

AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞADIĞI PROBLEMLERİN METİN MADENCİLİĞİ YÖNTEMİ İLE TESPİT EDİLMESİ

Deniz YILDIZ*

Öz

Bu çalışma, DergiPark veri tabanında yayımlanan “aile şirketi” konulu akademik makaleler üzerinde metin madenciliği yöntemleri uygulanarak, aile şirketlerinin literatürde sıklıkla vurgulanan temel sorunlarının sistematik bir biçimde belirlenmesini amaçlamaktadır. Aile şirketleri, özellikle sürdürülebilirlik, kurumsallaşma, nesiller arası geçiş ve yönetim gibi alanlarda çeşitli yapısal ve yönetsel zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında öncelikle ilgili akademik yayınlardan elde edilen metin verileri üzerinde kelime frekans analizleri gerçekleştirilmiş; ardından tema analizi teknikleri kullanılarak aile şirketlerine ilişkin temel problem alanları sınıflandırılmıştır. Analiz bulguları, aile şirketlerinin karşılaştığı başlıca sorunların kurumsallaşma eksikliği, iç yönetim çatışmaları ve nesiller arası liderlik devri süreçlerinde yaşanan belirsizlikler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sorunların, şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliği üzerinde doğrudan etkili olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen veriler ışığında, aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri, profesyonel yönetici istihdamına yönelmeleri ve etkin bir halefiyet planlaması yapmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, aile şirketlerinin hem kurumsal dayanıklılıklarını artırmaları hem de kuşaklar arası devamlılıklarını güvence altına almaları mümkün olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Aile Şirketi Sorunları, Metin Madenciliği.

IDENTIFYING THE PROBLEMS FACED BY FAMILY BUSINESSES USING TEXT MINING METHODOLOGY

Abstract

A text mining approach has been applied to academic articles on “family businesses” published in DergiPark to identify the fundamental challenges emphasized in the literature. Family businesses face various difficulties, including sustainability, institutionalization, intergenerational succession, and governance. In this context, this study aims to systematically analyze these challenges using text mining techniques. Accordingly, data obtained from the relevant academic literature

* Dr. Öğr. Üyesi, Ordu Üniversitesi Ünye MYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü, denizyildiz1990@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3090-8872>

were processed, and word frequency analysis and thematic analysis techniques were employed to classify the most frequently encountered problems in family businesses. The findings of the study reveal that the most prominent challenges in family businesses are the lack of institutionalization, managerial conflicts, and difficulties in intergenerational succession processes. Based on these results, it is emphasized that for family businesses to develop sustainable growth strategies, those should adopt corporate governance principles, incorporate professional managers into their organizations, and implement an effective succession planning strategy. In doing so, family businesses can enhance their institutional resilience and ensure continuity across generations.

Keywords: Family Businesses, Family Business Challenges, Text Mining.

Giriş

İşletmeler ihtiyaç duyulan mal ve hizmetin üretilerek temel amaçlarını gerçekleştirirken, istihdam konusunda da stratejik öneme sahiptir. Küresel çapta işletme yapıları incelendiğinde, aile şirketlerinin ön planda olduğu gözlenmiştir (Porta vd., 1999, s. 498). Küresel ekonomide en eski işletme yapısı olarak aile şirketleri üretim, istihdam ve katma değer yaratmada önemli bir paya sahip olup, ülkelerin çoğunda işletmelerin, %70'ten fazlası aile şirketi şeklindedir (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018, s. 40). McKinsey (2024) raporuna göre aile şirketleri küresel ekonomide büyük rol oynarken, küresel istihdam konusunda da yaklaşık %60 istihdam olanağı sağladığı gözlenmektedir.

Aile şirketlerinin tarihsel gelişimi insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, akademik literatürde bu konuda gerçekleştirilen ilk çalışma 1990'lı yıllarda yapılmıştır. Kavram ile ilgili en yoğun çalışmanın yapıldığı yıl ise 2000'li yıllardır (Birincioğlu ve Acuner, 2015, s. 492). Toplumun yapı taşı olan aile kavramının uzantısı şeklindeki aile şirketleri, katma değer ve istihdam imkanlarıyla da önem taşımaktadır.

Türkiye'de de işletmelerin büyük bir çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu düşünülmektedir. Bu da ülkemiz için aslında ekonomik katkı sağlarken, sosyo-kültürel özelliklerin nesillere aktarılmasına avantaj yaratmaktadır. Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran en temel özellik; yönetim kademelerindeki görevlendirmelerin ve ücretlendirme politikalarının aile içi ilişkilere göre şekillenmesidir (Tetik, 2022, s. 105). Aile şirketleri yapıları gereği aile, ortaklık ve yönetim konularında sınırların belirlenmemesi sonucu iç içe geçmiş ilişkiler uzun vadede aile içi çatışmalara neden olmakta ve dolayısıyla aile şirketlerinin uzun ömürlü olamamalarına neden olmaktadır (Akdoğan, 2000, ss. 31-32).

Özetle aile şirketlerinde yaşanan sorunların başında kurumsallaşamama gelmektedir. Bunun da temel nedeni ise yönetici ve yönetim konularında yaşanan aile içi çatışmalardır. Buna ek olarak şirkette ihtiyaç duyulan pozisyonlara aile bağı olan birinin atanması, diğer bir ifadeyle aile üyelerinin yeterli yetkinliğe bile sahip olmadan kayırılması, liderlikle ilgili yaşanan

sorunlar aile şirketlerinde sürdürülebilirlikle ilgili sorunlar yaşamasına da neden olmaktadır. Yine kariyer planlamasındaki yanlışlar iş gücü devir hızını da olumsuz etkilerken, bilgiye ulaşımı engellemekte ve bu durumda finansal sorunları beraberinde getirmektedir (Arıcıoğlu vd., 2017, ss. 62-63).

Tetik (2022) yapmış olduğu çalışmasından bir aile şirketini örneklem olarak kabul etmiş ve bu şirketin başarı öyküsünün nedenlerini araştırmıştır. Ulaşılan bulgulara göre, başarı nedenleri; aile şirketlerinde cesaret, özgüven, karşılıklı sevgi ve saygı çerçevesinde işini seven, yeniliklere açık olan ve sürekli kendini geliştirebilen, aile üyeleri, iş arkadaşları ve rakiplerle seviyeli iletişim kurabilen, aza kanaat ederken, büyümek için kontrollü davranmak ve müşteri memnuniyetinden asla ödün vermemek olarak sıralanmıştır.

