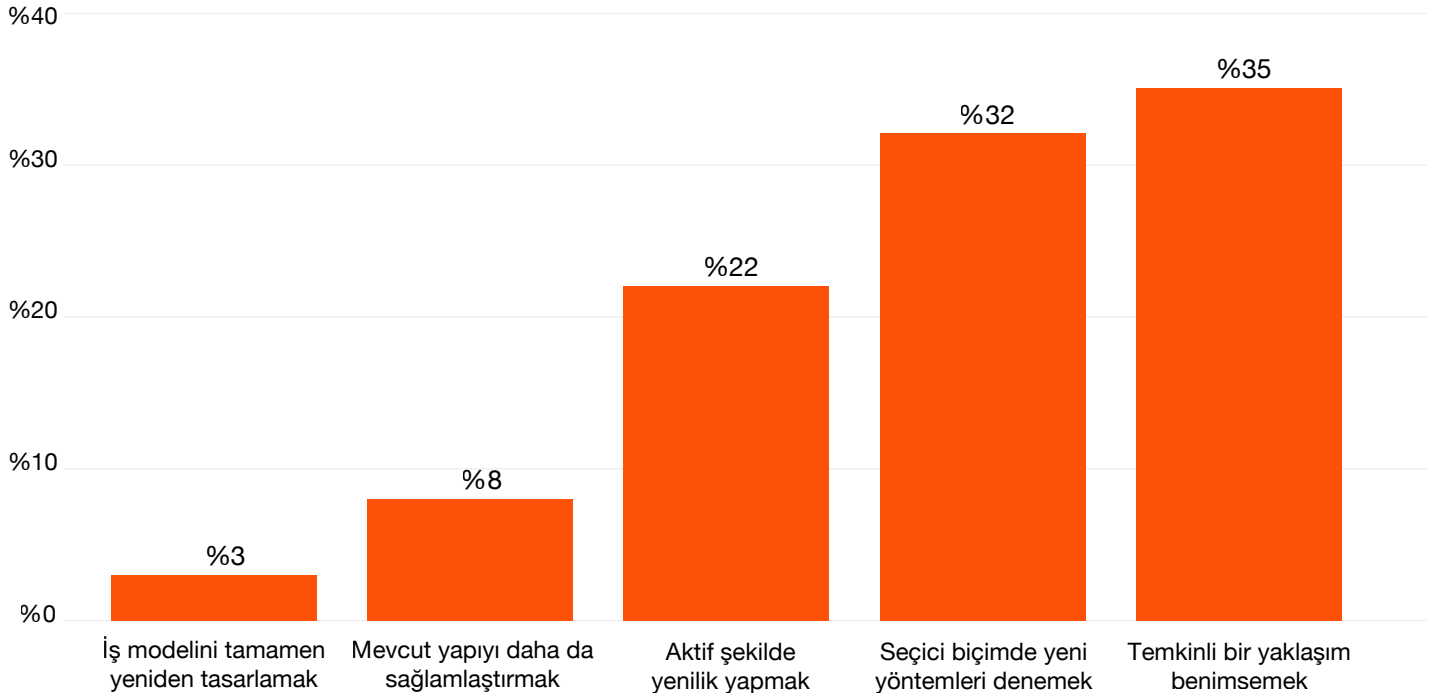


Bu değişim, aile şirketlerinin iş yapma anlayışıyla da örtüşüyor; genellikle **temkinli yaklaşımlarıyla** tanınan bu şirketlerin karakterine uygun bir yönelim. Dahası, bu yılki araştırmamız, **piyasa dalgalanmaları veya sektörel dönüşümler** sırasında yalnızca %22'sinin aktif olarak yönetim stratejilerini yeniden düşünmek de dahil olmak üzere yenilik yaptığını ortaya koyuyor.

Yalnızca %3'lük bir kesim, iş modellerini kökten dönüştürmeyi hedeflediğini belirtiyor. Büyük çoğunluk ise temkinli davranıyor ya da yeni yönetim yaklaşımlarını denemekte oldukça seçici hareket ediyor. Bu temkinli duruş, sektörlerin giderek iç içe geçtiği ve iş yapma ekosistemlerinin hızla değiştigi bir dünyada, pek çok aile şirketinin karşı karşıya olduğu **değişimin hızını ve boyutunu yeterince öngöremediğine** işaret ediyor olabilir.

Aile şirketleri, krizlere karşı karşı daha temkinli yaklaşımları tercih ediyor

Soru: Piyasa dalgalanmaları veya sektördeki önemli değişiklikler sırasında, aile şirketiniz yönetim yaklaşımı açısından genellikle nasıl tepki verir?



Yine de büyüme tamamen göz ardı edilmiş değil. En dinamik aile şirketleri, büyüme ivmesini dalgalanmalardan değil, istikrardan besleyerek ilerliyor. Teknolojik gelişmeler ve dijital dönüşüm, aile şirketlerinin yaklaşık üçte ikisi için (sırasıyla %65 ve %64) hâlâ en öncelikli gündem maddeleri arasında. Bu öncelikler, özellikle büyüme aşamasındaki orta büyüklükteki şirketlerde daha da belirgin.

Son dönemde aile şirketi liderleriyle gerçekleştirdiğimiz yuvarlak masa toplantılarında, birçok yönetici üretken yapay zekâ (GenAI) konusunda erken aşamada yaptıkları denemelerden somut faydalar sağladıklarını paylaştı. Zaten katılımcıların %60'ı GenAI'yi bir büyüme fırsatı olarak görüyor. Örneğin, bazı şirketler, GenAI yatırımlarının mütevazı boyutlarda olmasına rağmen, dinamik fiyatlandırma tepkilerinde hız kazandıklarını ve bunun da müşteri etkileşimini artırdığını belirtti.

Büyüme ve çeşitlenme fırsatları da stratejileri şekillendirmeye devam ediyor. Aile şirketlerinin %21'i, son dönemdeki yön değişimlerinin arkasında bu faktörlerin yattığını söylüyor. Yıllık geliri 100 milyon ila 1 milyar ABD doları arasında olan şirketler arasında ise güçlü bir ivme dikkat çekiyor. Bu gruptaki şirketlerin %63'ü—ki bunlar geçen yılın en yüksek büyüme oranlarını kaydedenler—önümüzdeki dönemde istikrarlı bir genişleme hedefliyor. Bu oran, 2023 ortalamasının 6 puan üzerinde.

Öne çıkan şirketler nasıl fark yaratıyor?

Büyüme hedefi söz konusu olduğunda, asıl zorluk her zamanki gibi **uygulamada** gizli. Aile şirketleri için büyüme arayışı, yapılarına işlemiş temel unsurlarla doğrudan bağlantılı: **yönetim modelleri, liderliğin kuşaklar arasında devredilmesi, paydaş ilişkileri**

Ancak bu sağlam temeller, aynı zamanda **hızlı hareket etmeyi zorlaştıran** unsurlar hâline de gelebiliyor. Hızla değişen pazarlarda, merkeziyetçi liderlik kimi zaman çevikliği artırırken, kimi zaman **yenilikçiliğin önünde bir engel** olabiliyor. Liderlik geçişleri, yeni kuşağın tam anlamıyla hazır olmaması nedeniyle genellikle gecikiyor. Pek çok yönetici, mevcut yönetim yapılarının **hızlı değişime ayak uydurmakta yetersiz kaldığını** kabul ediyor. Kararları, çoğu zaman benzer bakış açılarına sahip kişilerden oluştuğu için oy birliğiyle alan yönetim kurulları **kritik karar anlarında yavaş kalabiliyor.**

Güvenle büyümek isteyen yüksek performanslı aile şirketleri, bu zorlukların farkında ve kendi benzersiz özelliklerini **avantaja dönüştürme** yolunda cesur adımlar atıyor. Araştırmamız, bu şirketleri diğerlerinden ayıran dört temel odak alanına işaret ediyor:

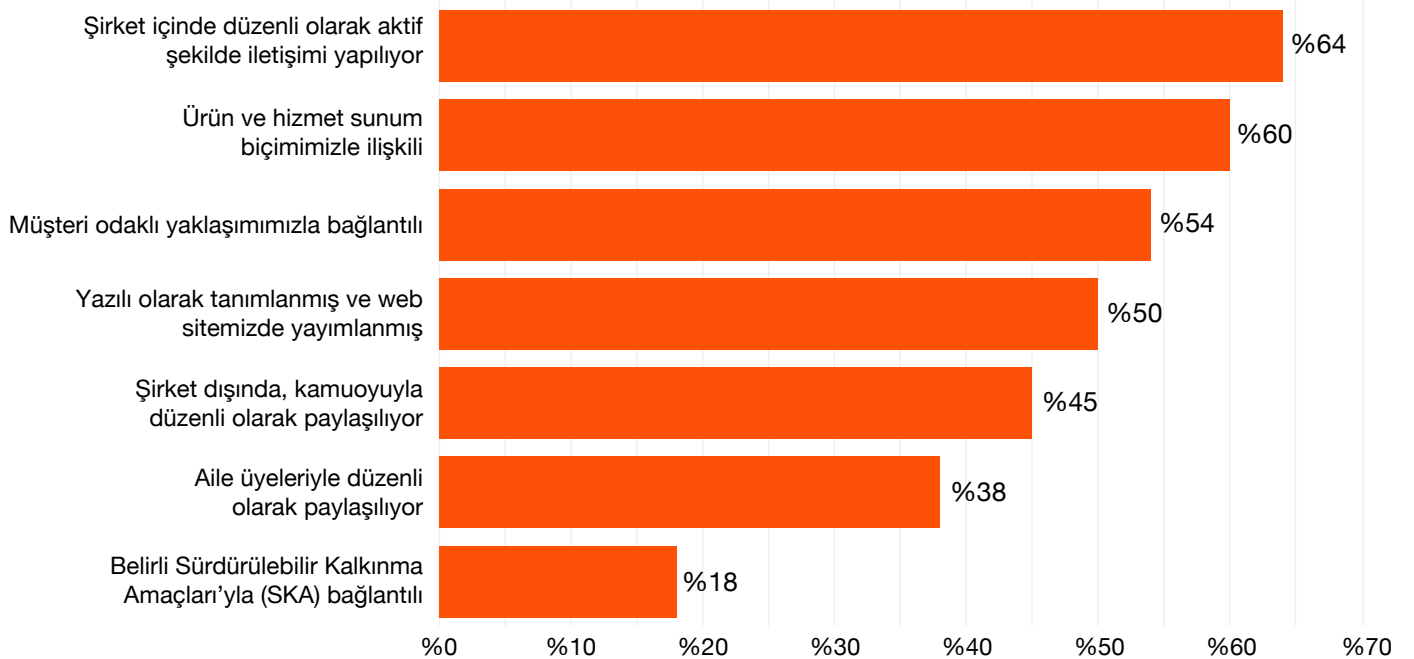
- **Yapılandırılmış amaç.** Net ve kurumsallaşmış bir amaç, büyümeyi destekleyen pek çok yetkinliğin temelini oluşturuyor.
- **Yapısal çevikliğe sahip olmak.** Öne çıkan aile şirketleri, merkezi karar alma mekanizmalarını stratejik bir avantaja dönüştürüyor.
- **Uzun vadeli sermaye.** Makroekonomik belirsizlikler ve jeopolitik dalgalanmalar çağında, uzun vadeli sermaye (diğer adıyla sabırlı sermaye), güçlü bir büyüme motoru olarak öne çıkıyor.
- **Yüksek itibarı korumak ve kullanmak.** Aile şirketleri için itibar, hem korunması gereken bir miras hem de büyümeyi tetikleyen stratejik bir kaldıraç.

1.Yapılandırılmış amaç

Bir şirketin varoluş amacı, uzun süredir rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak görülüyor. Aile şirketleri de bu gerçeği giderek daha net bir şekilde sahipleniyor ve **misyonlarını ve değerlerini açık, iyi tanımlanmış bir ifadeyle** ortaya koyma konusunda birleşiyor. Katılımcıların %80'i, şirket amaçlarını **tek cümleyle ifade edebildiklerini** söylüyor (bu oran iki yıl önce %76'ydı). Ayrıca %64'ü, bu amacı şirket içinde **aktif olarak paylaştıklarını** belirtiyor. Dahası, %60'ı bu amacın, sundukları **ürün ve hizmetlerle doğrudan bağlantılı** olduğunu ifade ediyor. Bu da, şirket amacının aynı zamanda **iş stratejisini ve müşteri değerini şekillendiren somut bir itici güç** hâline geldiğini gösteriyor.

Aile şirketleri amaçlarını nasıl hayata geçiriyor

Soru (yalnızca net bir amaç beyanı olan şirketlere soruldu): Aşağıdaki ifadelerden hangileri şirketinizin amacı için geçerlidir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)



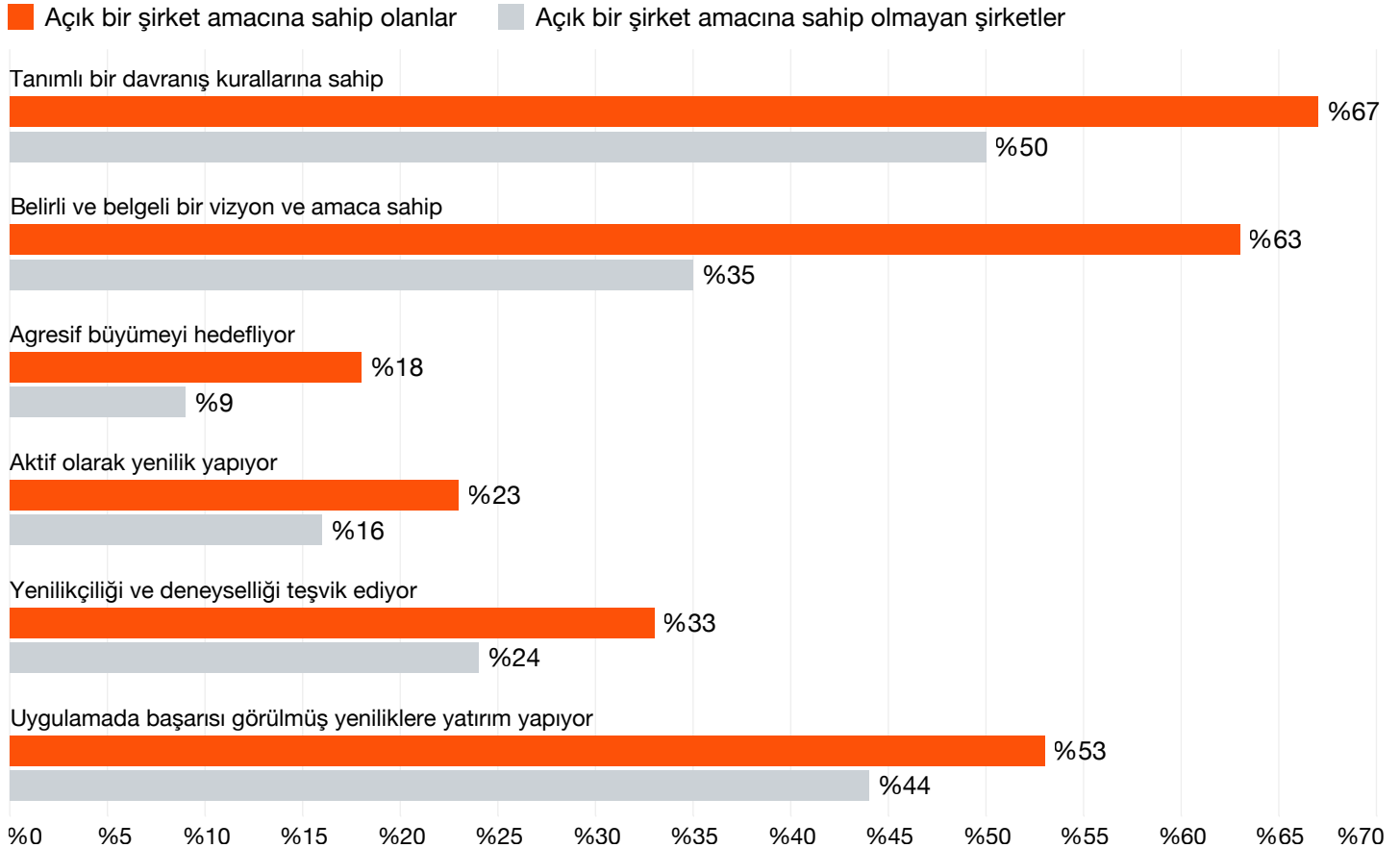
Kaynak: PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2025

Amaç ile sürdürülebilir performans arasındaki bağ güçlü. Açık ve net bir amaca sahip olan aile şirketleri, yalnızca sağlam değerlere dayanmıyor; aynı zamanda **yenilikçiliğe, uzun vadeli vizyona ve paydaş güvenine** de daha uyumlu hareket ediyor.