Selimoğlu ve Çalışkan (2018), yapmış oldukları çalışmada aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için kurumsallaşmaları gerektiğini vurgulamıştır. Bunun içinde aile anayasasının olması gerektiğini vurgulamıştır. Aile anayasası, aile üyelerinin sahip oldukları değer, norm ve sorumlulukları belirleyen resmî belgedir. Akın da (2023, s. 2) yapmış olduğu çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşmasına vurgu yapmış ve bunun içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı yolunun olduğunu vurgulamıştır. İçsel olarak aile anayasasının kılavuz olması gerektiğini vurgularken, dışsal yöntemde kurumsallaşma çabasında ise yazılı kuralların dışarıdan aktarılması ile bağımsız üyelerin katılımı, halka arz ve kurumsal yatırımcı alımı gibi yöntemleri vurgulamıştır. Yine Aydoğan ve Gülay (2024) tarafından kurumsallaşmanın önemi vurgulanırken, bunun için önemli olan unsurun başarılı bir kurumsal iletişim olduğunun altı çizilmiştir.

Haykır ve Çelik (2018) yapmış oldukları çalışmada, Türkiye’deki aile şirketlerinde firma yaşı ile karlılık arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Ulaşılan bulgulara göre firma yaşının karlılıkla konveks bir ilişki sergilediğini, genç firmaların belirli bir olgunluk seviyesine kadar daha yüksek kazançlar elde ettiğini ancak uzun vadede yaşlı firmaların daha iyi performans gösterdiğini bulmuşlardır. Dolayısıyla, aile şirketlerinde büyüme ve sürdürülebilirlik stratejilerinin belirlenmesinde firma yaşı önemli bir faktördür.

Öte yandan, Canal (2022, s. 17) aile şirketlerinde yaşanan sorunlar arasında yer alan nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkisini araştırmıştır. Kurumsallaşmaya engelin adaletin ve düzenin olmadığı gibi nepotizmin de oldukça fazla olduğunu vurgulamıştır.

Alpman (2022, s. 347) çalışmasında, aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devrinde yaşanan sorunlara karşı model geliştirmeyi amaçlamıştır. Aile üyelerinin “bana ne olacak?” endişesinin varlığı ve yönetimde olan kişilerin yönetim devrini düşünmeyerek, “mezarda emeklilik” algısının olduğu bulgularına ulaşmıştır.

Altındağ ve Öngel (2023, s. 270) ise aile şirketlerinin girişimci yönelimlerinin diğer şirketlere göre daha düşük olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Buna benzer bir çalışmada Filizöz ve Kılıç (2018) tarafından yapılmış olup, aile şirketi sahiplerinin 2. veya 3. kuşak çocukların kariyerlerindeki girişimcilik eğilimlerini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan sonuca göre aile şirketinde çalışan varislerin aileye saygı ve destek amacı ile yürütüldüğünü ama yine bulundukları işte olmasalar bile kendilerine ait işletme kurma isteklerini vurgulamışlardır.

Literatürdeki çalışmalardan da anlaşılacağı üzere, aile şirketlerinde en önemli unsur kurumsallaşma olarak ifade edilebilir. Kurumsal kimlik kazanan aile şirketleri sürdürülebilirliği ve kendi değerlerini maksimize ederken, ülke ekonomisine de önemli katkılar sağlamaktadır (Çetiner ve Erol, 2007, s. 17; Demir, 2021, s. 261; Sarıtaş vd., 2016, s. 139). Bu şirketlerin hayatta kalmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için doğru finansal kararlar almaları oldukça önemlidir (Duman ve Yücenurşen, 2022, s. 489). Buna ek olarak aile şirketleri insan kaynakları planlamasını etkin yönetimi, aile üyesi dışındaki çalışanlara adil davranılması işletmelerin verimliliğini de olumlu etkileyecektir (Hatipoğlu ve Hacizade, 2024, s. 159).

Bu çalışmada, DergiPark platformunda yer alan “aile şirketi” ile ilgili makalelerin R Studio Platformu ile metin madenciliği, kelime frekansı ve tema analizi yaparak, literatürdeki çalışmalardan ile şirketlerinin sorunlarının tespiti amaçlanmaktadır.

1. AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketi tanımları mülkiyetinin korunması yönetimi veya kan bağı gibi farklı kriterlere göre ifade edilmektedir. Kan bağına esas alan tanıma göre, aile şirketleri hem aileden gelen hem de aile tarafından yönetilen şirket türüdür. Bu tanım aile şirketinin en basit tanımını oluşturmaktadır. Buna ek olarak mülkiyet ve kararların “aile” ya da “akraba” üyeleri tarafından yürütüldüğü şirketler de aile şirketleri biçiminde anılmaktadır. Literatürde farklı şekillerde yer alan aile şirketleri tanımını, oldukça fazla yer görsek de genel hükümlere dayalı bir tanım bulmak oldukça zordur (Pounder, 2015, s. 117). Aile şirketi yöneticisinin aynı zamanda aile ilişkilerini de yönetmesi gerekmektedir. Şirketin sürdürülebilir başarısı, yöneticinin her iki ilişkiyi de düzenli şekilde yürütmesine bağlıdır (Köstepen ve Elçin, 2022, s. 116).

Aile şirketi, şirketin yönetiminin kan bağına bağlı olarak aile üyeleri tarafında yürütülen şirket türüdür (Tetik, 2022, s. 105). Dolayısıyla, aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran en temel özellik, yöneticilerinin ve çalışanlarının aile değerlerine sıkı bağlı olmalarıdır (Debarliev ve Janeska-Illiev, 2015, s. 43). Benght Karlöf tarafından yapılan tanıma göre “ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimi” olarak ifade edilmiştir (Bilgin, 2007, s. 5).

Aile şirketleri, “oy haklarının çoğunluğunun, şirketi kontrol eden, şirketi altsoylarına teslim etmek amacıyla kuran kurucular dahil olmak üzere, ailenin elinde bulundurduğu şirket” olarak tanımlanmaktadır (IFC, 2011, s.

10). Avrupa Komisyonu tarafından yapılan tanım ise “(1) Karar verme haklarının çoğunluğu şirketi kuran ya da firmanın sermayesine sahip olan gerçek kişinin/kişilerin veya bunların eşlerinin, ailelerinin, çocuklarının ya da çocukların doğrudan mirasçılarının elindedir. (2) Karar verme haklarının çoğunluğu dolaylı veya doğrudandır. (3) Ailenin en az bir üyesi veya yasal temsilcisi şirket yönetiminden veya yönetiminden sorumludur. (4) Borsada işlem gören şirketler, firmayı kuran veya sermayesini elinde bulunduran veya aileleri veya soyları, karar alma (oy kullanma) haklarının %25’ine sahip olma” aile şirketi olarak tanımlanmaktadır (EC). Özetle aile şirketleri yönetimi aile üyeleri tarafından yürütülen sonraki yöneticilerinin de aile üyeleri içerisinde atanan şirket türleridir.

2. YÖNTEM

01.03.2025 tarihinde “DergiPark” platformunda yer alan “aile şirketleri” ile ilgili yapılan makaleler taranarak, metin madenciliği yöntemi kullanılarak, aile şirketlerinin sorunlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. İlk olarak platformdan elde edilen makaleler hızla taranmış amaca uygun içerikliler ayrıştırılmıştır. Elde edilen veri setine metin madenciliği ve frekans analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda en sık kullanılan kelimelere göre oluşturulan tema analizi için, temalar ve anahtar kelimeler ortaya konmuştur.

2.1. Veri Toplama

DergiPark platformu üzerinden yer alan “aile şirketi” kavramı ile ilgili makalelere ulaşılmıştır. Ulaşılan makaleler teker teker başlık, anahtar kelime ve özet içeriklerine göre taranarak, 43 adet makaleye ulaşılmıştır. Ulaşılan 43 makalelerin metinleri tek tek indirilerek R programı dili yardımıyla tek bir dosya haline dönüştürülmüş ve analiz için veri seti hazır hale getirilmiştir.

2.2. Metin Madenciliği Ve Frekans Analizi

Metin madenciliği yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış doğal dil metinlerinden oluşan veri setlerinden anlamlı bilgi çıkarma sürecidir. Bu süreçte çeşitli algoritmalarla metinlerdeki kalıplar ve kelime ilişkilerinin keşfi amaçlanır. Veri setinden geçen en sık kelimelerin kelime frekansları hesaplanarak aile şirketleri ile ilgili sorunlar kategorize edilmiştir. Aynı zamanda doğal dil işlemlerinden olan bigram (ikili kelime ilişkisi) analizi ve trigram (üçlü kelime ilişkisi) analizi gerçekleştirilmiştir. Bigram metinde geçen kelime çiftlerinin frekanslarını inceleyerek, metinlerin anlamını ve yapısını daha iyi anlamak ve metindeki kelime ilişkileri ve bağlantıları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Jurafsky ve Martin, 2008, s. 17). Trigram ise biagramın üçlü kelime ilişkileri ile yapılan türüdür.

2.3. Tema Analizi

Tema analizi, R platformunda çeşitli paketlerle ve yöntemlerle kullanılan nitel verilerde tekrarlayan temaları veya desenleri belirlemeyi amaçlayan bir yöntemdir. Literatürdeki tekrar eden kelimelerin sıklıklarına göre altı ana tema belirlenmiştir. Ana temada yer alan anahtar kelimelere göre analizler gerçekleştirilmiştir.

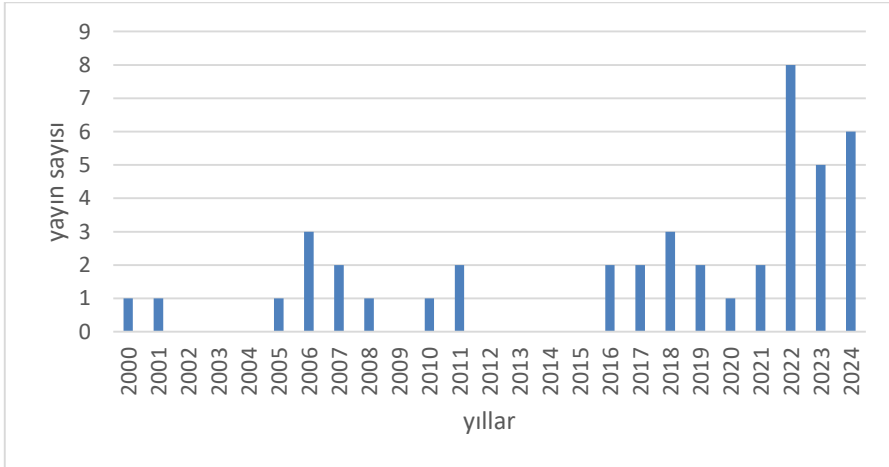
3. BULGULAR

Bu bölümde, analiz süreci sonucunda elde edilen bulgular sistematik bir biçimde sunulmaktadır.

3.1. Veri Seti Bulguları

DergiPark'ta yer alan makaleler başlık, anahtar kelime ve özet içeriklerine göre taranarak, 43 adet makaleye ulaşılmıştır. Bunlardan 9'u İngilizce 34'ü Türkçedir. 42 tanesi araştırma makalesi iken, sadece 1 adeti tez özeti şeklindedir. Tablo 1'de görüldüğü gibi platformda yer alan ilk yayın 2000 yılında bir adet şeklindedir. Hemen takip eden yılda da bir yayın yapılmıştır. Daha sonra üç yıl peş peşe kavramla ilgili yayın yapılmamıştır. 2005 ile 2011 yılları arasında kavrama olan ilgili artarken, kavramla ilgili yayınların çoğu 2016 yılı ve sonrasında mevcuttur. Özellikle, 2022 yılı aile şirketleri ile ilgili en fazla yayın yapılan yıl olmuştur.