Bu şirketler, **agresif büyüme hedeflerini** benimseme konusunda diğerlerine kıyasla iki kat daha istekli (%18'e karşı %9). Ayrıca **yeniliğe öncelik verme** (%23'e karşı %16) ve **uzun vadeli hedefleri önceliklendirme** (%35'e karşı %26) olasılıkları da oldukça yüksek. Toplam örneklemin %24'üne kıyasla, amaç odaklı aile şirketlerinin %33'ü **yenilikçilik ve deneyselliği teşvik eden bir kültür** oluşturmuş durumda. Bu şirketler aynı zamanda kurumsallaşma konusunda da öne çıkıyor. Amaç odaklı aile işletmeleri, çoğunlukla: Net / açıkça tanımlanmış aile değerlerine sahip ya da davranış kurallarını yazılı hâle getirmiş ve vizyon ve amaçlarını belgeleyerek açıkça tanımlamış durumda.

Amaç-performans bağlantısı

Net bir amaca sahip olan şirketler, sürdürülebilir performansı destekleyen adımları atma konusunda daha istekli.





Ortak bir amacı, hem sahiplik yapısına hem de organizasyonun tamamına yerleştiren aile şirketleri, çoğu zaman daha net bir stratejik odağa sahip oluyor. Bu ortak amaç, kuşaklar boyunca paydaşları bir araya getiren bir birleştirici vizyon işlevi görüyor; karar alma süreçlerine yön veriyor ve şirketin bütününe aynı hedef doğrultusunda hizalıyor. Böyle bir yapıda, performans artık yalnızca büyüme oranlarıyla ya da inovasyon çıktılarıyla ölçülmüyor. Asıl ölçüt, bu başarıların daha büyük bir misyona ne ölçüde hizmet ettiği oluyor. Belirsizliklerin ve piyasadaki risklerin arttığı bir dönemde, güçlü bir amaç duygusuna sahip olmak, şirketler için her zamankinden daha kritik hâle geliyor.

—John L. Ward, Profesör (Aile şirketleri uygulamaları) Kellogg School of Management, Northwestern Üniversitesi

Fikirden uygulamaya: Amacınızı yazılı hâle getirin ve kamuoyuyla paylaşın. Bunu hem müşteri deneyimine hem de çalışan değer önerisi entegre edin. Her ne kadar aile şirketlerinin %86'sı, net bir aile değerleri bütününden ilham aldığını söylese de, yalnızca %61'i bu değerleri yazılı ve açık biçimde belgelediğini ifade ediyor. Bu uyumsuzluk, özellikle şeffaflık ve samimiyetin marka değeri ve güven inşasında kritik rol oynadığı günümüzde, kaçırılmış bir fırsat anlamına geliyor.

PwC'nin 2024 Küresel İş Gücü Umutlar ve Endişeler Araştırması'nın aile şirketlerine özel kesitinde, çalışanların üçte ikisi şirketlerinin uzun vadeli hedeflerine inandığını, %80'i ise yaptığı işin kendi değerleriyle örtüştüğünü belirtiyor. Aile şirketlerinde genellikle çalışan bağlılığı ve sürekliliği yüksek olduğundan, bu veriler açıkça belirtmiş bir amaca sahip olmanın, kurum genelinde bağlılığı arttırdığını ve etkiyi güçlendirdiğini gösteriyor.

2. Yapısal çevikliğe sahip olmak

Efsane: Aile şirketleri değişime ayak uydurmak için fazla temkinlidir.

Gerçek: Öne çıkan aile şirketleri, çevikliklerini stratejik bir avantaja dönüştürüyor. Geleneklere bağlı kalmak yerine, bu şirketler **özel mülkiyet yapısı, yatay organizasyon şeması ve odaklı karar alma mekanizmaları** gibi yapısal avantajları sayesinde **hızlı karar** alabiliyor.

Aile şirketleri üzerine yapılan akademik araştırmalar da **uzun vadeli bakış açısı** ve **yakın ilişkilerle örülü liderlik yapısının**, özellikle kriz dönemlerinde, doğru kültür ve yönetimle desteklendiğinde, **dayanıklılığı ve inovasyonu** nasıl beslediğine dikkat çekiyor. Bu noktada yönetim kurullarına yetki alanlarını açıkça tanımlamak, stratejik öngörüğü güçlendirmek, sermayeyi hızla harekete geçirebilecek karar alma süreçlerini desteklemek gibi önemli roller düşüyor, ancak birçok aile şirketi hâlâ bu alanda **yeterli yapılanmaya** sahip değil.

Pazar beklentilerinin hızla değiştiği günümüzde, en dinamik aile şirketleri bu değişime **çevik yanıtlar** veriyor. Örneğin, 1807 yılında John Bibby tarafından Liverpool'da kurulan **Bibby Line Group**, altı nesilde yelkenli taşımacılığından başlayarak bugün **finansal hizmetlerden altyapıya kadar uzanan çeşitlendirilmiş bir iş grubuna** dönüşmüş durumda.

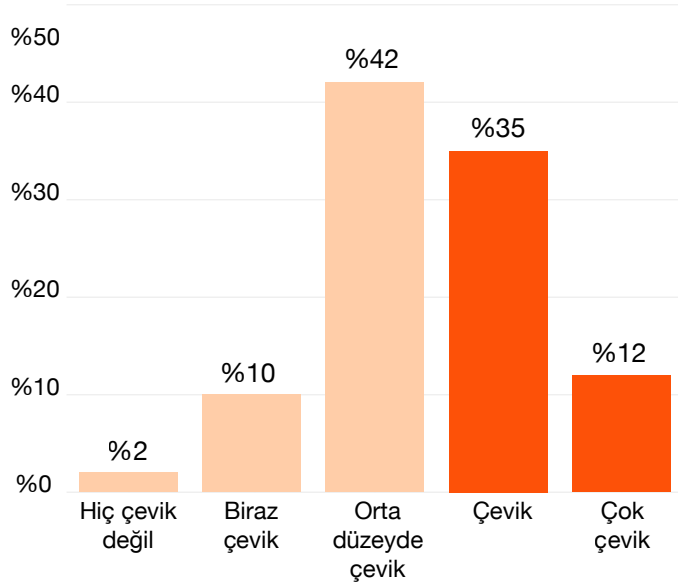
Şirketin Yönetim Kurulu Başkanı **Sir Michael Bibby**, bu dönüşümü şöyle anlatıyor: “Yelkenden buhara, petrolden şimdi elektrikli sevk sistemlerine ve açık deniz rüzgar çiftliklerine hizmet veren gemilere geçtik. Değişmek zorundasınız. Değişmezseniz 40 yıl sonra burada olmazsınız. O da sadece bir nesil demek.”

Michael Bibby'e göre, büyüme yolundaki aile şirketleri için temel zorluklardan biri, uzun vadeli çıkarları olan **aile hissedarlarıyla**, daha kısa vadeli hedeflerle profesyonel yöneticiler arasında **uyumu koruyabilmek**. Bu uyum, özellikle **çevikliğin korunması açısından kritik**, çünkü bu özellik genellikle kuruluş dönemlerinde ya da kurucular tarafından yönetilen şirketlerin öne çıkan gücü.