Tablo 1. Yayınların Yıllara Göre Dağılımı



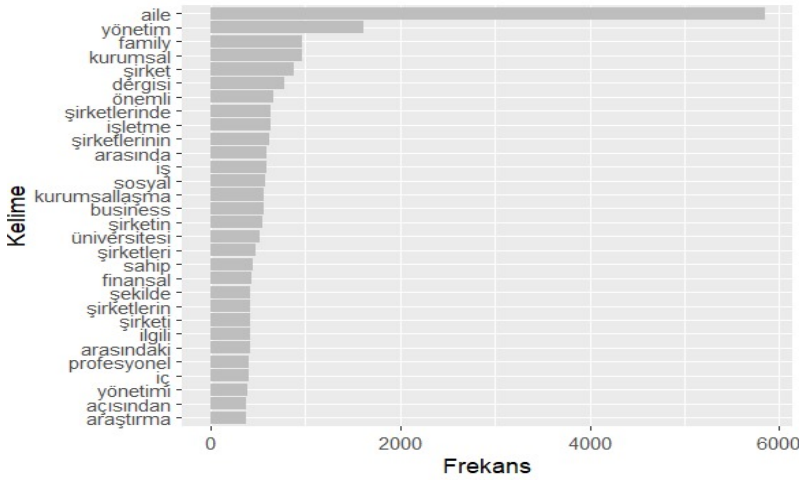
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2. Metin Madenciliği Ve Frekans Analizi Bulguları

Metin madenciliği analizi aracılığıyla doğru sonuçlar elde edebilmek için analiz öncesi ön işlem ve veri temizliği yapılmalıdır (Atan, 2016a).

Anlamsız sözcükler, ilgisiz kelimeler, sayıların temizliği, noktalama işaretleri ve ilgisiz karakterlerin temizlenmesi gerçekleştirilir (Atan, 2020b, s. 231). Anlamsız sözcüklerin tamamlanmasından sonra, veri setinde yer alan makalelerinde kullanılan en sık tekrar eden 30 kelime frekans analiziyle belirlenmiştir.

Tablo 2. En Sık Kullanılan Kelimeler



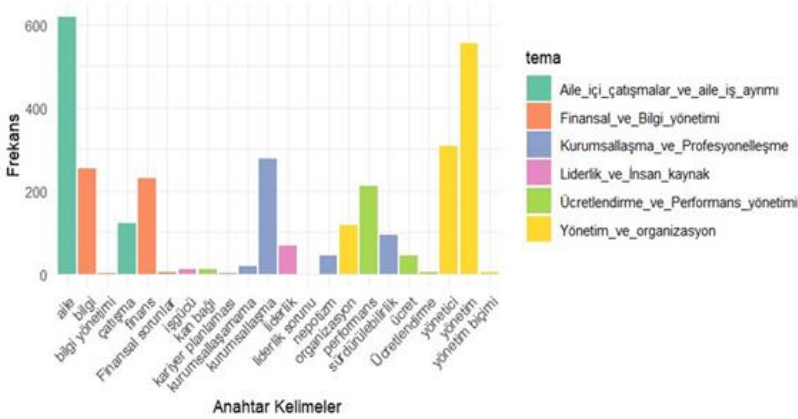
Tablo 2’ e göre, “aile” kelimesi açık ara en yüksek frekansa sahiptir ve bu durum, çalışmalarda aile kavramının merkezi bir konumda olduğunu göstermektedir. Bunu “yönetim” ve “family” kelimeleri takip etmektedir; bu durum, aile şirketlerinde yönetim süreçlerinin önemli bir tartışma konusu olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer sık kullanılan kelimeler arasında “kurumsal”, “şirket”, “önemli”, “işletme” ve “finansal” gibi ifadeler yer almaktadır. Bu kelimeler, akademik çalışmaların genellikle aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçleri, finansal yapıları ve yönetsel dinamikleri üzerine yoğunlaştığını göstermektedir. “Kurumsallaşma”, “profesyonel”, ve “şirketlerin” kelimelerinin sık kullanımı, aile şirketlerinin profesyonelleşme süreçleri ve sürdürülebilirlik konularının da çalışmalarda önemli bir yer tuttuğunu düşündürmektedir. Ayrıca, “üniversitesi” ve “araştırma” gibi kelimelerin varlığı, akademik çalışmaların teorik ve ampirik yönleriyle ele alındığını göstermektedir. “İç yönetim” ve “açısından” gibi kelimeler de aile şirketlerinin iç dinamikleri ve çeşitli perspektiflerden ele alınmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, bu frekans analizi, akademik çalışmaların aile şirketlerinde yönetim, kurumsallaşma ve finansal yapı gibi konulara odaklandığını ve bu bağlamda çeşitli akademik perspektiflerin ele alındığını göstermektedir. En sık geçen kelimelere göre aile şirketi ile ilgili sorunlar 6

farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Sınıflandırılan tema ve anahtar kelimeleri şöyledir:

- Kurumsallaşma ve profesyonelleşme: “kurumsallaşma”, nepotizm”, “kurumsallaşma” ve “sürdürülebilirlik”
- Yönetim ve organizasyon: “yönetici”, “yönetim”, “yönetim biçimi”, “organizasyon”
- Aile içi çatışma ve aile-iş ayrımı: “aile”, “çatışma”, “aile çatışması”
- Liderlik ve insan kaynakları: “liderlik”, “liderlik sorunu”, “kariyer planlaması”, “işgücü”
- Finansal ve bilgi yönetimi: “bilgi”, “bilgi yönetimi”, “finansal sorunlar”, “finans”
- Ücretlendirme ve performans yönetimi: “ücretlendirme”, “ücret”, “performans”, “kan bağı”

Tablo 3. Temalar Göre Kelime Dağılımları



Aile şirketleriyle ilgili makalelerden oluşturulan ana temadaki kelime dağılımı Tablo 3'teki gibidir. Buna göre temalardaki kelime dağılımları şöyledir:

Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme: “kurumsal”, “kurumsallaşma” ve “şirketin” gibi terimlerin sıklıkla kullanılması, aile şirketlerinde kurumsallaşma süreçlerinin ve profesyonel yönetim anlayışının literatürde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Bu durum, aile şirketlerinin sürdürülebilirliklerini sağlamak adına profesyonel yönetime geçiş sürecine verdikleri önemi yansıtmaktadır.