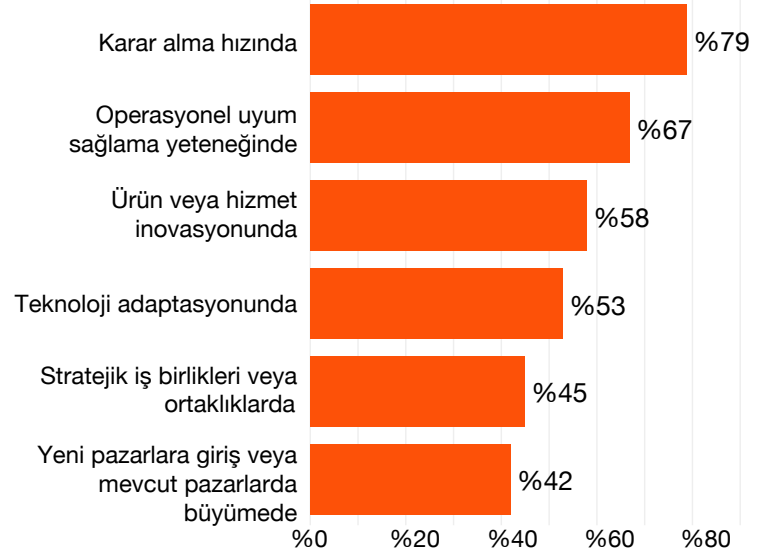
Çevik bir yapıyla faaliyet göstermek

Aile şirketlerinin neredeyse yarısı, kendilerini "çok çevik" ya da "çevik" olarak tanımlıyor.

Soru: Geçtiğimiz yıl boyunca şirketinizin, piyasa değişikliklerine, müşteri taleplerine ve operasyonel zorluklara yanıt verme konusundaki çevikliğini nasıl değerlendirirsiniz?



Soru: ("Çok çevik" veya "çevik" yanıtını veren şirketlere sorulmuştur) Bu çevikliğiniz en çok hangi alanlarda kendini gösterdi?



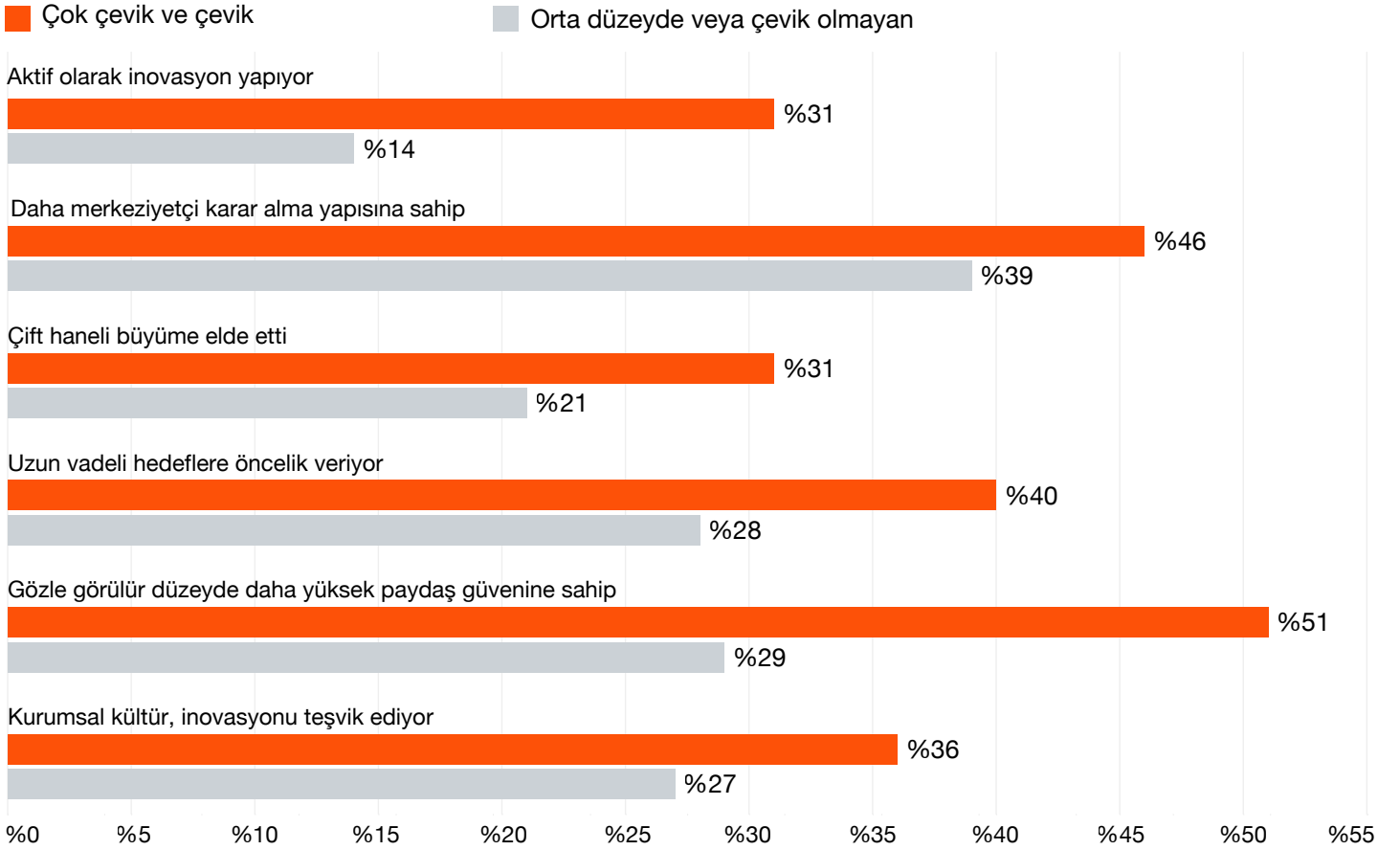
Kaynak: PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2025

Geçtiğimiz yıl boyunca **piyasa değişimlerine, müşteri taleplerine ve operasyonel zorluklara daha hızlı yanıt verdiğini** belirten aile şirketleri, **çok daha güçlü ticari sonuçlar** elde etti. Bu şirketlerin %31'i **çift haneli büyüme** kaydederken, bu oran genel örneklemede yalnızca %21 oldu. Ancak çevikliğin faydaları yalnızca gelir artışıyla sınırlı değil. **Çevik şirketler**, genellikle daha merkezî karar alma yapılarıyla çalışıyor (%46'ya karşı %39). Bu da, şirket genelinde daha **hızlı ve koordineli tepki verilmesini** destekleyen önemli bir faktör.

Ayrıca, **uzun vadeli hedeflere öncelik verme** olasılıkları daha yüksek (%40'a karşı %28), ve **aktif olarak inovasyonu takip etme** eğilimleri daha güçlü (%31'e karşı %14). Dikkat çekici bir diğer bulgu ise, **paydaş güveninin** çevik şirketlerde anlamlı şekilde daha yüksek (%51) olması, bu oran daha az çevik firmalarda yalnızca %29.

Çeviklik-performans bağlantısı

Çevik şirketler, birçok stratejik alanda daha iyi performans gösteriyor.



Fikirden uygulamaya: Yönetim kurulu yapınızı yeniden düzenleyerek, yeni nesil büyüme hedeflerine uyum sağlamak için kuşak, cinsiyet ve deneyim çeşitliliğine yer verin. **Çeviklik**, güçlü bir yönetim yapısıyla desteklendiğinde mümkün olur: Net tanımlanmış karar alma süreçleri, senaryo planlaması ve esnek sermaye kullanımı bu yapının temel unsurlarıdır. Ancak bugün aile şirketlerinin yalnızca %9'u çeşitli bir yönetim kuruluna, sadece %30'u ise yazılı bir aile anayasasına sahip, oysa bu iki unsur, çevikliğin en önemli kaldıraçlarından... **Çevikliği bilinçli yönetimle inşa edin.**