Yönetim ve Organizasyon: “yönetim”, “işletme” ve “şirket” gibi terimlerin yüksek frekansta olması, aile şirketlerinde yönetim yapısının ve organizasyonel süreçlerin araştırmalarda sıkça ele alındığını ortaya koymaktadır. Özellikle “family” ve “business” kelimelerinin de yer alması, aile şirketlerinde yönetim süreçlerinin hem aile bireyleri hem de işletme perspektifinden ele alındığını düşündürmektedir.

Aile İçi Çatışma: “aile” kelimesinin açık ara en sık kullanılan kelime olması, aile şirketlerinde aile dinamiklerinin ve ilişkilerinin belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir. Aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar, çatışmalar ve karar alma süreçlerine yönelik tartışmaların akademik çalışmalarda önemli bir yer tuttuğu söylenebilir.

Ücretlendirme ve Performans: “iş”, “önemli” ve “şirketlerinde” gibi kelimeler, aile şirketlerinde çalışan performansı, ücretlendirme politikaları ve iş süreçlerine dair konuların akademik literatürde sıkça incelendiğini göstermektedir. Çalışan memnuniyeti, yönetim anlayışı ve performans değerlendirme sistemleri aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından önemli konular olarak öne çıkmaktadır.

Finansal Bilgi Yönetimi: “finansal” ve “sahip” kelimelerinin varlığı, aile şirketlerinde finansal yönetimin önemini vurgulamaktadır. Finansal kaynakların etkin yönetimi, sermaye yapısının korunması ve uzun vadeli stratejik planlama konularının literatürde ele alındığı anlaşılmaktadır.

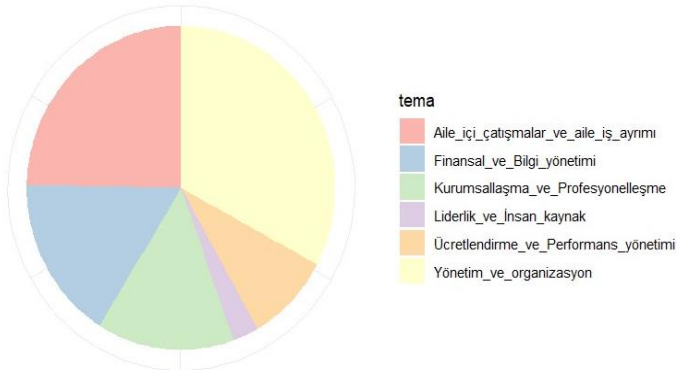
Liderlik ve İnsan Kaynakları: temasıyla doğrudan ilişkilendirilebilecek kelimelerin oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle “liderlik”, “insan kaynakları”, “çalışan”, “motivasyon” gibi kelimelerin en sık kullanılanlar arasında yer almaması, aile şirketleri literatüründe bu temanın görece daha az ele alındığını düşündürmektedir.

Ancak, dolaylı olarak ilgili olabilecek bazı kavramlar bulunmaktadır: “Yönetim” kavramı aile şirketlerinde yönetim yapısı ve yöneticilerin rolü, liderlik anlayışıyla doğrudan bağlantılıdır. Ancak, bu kavram daha çok genel yönetim süreçlerine işaret etmektedir. “İş” kavramı iş süreçleri ve organizasyonel yapı, insan kaynakları yönetimiyle bağlantılı olabileceği gibi, çalışanların performans değerlendirmesi ve yönetim yaklaşımlarını da içerebilir. “Şirket” ve “Kurumsal” kavramları ise kurumsallaşma süreci, profesyonel yönetimin benimsenmesiyle birlikte, insan kaynakları politikalarının da dönüşüm geçirmesini gerektiren bir süreçtir.

Bu veriler, aile şirketlerinde liderlik ve insan kaynakları yönetiminin literatürde daha az yer bulduğunu ancak, yönetim ve kurumsallaşma süreçleri içerisinde dolaylı olarak ele alındığını göstermektedir. Özellikle liderlik tarzları, aile bireyleri dışındaki profesyonel yöneticilerin rolü ve çalışanların motivasyonu gibi konuların akademik araştırmalarda daha fazla incelenmesi gerektiği söylenebilir.

Genel olarak, bu kelime frekans dağılımı, aile şirketlerinin akademik çalışmalarda genellikle kurumsallaşma, yönetim yapıları, aile ilişkileri, finansal yönetim ve performans değerlendirme ekseninde ele alındığını göstermektedir. Bu altı ana temanın, aile şirketlerinin karşılaştığı temel zorlukları ve çözüm yollarını ortaya koyan çalışmaların odak noktası olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Temaların Genel Dağılımı



Aile İçi Çatışmalar ve Aile-İş Ayrımı (Pembe): En büyük dilimlerden birini oluşturan bu tema, aile şirketlerinde en çok üzerinde durulan konulardan biridir. Aile bireyleri arasındaki ilişkiler, karar alma süreçleri ve iş-aile dengesinin sağlanması gibi konuların literatürde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Finansal ve Bilgi Yönetimi (Mavi): Aile şirketlerinde finansal sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetimin sağlanması açısından kritik olan bu tema, sermaye yönetimi, finansal karar alma süreçleri ve bilgi paylaşımı gibi konuları içermektedir.

Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme (Yeşil): Aile şirketlerinin uzun vadeli başarısı için kritik olan kurumsallaşma süreci, profesyonel yönetim anlayışı ve şirket politikalarının kurumsal bir çerçeveye oturtulmasıyla ilgilidir. Orta büyüklükteki bu dilim, kurumsallaşma ihtiyacının akademik çalışmalarda sıkça ele alındığını göstermektedir.

Liderlik ve İnsan Kaynakları (Mor): En küçük dilimlerden biri olup, aile şirketlerinde liderlik dinamikleri ve insan kaynakları yönetimi konularının akademik literatürde diğer temalara kıyasla daha az yer bulduğunu göstermektedir. Ancak bu konu, özellikle nesiller arası geçiş süreçlerinde önemli bir araştırma alanıdır.

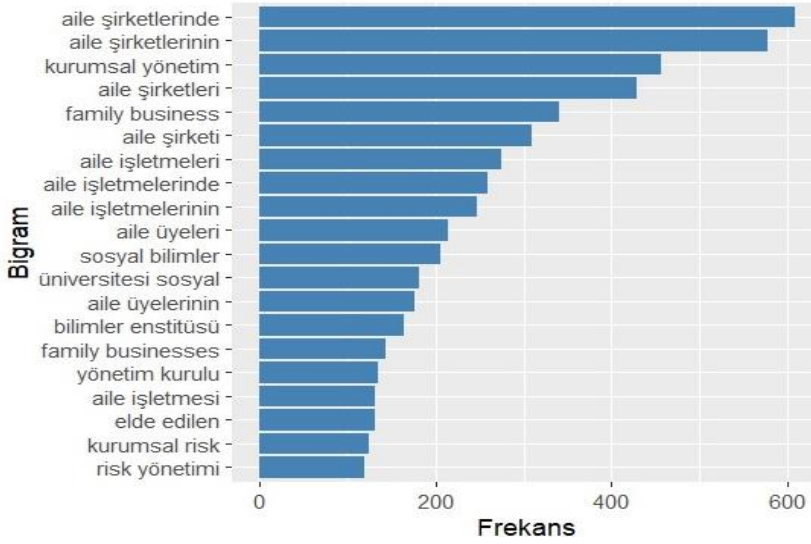
Ücretlendirme ve Performans Yönetimi (Turuncu): Aile şirketlerinde çalışan motivasyonu, performans ölçümü ve ücretlendirme politikalarıyla ilgili olan bu tema, diğer temalara kıyasla daha küçük bir orana sahiptir. Ancak, profesyonelleşme sürecinde kritik bir bileşen olarak ele alınmaktadır.

Yönetim ve Organizasyon (Sarı): En geniş dilimlerden biri olup, aile şirketlerinin yönetim yapıları, organizasyonel süreçleri ve stratejik karar alma mekanizmalarının akademik çalışmalarda geniş yer bulduğunu göstermektedir.

Tablo 4'te dağılım, aile şirketlerinde en çok incelenen konuların başında aile içi çatışmalar, yönetim ve organizasyon ile finansal yönetim geldiğini göstermektedir. Liderlik ve insan kaynakları ile ücretlendirme ve

performans yönetimi ise akademik çalışmalar içerisinde görece daha az yer almaktadır. Bu durum, aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşma ve yönetim süreçlerinin akademik odakta olduğunu, ancak insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme konularının daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyabileceğini göstermektedir.

Tablo 5. En Sık Geçen Bigramlar



Tablo 5’te bigram (ikili kelime ilişkisi) frekans grafiği, aile şirketleri ile ilgili akademik literatürde en sık kullanılan kelime öbeklerini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, “aile şirketleri” ve “kurumsal yönetim” ifadeleri en yüksek frekansa sahip olup, aile şirketleri bağlamında yönetim süreçleri, yapısal özellikler ve kurumsallaşma konularının literatürde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Bunun yanı sıra, “family business” ve “aile işletmeleri” ifadelerinin de sıkça geçtiği görülmekte olup, çalışmalarda uluslararası literatürden referanslar bulunduğu anlaşılmaktadır. “Aile üyeleri” ve “yönetim kurulu” gibi kavramların yüksek frekansa sahip olması, aile şirketlerinde karar alma süreçlerinin ve yönetim yapılarının akademik çalışmaların odak noktası olduğunu desteklemektedir.

Ayrıca, “kurumsal risk” ve “risk yönetimi” gibi ifadelerin varlığı, aile şirketlerinin karşılaştığı finansal ve yönetsel risklerin de önemli bir araştırma konusu olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, metin madenciliği ile elde edilen bulgular, aile şirketleri literatüründe yönetim, kurumsallaşma, risk ve aile üyelerinin rolü gibi konuların belirgin şekilde öne çıktığını göstermektedir. Bu bulgular, ilerleyen araştırmalarda daha derinlemesine analizlerin yapılması için yol gösterici olabilir.

Tablo 6. En Sık Geçen Trigramlar

Tablo 6’da trigram (üçlü kelime ilişkisi) frekans grafiği, aile şirketleri ile ilgili akademik literatürde en sık kullanılan kelime gruplarını göstermektedir. Elde edilen bulgular, aile şirketlerinin karşılaştığı temel sorunlar bağlamında değerlendirildiğinde, çeşitli önemli noktalar ortaya çıkmaktadır. Öncelikle, “kurumsal yönetim ilkeleri”, “kurumsal risk yönetimi” ve “aile şirketlerinde kurumsallaşma” ifadelerinin yüksek frekansta olması, aile şirketlerinin en önemli problemlerinden biri olan kurumsallaşamama sorununun literatürde geniş bir şekilde ele alındığını göstermektedir. Aile şirketleri genellikle nesiller arası geçişlerde kurumsal bir yapı oluşturamadıkları için sürdürülebilirliklerini kaybetmekte ve uzun ömürlü olamamaktadırlar.

Ayrıca, “iç kontrol sistemi” ve “finansal karar verme” gibi ifadeler, aile şirketlerinin finansal yönetim süreçlerinde karşılaştıkları zorluklara işaret etmektedir. Aile şirketlerinde profesyonel yönetim eksikliği nedeniyle finansal kontrol mekanizmalarının yetersiz olması, şirketlerin uzun vadeli başarı elde etmesini zorlaştırmaktadır.

Bununla birlikte, “faaliyet gösteren aile”, “iç kaynak bağımlılığı” ve “aile şirketlerinde yönetim” ifadeleri, aile şirketlerinin profesyonel yöneticiler yerine aile bireylerine bağımlı olarak faaliyet göstermesinin doğurduğu yönetsel problemlere işaret etmektedir. Bu durum, yönetişimde şeffaflık eksikliğine ve karar alma süreçlerinde etkinliğin azalmasına neden olmaktadır.

Son olarak, “family business review”, “üniversitesi sosyal bilimler” ve “yönetim bilimleri dergisi” gibi ifadeler, aile şirketleri üzerine yapılan akademik çalışmaların önemli bir bilgi kaynağı olduğunu göstermektedir. Bu, aile şirketlerinin yaşadığı sorunlara yönelik akademik ilginin ve çözüm arayışlarının devam ettiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, metin madenciliği ile elde edilen bu trigram analizi, aile şirketlerinin temel sorunlarını; kurumsallaşamama, finansal riskler, yönetsel bağımlılık ve profesyonelleşememe ekseninde ortaya koymaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalar, bu sorunların aşılmasına yönelik stratejiler geliştirmeye ve uygulamada etkili çözümler üretmeye odaklanmalıdır.