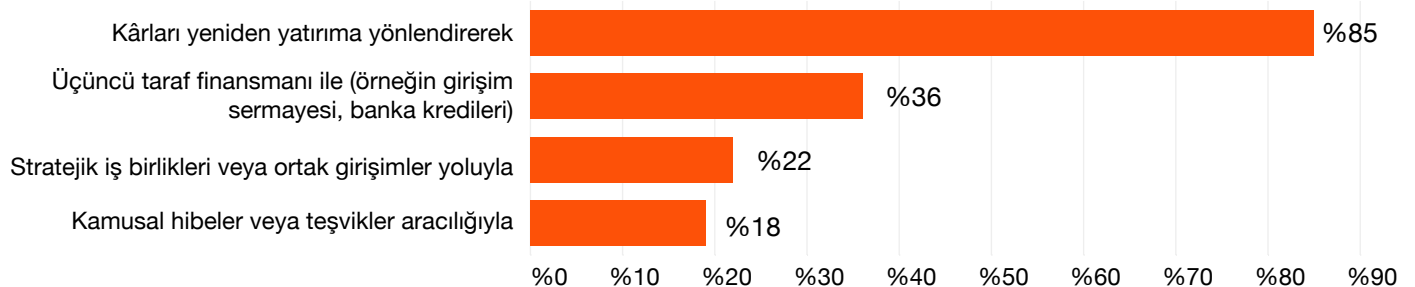
Profesör Matt Allen'a göre, yapısal çeviklik her aile şirketinde kendiliğinden ortaya çıkan bir avantaj değil: “Aile şirketlerinin çeviklikten doğan faydaları hayata geçirebilmesi için, yapısal avantajları tanıyan ve bunları kullanabilen güçlü liderler yetiştirmesi gerekir. Bu yetkinlik, özellikle liderlik geçişlerinde kritik önem taşır. Aileler sadece geçmişte elde edilenleri sürdürmeye odaklanmamalı; **stratejik düşünen ve hareket eden liderler** yetiştirmeye öncelik vermeliler.”

3. Uzun vadeli sermaye

Aile şirketleri, tarihsel olarak **uzun vadeli, sabırlı yatırımları ve kalıcı değer yaratma** hedefiyle tanımlanır. Kısa vadeli sonuçlarla uzun vadeli hedefler arasında nasıl denge kurdukları sorulduğunda, şirketlerin dörtte üçü **ya uzun vadeli bir bakış açısını ya da dengeli bir yaklaşımı** benimsediğini belirtiyor. Sadece dörtte biri **kısa vadeli bir yaklaşımı** tercih ediyor. Benzer şekilde, şirketlerin %85'i **kârlarını inovasyonu finanse etmek için yeniden yatırıma yönlendiriyor**. Dış finansmandan ziyade iç kaynaklara güvenmeleri, hızdan çok **sürdürülebilirliği önceliklendirdiklerinin** açık bir göstergesi.

Uzun vadeli değer yaratmak için yatırım

Soru: Şirketinizde inovasyonu nasıl finanse ediyorsunuz?



Not: "Diğer" yanıtlar hariç tutulmuştur

Kaynak: PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2025

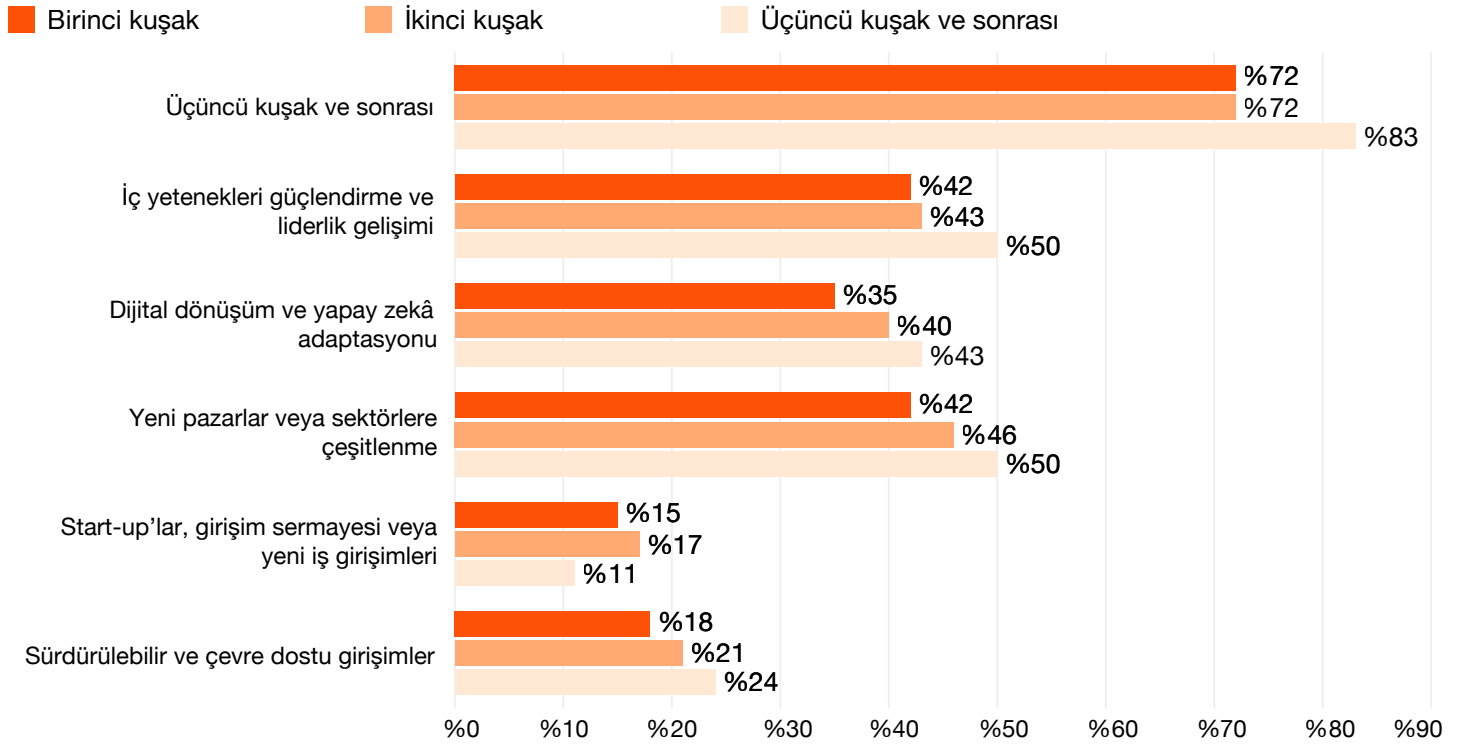
Yaptığımız görüşmelerde aile şirketi liderleri, **daha sabırlı bir yatırım yaklaşımının**, nasıl bir **rekabet avantajı** yaratabileceğini anlattı. Örneğin, ikinci kuşak tarafından yönetilen çok uluslu bir aile şirketi, büyük bir Amerikan market zincirinin **Suudi Arabistan'daki münhasır franchise haklarını** alarak önemli bir adım attı. Bu hamle, henüz olgunlaşmamış ama hızla gelişen bir perakende sektörüne yönelik **cesur bir yatırım** olarak öne çıkıyor. Ancak kısa vadeli getirilere odaklanan halka açık şirketler için böyle bir fırsata **ulaşılması güç olabilir**.

“Sektörün modernleştiğini biliyorduk, ancak giriş yapmanın zorlu olacağını ve uzun vadeli bir yatırım gerektireceğini de öngörüydük,” diyor **Alsulaiman Group'un** kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı, **Cidde merkezli Dr. Ghassan Alsulaiman**. **“Biz yalnızca önümüzdeki birkaç yılda neler başarılabilirine değil, aile şirketimizi kuşaklar boyunca taşıyabilecek yatırımlara odaklanıyoruz.”**

Son mali yılda çift haneli büyüme kaydeden aile şirketleri, büyüme öncelikleri açısından genel örneklemeden yalnızca **küçük farklılıklar** gösteriyor. Ancak **yatırım davranışları söz konusu olduğunda kuşak olgunluğu belirleyici bir faktör** olarak öne çıkıyor. **Daha köklü ve çok kuşaklı şirketler**, genellikle **temel iş alanlarında büyümeye, liderlik gelişimine ve dijital dönüşüme** öncelik veriyor. Buna karşılık, **daha genç kuşaklar tarafından yönetilen aile şirketleri** ise yatırımlarını daha çok **start-up'lara** yönlendiriyor.