Sonuç

Aile şirketleri, küresel ekonomide önemli bir yere sahip olup, hem istihdam yaratma hem de ekonomik kalkınmaya katkı sağlama noktasında kritik bir rol üstlenmektedir. Literatür incelemeleri, bu şirketlerin sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşmanın temel bir gereklilik olduğunu göstermektedir. Ancak, aile şirketleri doğası gereği, yönetim süreçlerinde aile içi dinamiklerden kaynaklanan çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu çalışmada, DergiPark platformunda yayımlanan aile şirketleri ile ilgili akademik makaleler metin madenciliği yöntemi ile analiz edilerek, bu şirketlerin karşılaştıkları temel sorunlar tespit edilmiştir.

Araştırmada, metin madenciliği ve kelime frekansı analizleri sonucunda aile şirketleri ile ilgili en sık geçen kelimeler belirlenmiş ve bu doğrultuda ana temalar oluşturulmuştur. Bulgular, aile şirketlerinin en yaygın sorunlarının kurumsallaşamama, yönetim ve organizasyon yapılarındaki eksiklikler, aile içi çatışmalar, liderlik ve insan kaynakları yönetiminde yaşanan zorluklar, finansal ve stratejik yönetim eksiklikleri ile girişimcilik ve yenilikçilik konularında yaşanan yetersizlikler olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle nepotizm, liyakat esasına dayalı olmayan yönetim atamaları, nesiller arası geçiş süreçlerindeki belirsizlikler ve profesyonel yönetime geçişteki direnç, aile şirketlerinin uzun vadeli başarılarını ve sürdürülebilirliklerini tehdit eden temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Çalışmanın sonuçları, aile şirketlerinin uzun ömürlü olabilmesi için kurumsallaşmanın kaçınılmaz bir gereklilik olduğunu bir kez daha doğrulamaktadır. Kurumsallaşma süreçlerinde aile anayasasının oluşturulması, yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesi, profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi ve aile-iş ayrımının net bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, insan kaynakları politikalarının liyakat esasına göre yapılandırılması, kariyer planlamalarının objektif kriterlere dayanması ve aile üyeleri dışındaki çalışanlara eşit fırsatlar sunulması, aile şirketlerinin sürdürülebilir rekabet gücü elde etmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak, aile şirketleri güçlü yönlerine rağmen, yönetim süreçlerinde yaşadıkları çeşitli zorluklar nedeniyle, uzun vadede sürdürülebilirlik sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda, akademik çalışmaların da ortaya koyduğu gibi, aile şirketlerinin profesyonel yönetim anlayışına geçiş yapmaları, kurumsal yönetim ilkelerini

benimsemeleri ve içsel-dışsal faktörleri dikkate alarak, stratejik yönetim mekanizmalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışmamızda elde edilen bulgular, aile şirketleri üzerine yapılacak gelecekteki araştırmalar için önemli bir referans kaynağı niteliğinde olup, akademisyenler, iş dünyası ve politika yapıcılar için yol gösterici olacaktır.

Bundan sonraki çalışmalarda, daha geniş bir veri kümesi kullanılarak aile şirketlerinin sektörel bazda karşılaştıkları spesifik sorunların incelenmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, farklı metin madenciliği algoritmalarının karşılaştırmalı analizi yapılarak, hangi yöntemlerin daha isabetli sonuçlar verdiği değerlendirilebilir. Gelecekteki araştırmalar, aile şirketlerinin sorunlarına yönelik yapay zekâ destekli karar destek sistemleri geliştirilmesi ve işletme sahiplerine yönelik önerilerin uygulanabilirliğinin test edilmesi gibi alanlara odaklanabilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Deniz YILDIZ: %100

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışma etik onay gerektiren herhangi bir insan veya hayvan araştırması içermemektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Deniz YILDIZ: %100

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: This study does not contain any human or animal research that requires ethical approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Kaynakça

- Akdoğan, A. A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(16), 31-47.
- Akın, M. Ş. (2023). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında dışsal yöntemler: afm ve mars sinemalarının dönüşüm vakası. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(1), 1-21.
- Alpman, G. (2022). Türk aile şirketlerinde nesiller arası yönetim devri: Bir gömülü teori çalışması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 347-376. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1073518>
- Altındağ, Ö. & Öngel, G. (2023). Entrepreneurial orientation as a new aggressive business model in the family and non-family firms: A

literature review. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 262-279.

- Arıcıoğlu, M. A., Gökce, Ş. & Çelebi, M. E. (2017). Aile işletmelerinin sorunları ve çözümlerine akademik yaklaşım: lisansüstü tezler bağlamında bir inceleme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 59-72.
- Atan, S. (2016a). *Metin madenciliği ile sentiment analizi ve Borsa İstanbul Uygulaması* [doktora tezi]. Ankara Üniversitesi
- Atan, S. (2020b). Metin madenciliği: İmkanları, yöntemler ve kısıtlar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (31), 220-239. <https://doi.org/10.20875/makusobed.476524>.
- Aydöner, D. & Gülay, B. (2024). Example of institutionalization of a family business: EKA NDT Gözetim Müm. San. Tic. Ltd. Şti. *Kastamonu İnsan Ve Toplum Dergisi*, 2(4), 173-186.
- Bilgin, N. (2007). *Aile şirketleri kurumlaşma eğilimleri: Ankara kobi örneği*. [yüksek lisans tezi]. Atılım Üniversitesi
- Birincioğlu, N. & Acuner, T. (2015). Aile işletmeleri kurucularının ve aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi: Trabzon örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (14), 491-515.
- Canal, B. (2022). Aile işletmelerinde nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkisine kavramsal bir değerlendirme. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 6(10), 15-34.
- Çetiner, E. & Erol, M. (2007). Kurumsal yönetim ve kurumsal yönetimin aile şirketlerinde uygulama düzeyinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, (21), 17-34.
- Debarliev, S. & Janeska-Illiev, A. (2015, Mayıs). Family business characteristics and differences: Some insights from the developing countries. International Conference Challenges of Europe: Growth. Competitiveness and Inequality. Split-Hvar.
- Demir, Z. (2021). Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik açısından muhasebe ve raporlamanın önemi: Örnek olaylar. *İşletme Bilimi Dergisi(JOBS)*, 9(2), 261-300. <https://doi.org/10.22139/jobs.959447>.
- Duman, H. & Yücenurşen, M. (2022). Aile şirketlerinin finansal karar verme süreçleri: planlı davranış teorisi çerçevesinde bir araştırma. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 15(3), 483-508.
- EC. (2025). *Family Business*. European Commission. 24 Şubat 2025 tarihinde https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/family-business_en adresinden edinilmiştir.

- Filizöz, B. & Kılıç, A. (2018). Girişimci olmak ya da olmamak: Aile işletmelerinde 2. ve 3. kuşağın ikilemi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7), 186-202.
- Hatipoğlu, Z. & Hacizade, Ş. E. (2024). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında insan kaynakları süreçlerinin yapılandırılması. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 8(15), 158-180. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1583560>
- Haykır, Ö. & Çelik, M. S. (2018). The Effect of age on firm's performance: evidence from family-owned companies. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 129-137. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.403257>
- IFC. (2011). *IFC Aile şirketleri yönetim rehberi*. Washington: IFC (International Finance Corporation World Bank Group). 24 Şubat 2025 tarihinde <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifc-family-business-governance-handbook-turkish.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Jurafsky, D. & Martin, J. H. (2008). *Speech and Language Processing: An Introduction to Natural Language Processing, Computational Linguistics, and Speech Recognition*. Person Prentice Hall.
- Köstepen, A. & Elçin, M. (2022). Aile şirketlerinde entelektüel sermayenin önemi. *Journal of Business Innovation and Governance*, 5(1), 113-133.
- McKinsey. (2024). *All in the Family Business*. 27 Şubat 2025 tarihinde <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/charts/all-in-the-family-business> adresinden edinilmiştir.
- Porta, R. L., Lopez-de-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999). corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 471-517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>.
- Pounder, P. (2015). Family business insights: An overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116-127. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2014-0023>.
- Sarıtaş, A., Gürsoy, S. & Sarı, S. (2016). Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde aile şirketlerinde kurumsallaşmanın etkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 135-152.
- Selimoğlu, S. K. & Çalışkan, A. Ö. (2018). Başarılı ve uzun ömürlü aile şirketlerinin yol haritası: Aile anayasası. *Muhasebe ve Denetime Bakış* (53), 39-54.
- Tetik, N. (2022). Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği: "Malatya hacı baba sinan et lokantası" dördüncü kuşak aile şirketi ve başarı hikayesi. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırma Dergisi*(23), 103-114

Extended Abstract

This study aims to identify the fundamental problems faced by family businesses by analyzing academic articles published on the topic of “family businesses” in DergiPark, one of Turkey’s leading academic publication platforms, through text mining methodologies. The conceptual framework of the research is shaped by the most frequently discussed themes in the literature on family businesses, including sustainability, institutionalization, intergenerational transition, and governance. Although family businesses are defined differently across various disciplines, this study conceptualizes them as enterprises in which management is carried out by family members, family values significantly influence decision-making processes, and the family structure directly shapes the organizational culture.

The study is based on the assumption that the unique structural and managerial characteristics of family businesses distinguish them from other types of enterprises and create conditions conducive to various managerial challenges. In particular, the dominance of emotional factors over rational decision-making, the insufficient adoption of professional management practices, and the ineffective handling of intergenerational conflicts are among the most common issues encountered in family businesses. In this context, the study seeks to reveal the relationship between the management processes of family businesses and their sustainability through data-driven findings.

Employing a quantitative research design, the study analyzed 43 academic articles published in DergiPark between 2010 and 2024. During the data collection process, the titles, keywords, and abstracts of the articles were examined, and only those directly related to family businesses were included. Word frequency analysis was conducted on the collected texts, and bigram and trigram analyses were performed using the R programming language. Based on these findings, the data were categorized thematically, and six primary problem areas faced by family businesses were identified:

1. Institutionalization and Professionalization: The failure to adopt professional management mechanisms, low levels of institutionalization, and structural challenges arising during generational transitions.
2. Management and Organization: The dominance of family members in management leading to a lack of transparency, imbalanced authority structures, and ineffective organizational designs.
3. Intra-family Conflict and Family–Business Separation: The spillover of family dynamics into business processes, resulting in conflict and reduced operational efficiency.
4. Leadership and Human Resources: Non-merit-based appointments that undermine employee motivation and negatively affect organizational performance.

5. Financial and Information Management: Weak financial control mechanisms that reduce the resilience of businesses during economic crises.

6. Compensation and Performance Management: Privileges granted to family members that lead to unfair compensation practices and declining employee performance.

The analysis reveals that institutionalization deficits, managerial conflicts, and challenges in generational transitions are among the most prevalent issues in family businesses. The most frequently used keywords—such as “family,” “management,” “corporate,” and “company”—indicate the centrality of these themes in the literature. Bigram and trigram analyses highlighted expressions such as “family businesses,” “corporate governance principles,” and “corporate risk management,” underscoring the importance of approaches such as adopting professional management models, developing family constitutions, and strengthening strategic leadership for ensuring sustainability.

A review of publication trends shows that academic interest in family businesses peaked in 2022, a pattern likely shaped by the post-pandemic transformation surrounding sustainability and crisis management in family firms. The thematic analysis further indicates that intra-family conflicts intensify particularly in decision-making and role-distribution processes, while management and organizational problems largely stem from the unsuccessful integration of non-family professionals. Moreover, issues related to financial management and compensation reflect perceptions of intra-family injustice that negatively affect employee motivation.

An important finding of the study is that leadership and human resources themes are addressed relatively less frequently in the literature, despite being critical determinants of successful intergenerational transitions and long-term organizational continuity. Therefore, future research should examine leadership styles, the roles of non-family professionals, and the influence of human resource policies in greater depth.

In conclusion, this research demonstrates that text mining is an effective method for identifying fundamental problems discussed in the family business literature. By offering objective insights into publication trends and thematic focuses, the study contributes both methodologically and conceptually to the field. Future studies incorporating sectoral comparisons and exploring AI-supported decision-making systems are expected to provide new dimensions to family business research.