Uzun vadeli yatırım öncelikleri

Soru: Aile şirketiniz, uzun vadeli büyüme hedefleri doğrultusunda şu anda yatırımlarını hangi alanlara önceliklendiriyor? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)



Kaynak: PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2025

Analizimizde, **uzun vadeli bakış açısına sahip** aile şirketlerinin, kısa vadeli odaklı şirketlere kıyasla nasıl daha istikrarlı bir performans sergilediğine dair çeşitli boyutlar öne çıktı. Bu şirketler, **istikrarlı ve sürdürülebilir bir performansın göstergesi** olarak **tek haneli büyüme** elde etme konusunda daha yüksek orana sahip (%33'e karşı %21), **temel operasyonlarını güçlendirmeye** daha fazla odaklanıyor (%78'e karşı %67), ayrıca, **yeni teknolojileri benimseme** konusunda anlamlı ölçüde daha istekliler (%21'e karşı %12).

Dikkat çeken bir diğer unsur ise, aile ofislerinin oynadığı rol. Aile ofisleri, bir ailenin kuşaklar boyunca finansal varlıklarını yöneten yapılar olarak uzun süredir **servetin korunmasına** odaklanıyor. Ancak gözleme dayalı veriler, aile ofislerinin aynı zamanda **iş büyümesini desteklemede** de etkili olabileceğini gösteriyor.

Esnek sermaye yapısı ve uzun vadeli bakış açısıyla, aile ofisleri aile şirketlerinin, **erken aşama girişimleri desteklemesine, yakın pazarlara yönelmesine ve yeni teknolojileri test etmesine** olanak tanıyor, üstelik tüm bunları, ana iş koluna yük getirmeden yapabiliyorlar. Bu ayrışma, şirket için bir **deney alanı** yaratıyor. Başarılı fikirler ise çoğu zaman **yeniden ana iş yapısına entegre ediliyor** ve böylece stratejik büyümeye katkı sağlıyor.

Uzun vadeli düşünülen stratejiler, erken kazanımlar

Uzun vadeli stratejiler, özellikle **yeni teknolojiler** ve **sürdürülebilirlik** alanlarında, **kısa vadede de sonuç vermeye** başlamış görünüyor. Örneğin **üretken yapay zekâ (GenAI)** aile dışı şirketlerin CEO'larının yaklaşık üçte biri, GenAI sayesinde **gelirlerinde (%29) ve kârlılıklarında (%32)** artış bildirmiş durumda. Ancak halka açık aile şirketlerinde bu oranlar **daha da dikkat çekici**. PwC'nin **28. Küresel CEO Araştırması** kapsamındaki aile şirketi verilerine göre, bu şirketlerin neredeyse yarısı (%46), **GenAI'nin hem gelirlerini hem de kârlılıklarını artırdığını** belirtiyor.

Benzer bir eğilim iklim yatırımları için de geçerli. Halka açık aile şirketleri, **iklim dostu girişimlere sabırlı sermaye yönlendirme konusunda** diğer şirket türlerine kıyasla **neredeyse iki kat daha istekli** davranıyor ve bu kararlılık karşılığını veriyor: Halka açık aile şirketlerinin %46'sı, **son beş yılda yaptıkları sürdürülebilirlik yatırımlarının doğrudan gelir artışı sağladığını** belirtiyor. Bu oran, özel şirketlerde %32'ye, genel CEO ortalamasında ise yaklaşık **üçte bire** düşüyor.

Fikirden uygulamaya: Kendinizi uzun vadeli yatırım stratejinizle farklılaştırın. Hindistan'ın Gurugram kentinde faaliyet gösteren ve ikinci kuşakta aile sahipliğini sürdüren çeşitlendirilmiş kimya grubu SRF Ltd, hesaplanmış risk alma ve uzun vadeli getirilere odaklı yatırım yapma becerisine güçlü bir örnek sunuyor.

2000'li yılların başında, kurucunun vizyonu doğrultusunda, şirket henüz **mali zorluklar ve kârsız geçen yıllarla mücadele ederken, özel kimyasallar alanında önemli bir Ar-Ge yatırımı** gerçekleştirdi. Şirketin Genel Müdürü **Ashish Bharat Ram**, o dönemi şöyle anlatıyor: “Bugün bu alan, bizim en büyük iş kolumuz. Bu, 15 yıllık bir yolculuktu. Risk almayı gerektirdi. Ama işte aile şirketlerinin fark yaratabileceği yer tam da burası: Başkalarının alamayacağı uzun vadeli riskleri üstlenmek.”

Kurucu kuşakta bu yaklaşım genellikle içgüdüseldir, **vizyon** ve **kararlılıkla** şekillenir. Ancak mülkiyet yapısı ikinci ve üçüncü kuşaklara geçtiğinde, dinamikler değişmeye başlar. **Paylaşılan aile sermayesi**, hem **fırsatlar** hem de **gerilimler** yaratır: Ortaklar, kaynakları **ana iş koluna yeniden yatırmak ile çeşitlenmeye gitmek** arasında hassas bir değerlendirme yapar. Aile, artık günlük operasyonlara doğrudan dahil değilse, her yatırım kararı daha fazla **denge** ve **özen** gerektirir.

Bu aşamada **yönetişim hayati bir rol oynamaya başlar**. **Açık kurallar ve karar alma çerçeveleri**, sahiplik grubunu şirketin **uzun vadeli hedefleriyle uyumlu hâle getirmede** belirleyici olur. Ayrıca **eğitim** de kritik bir unsur hâline gelir: Mülkiyet, yönetim ve hissedar beklentileri konusunda yetkinlik geliştiren aileler, bu gerilimleri **daha sağlıklı yönetebilir ve kuşaklar boyunca uyumu sürdürebilir**.

4. Yüksek itibar

Aile şirketleri için **itibar**, hem **korunması gereken bir değer** hem de **harekete geçirilebilecek stratejik bir kaldıraç** niteliğindedir. Araştırma sonuçlarımıza göre, aile şirketi liderlerinin uzun vadeli öncelikleri arasında: **Şirketi korumak** (%78) ve **aile mirasını sürdürmek** (%77) ilk sıralarda yer alıyor. Bu hedefler, **temettü üretmek** (%68) ya da **aile üyelerine istihdam sağlamak** (%27) gibi diğer amaçların açıkça önüne geçiyor.

İtibar kavram olarak, bir şirketin geçmişteki davranışlarına, sunduğu ürün ve hizmetlere, değerlerine ve paydaşlara yaklaşımına dayalı olarak kamuoyunda oluşan algıya ve **iş büyümesiyle pozitif yönde ilişkilidir**, ancak bu büyüme genellikle **hızlı genişlemeden çok istikrara** işaret ediyor. İtibarı "**çok önemli**" olarak değerlendiren şirketler, **herhangi bir büyüme kaydetme** konusunda diğerlerine göre anlamlı ölçüde daha yüksek oranlara sahiptir (%59'a karşı %47). Ancak bu büyümenin çoğu **tek haneli** gerçekleşmektedir (%33'e karşı %21); bu da, büyümenin büyük ölçüde **risk yönetimi ve süreklilik** odağında, **temkinli bir yaklaşımla** yürütüldüğünü gösterir.

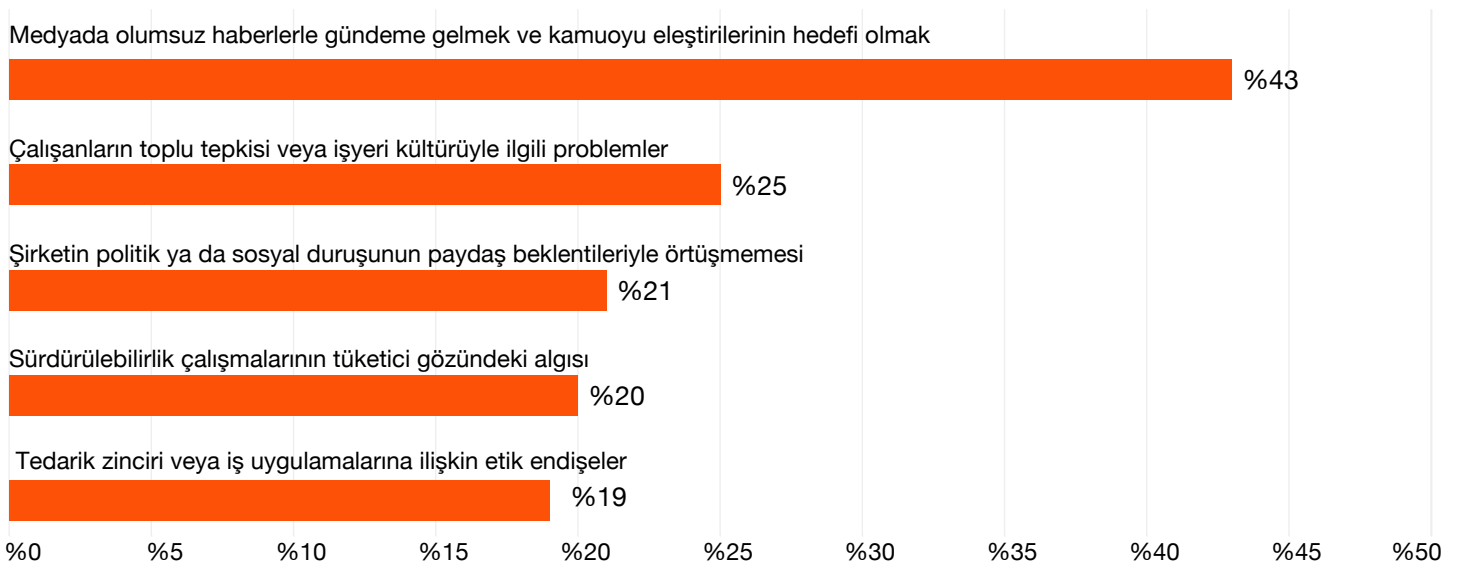
İtibara önem veren şirketler, uzun vadeli performansla doğrudan bağlantılı olan bazı güçlü yönleri daha belirgin şekilde sergiliyor: Amaçlarını daha net ifade edebiliyor, Değerlerini daha etkili bir şekilde iletiyor ve daha kurumsal yönetim yapıları benimsiyorlar. **İtibar**, yalnızca **daha köklü kuşaklara ait şirketlerde daha çok değer gören** bir unsur değil; aynı zamanda **daha sistematik şekilde kuruma entegre** edilmiş durumda. Aile şirketleri olgunlaştıkça, itibarlarını korumak ve geliştirmek için **amaca dayalı stratejiler** ile **kurumsal politikalar** gibi araçları daha yaygın biçimde kullanıyorlar.

Bu yaklaşım hem şirket içinde hem de dış dünyada somut faydalar sağlıyor. **Sir Michael Bibby** bu durumu şöyle özetliyor: “Aile markası ve itibarı, organizasyonunuza **nitelikli insanları çekmenize** yardımcı olur. Aynı zamanda **iyi müşteri ve iş ortaklarını** da kendine çeker ve bu ilişkilerin uzun vadede gelişmesini sağlar.”

Aynı zamanda aile şirketi liderleri, **itibar risklerinin** büyüme için gereken stratejik çevikliği sınırlayabileceğinin de farkında. **Medya eleştirileri, ayrıcalıklı algısı** ya da **şeffaf olmayan yönetim yapıları** gibi unsurlar, bu riskler arasında öne çıkıyor. Birçok lider, **yoğun medya baskısıyla şekillenen günümüz ortamında**, şirketlerin daha fazla görünür ve hassas hâle geldiğini kabul ediyor. **İtibarsal kırılganlığı daha yüksek olan şirketler**, genellikle daha az çevik, finansal açıdan daha kısıtlı ve kriz anlarında daha çok etkilenen bir hale geliyor.

İtibar için en büyük risk "olumsuz" haber

Soru: Aşağıdaki faktörlerden hangileri şirketinizin itibarı için en büyük riski oluşturuyor? (En fazla iki seçenek işaretleyiniz)



Not: "Diğer" yanıtlar hariç tutulmuştur

Kaynak: PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2025

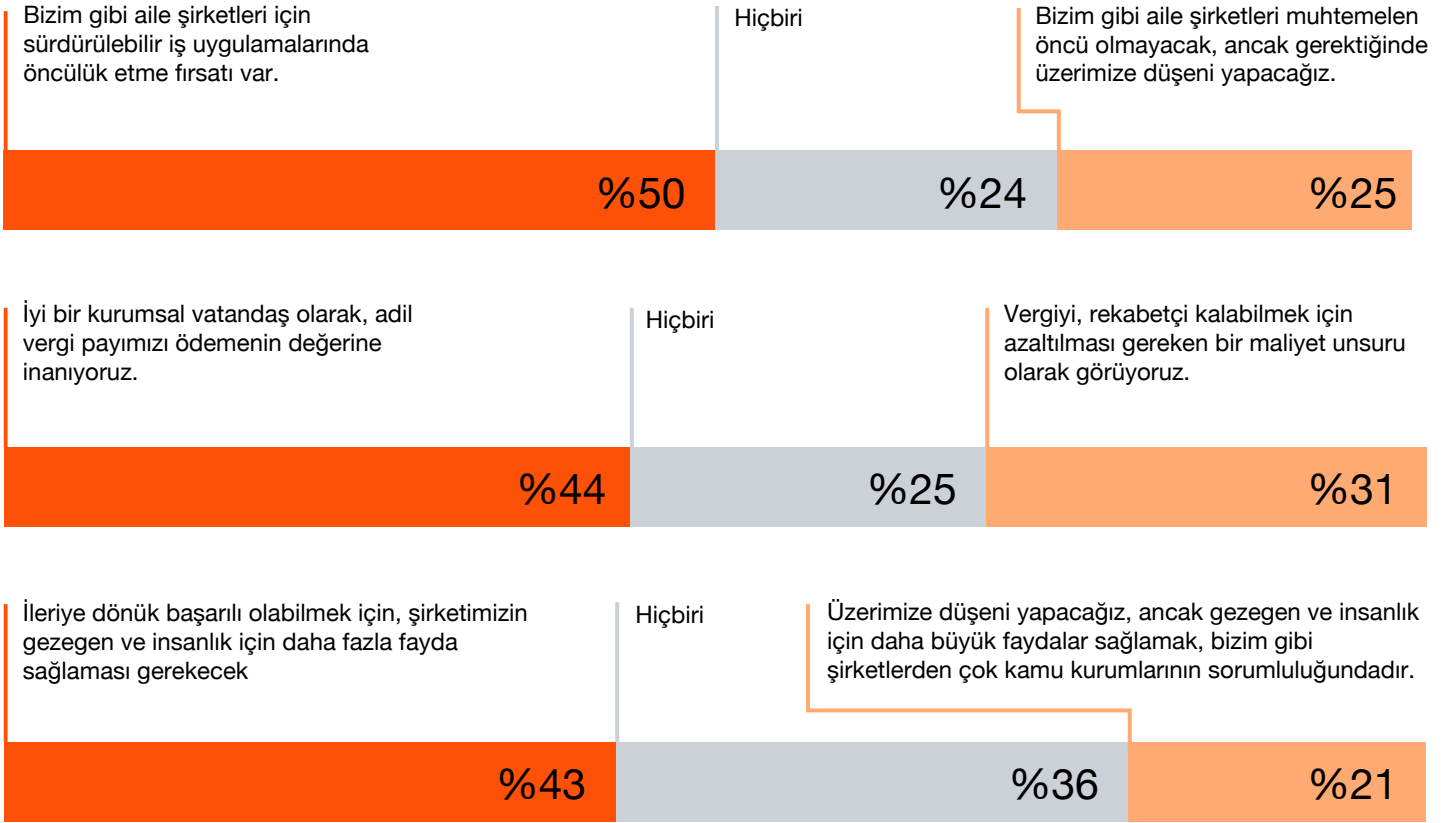
Güven faktörü

Güven, itibarla ilgili zorlukları daha da derinleştirebilen bir unsurdur. Bir zamanlar **devralınmış bir avantaj** olarak görülen güven, bugün özellikle **yüksek riskli ekosistem iş birliklerinde** ve **paydaş beklentilerinde** artık **rekabetin merkezinde** yer alıyor. Aile şirketi liderlerinin %74'ü, organizasyonlarının **halka açık olmayan şirketlere kıyasla daha fazla güvenilir olduğunu** düşünüyor. Bu algı, aile şirketlerinin **müşteriler, çalışanlar ve toplum** nezdinde tarihsel olarak sahip olduğu güvenle örtüşüyor. Ancak, **Edelman Trust Barometer** (her yıl iş dünyası, hükümet, medya ve STK'lar arasında güven düzeyini ölçen küresel bir anket) bu farkın giderek azaldığını gösteriyor: **2015'te 16 puan olan güven farkı, 2025'te 8 puana** düşmüş durumda. Bu eğilim bize, güvenin artık kendiliğinden var olmadığını, aktif olarak kazanılması gereken bir unsur hâline geldiğini söylüyor.

Edelman Trust Barometer verileri, tüketicilerin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki beklentilerinin, **halka açık şirketlerle özel mülkiyete sahip ve aile şirketleri** arasında farklılık gösterdiğini ortaya koyuyor. Tüketiciler, aile şirketlerinden **buldukları topluluklara yatırım yapmalarını** bekliyor. Ancak, anketimize katılanların **yarısı**, şirketlerinin **kurumsal vatandaşlık alanında öncülük etme** ya da **insanlara ve gezegene aktif katkı sağlama** fırsatını gördüğünü belirtiyor. Bu bağlamda **sessizlik risklidir**. Paydaş beklentilerinin hızla değiştiği bir ortamda, **amaç odaklı ve açık iletişimin eksikliği, güvensizlik ve ilgisizlik** yaratabilecek boşluklar bırakabilir.

Aile şirketlerinin rolü

Soru: Aşağıdaki ifadelerden hangisi, bugün aile şirketinizin rolüyle ilgili hislerinizi en iyi şekilde tanımlar?



Fikirden uygulamaya: İçinde bulunduğunuz toplumdaki rolünüzü anlatan mesajlar paylaşın. Aile şirketlerinin genetik yapısı, buldukları yere olan güçlü bağlılıkla iç içedir. Bugün üçüncü ya da dördüncü kuşakta olan başarılı çok uluslu aile şirketleri için bile, yerel varlığı güçlü tutmak, yalnızca bir rekabet avantajı değil, aynı zamanda şirketlere yönelik artan şüpheciliğe karşı dengeleyici bir unsur olabilir.

Bazı şirketler için bu, bir bakış açısı değişimini gerektiriyor, diyor küresel iletişim şirketi Edelman'ın CEO'su Richard Edelman: “Artık çok uluslu (**multinational**) değil, **çok yerel (multi-local) düşünmek** gerekiyor—özellikle de güven, bugün artık **son derece yerel düzeyde** kuruluyor. İnsanlar güveni; yakın çevrelerinde kurdukları iş ilişkileri ve **kendilerine yakın gelen bilgi kaynakları** aracılığıyla oluşturuyor.”

Peki bu uygulamada nasıl görünür? Edelman CEO'su Richard Edelman şöyle açıklıyor: “Yerel tedarik kaynaklarınızı öne çıkararak ve yerel ürünleri tedarik zincirimize entegre ederek başlayın. Bu aynı zamanda, yerel düzeyde karşılık bulan markalar inşa etmek, ülkeye özgü inovasyonlara yatırım yapmak, yerel yetenekleri eğitip geliştirmek ve güvenilir yerel kurumlarla iş birlikleri ile topluluklarla anlamlı diyaloglar kurmak anlamına da gelir. Operasyonları, yetenek gelişimini ve iletişimi yerel bağlamda temellendiren bir şirket, böylece daha güçlü ve derin bir güven ilişkisi inşa edebilir.”

Edelman, dikkate alınması gereken başka unsurların da altını çiziyor. Bunların başında, hızlı tempolu medya ortamına, özellikle **sosyal medyaya** hakim olmak geliyor. Bunu başarmak için, çalışanlara şirketinizin **hikâyesini ve değerlerini derinlemesine anlayacak donanımı kazandırmak** ve onları **güvenilir marka elçileri** olarak yetkilendirmek büyük önem taşıyor. Ayrıca, **genç aile üyelerini** şirkete daha doğrudan entegre etmeyi düşünün. Çünkü onların **modern medya dinamiklerine** ve **tüketici trendlerine dair içgörülerini**, markanızın **mesajlarını canlı, güncel ve ilgili** tutmanıza katkı sağlayabilir.

Araştırma Hakkında

PwC 2025 Küresel Aile Şirketleri Araştırması, aile şirketlerine yönelik olarak gerçekleştirilen uluslararası bir pazar araştırmasıdır. Araştırmanın amacı, aile şirketi liderlerinin kendi şirketlerini ve iş ortamını nasıl algıladıklarını daha iyi anlamaktır. Araştırma, Northwestern Üniversitesi'ne bağlı Kellogg School of Management bünyesindeki John L. Ward Aile Şirketleri Merkezi iş birliğiyle ve PwC adına çevrim içi olarak yürütülmüştür. Araştırma kapsamında, 1 Nisan – 17 Haziran 2025 tarihleri arasında, 62 ülkede 1.325 çevrim içi görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, yıllık geliri 10 milyon ABD dolarının altında olan küçük işletmelerden (%18), çok uluslu milyar dolarlık şirketlere (%9) kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Katılımcıların %54'ü, yıllık gelirlerinin 51 milyon ABD dolarının üzerinde olduğunu belirtirken; bunun %41'i 101 milyon ABD dolarının üzerinde gelir beyan etmiştir. Sektörel dağılıma bakıldığında: %34'ü imalat, %29'u tüketici ürünleri, kalan kısmı ise finansal hizmetler, teknoloji, sağlık ve diğer sektörlerden oluşmaktadır.

PwC'nin 2025 Aile Şirketleri Araştırması, dünya genelindeki aile şirketleri için **kritik bir dönüm noktasını** gözler önüne seriyor. Ekonomik dalgalanmalar, hızlı teknolojik dönüşüm ve değişen paydaş beklentileriyle şekillenen bir ortamda, bazı aile şirketleri **geleneksel dayanıklılıklarını cesur bir dönüşümle birleştirerek öne çıkıyor.**

Araştırmamızın öne çıkan bulguları:

- **Amacın Ayırt Edici Gücü:** Amacını net şekilde tanımlayıp stratejisine entegre eden şirketler, bu yaklaşımı benimsemeyenlere kıyasla **istikrarlı biçimde daha iyi performans gösteriyor.** Amaç, hem **birleştirici bir vizyon** hem de **rekabet avantajı sağlıyor.**
- **Yapı Yoluyla Çeviklik:** Özel mülkiyet yapısı ve sadeleştirilmiş yönetim modelleri, birçok aile şirketinin **değişen tüketici beklentilerine ve teknolojik gelişmelere daha hızlı uyum sağlamasını** mümkün kılıyor. Bu çeviklik, özellikle **riskli dönemlerde** kritik bir avantaj sunuyor.
- **Uzun vadeli yatırım avantajı:** Aile şirketleri, **uzun vadeli sermaye yapıları** sayesinde hem benzer alanlarda hem de tamamen yeni sektörlerde yatırım yapma esnekliğine sahip. **Sabırlı ve kuşaklara yayılan bir bakış açısı**, kısa vadeli piyasa baskılarından bağımsız olarak, zaman içinde **sürdürülebilir büyüme** yaratma imkânı sunuyor.
- **Hem kalkan hem kaldıraç olarak itibar:** Güvenilir bir itibar, dalgalı piyasa koşullarında şirketleri korur—ancak **sürekli değişen medya ortamında aktif olarak yönetilmesi gerekir.** Doğru şekilde kullanıldığında, itibar **toplumla kurulan güven ilişkisini derinleştirir** ve **büyümenin önünü açar.**

Aile şirketlerinin uzun vadeli dayanıklılığı, artık sadece köklü değerlerine, amacına, sermayesine ve itibarına bağlı kalmayacak. Bu unsurların, çeviklik ve yönetim alanlarında benimsenen yenilikçi stratejilerle birleşmesi gerekecek. Çünkü bu dönüşümü benimseyen aile şirketleri, yalnızca miraslarını korumakla kalmıyor; aynı zamanda küresel ekonomik etki alanlarını da genişletiyorlar.



PwC 12. Aile Şirketleri Araştırması

Rekabet Avantajını Geri Kazanmak

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/family-business-survey.html>

İletişim:

Francesca Ambrosini
Family Business Client Programs, PwC Birleşik Krallık

natan ac
Global and US Family Business and Family Office Leader, PwC Amerika Birleşik Devletleri