



Platform Ekonomisinde Medya Girişimciliği: Yapay Zekâ Olgunluk Seviyeleri ile Haber Değer Zinciri Arasındaki Stratejik Hizalanmada Yapısal Bariyerler ve Sınır Koşulları*

Media Entrepreneurship in the Platform Economy: Structural Barriers and Boundary Conditions in the Strategic Alignment Between AI Maturity and the News Value Chain

ÖZET

Bu çalışma, dijital haber girişimciliğinde yapay zekâ (YZ/AI) olgunluğu ile girişimcilik arasındaki ilişkiyi, girişimcilik aşamaları, YZ olgunluk boyut ve seviyeleri ile haber değer zinciri dinamiklerini birleştiren üç boyutlu bir kavramsal model üzerinden incelemektedir. Max Weber'in (1949) "İdeal Tip" yaklaşımına dayanan model, medya girişimciliğindeki sınır koşullarını açıklamak ve karşılaştırmalı analiz yapabilmek için kullanılan analitik bir çerçeve olarak yapılandırılmıştır. Araştırmada medya ekonomisi temelinde kurgulanan model, 46 farklı YZ olgunluk modeli, YZ teknikleri, girişimcilik ve iş modeli literatürünün NVivo destekli tematik kodlama analiziyle inşa edilmiştir. Çalışmanın temel tezi, dijital medya girişimlerinin ekonomik sürdürülebilirliğinin, girişimcilik piramidi, YZ olgunluk boyut/seviyeleri ve haber değer zinciri aşamaları arasında kurulan stratejik hizalanma ile mümkün olabileceğidir. Medya endüstrisi, ideal tip modelindeki aşamalar arası geçişte platform ekonomisinin dayattığı yapısal bariyerler ve sınır koşulları nedeniyle güçlük yaşamaktadır. İdeal tip modelinin temel varsayımı, girişimcilik aşamaları ile YZ olgunluk seviyeleri arasında eşgüdümlü bir gelişim ilişkisi bulunduğuudur. Ancak medya girişimciliği, özellikle dördüncü aşama olan YZ entegrasyon ve ürün-pazar uyumu aşamasından sonra yapısal bir kırılmaya uğramaktadır. Finansal varlık yapısı kısıtları içerik bolluğunun yarattığı değer erozyonu ve platform ekonomisinin dayattığı altyapısal bağımlılık nedeniyle iş modeli uyumu ve ölçeklenme aşamasında güçlük yaşanmaktadır. YZ üretim hızının içerik bolluğu yaratarak haberin marjinal değerini azaltması, teknolojik olgunluğun ekonomik bir karşılığa dönüşmemesi, girişimlerin iş modeli uyumunu yakalamalarını zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda dijital haber girişimlerine finansal, teknolojik ve organizasyonel kaynaklarını hibrit gelir modelleriyle stratejik bir hizalanma içinde yönetmeleri önerilmektedir. Nihayetinde çalışma, modelde tanımlanan boyutlar arası stratejik hizalanmanın; platform bağımlılığını dengeleyeceği ve mesleki meşruiyetin (etik/editöryal denetim) korunduğu niş dikey alanlarda kolektif bir ekosistem inşasına zemin hazırlayacağını öngörmektedir.

Anahtar Kelimeler: Medya Girişimciliği, Girişimci Piramidi, YZ Olgunluk Modelleri, Haber Değer Zinciri, Medya Ekonomisi

ABSTRACT

This study examines the relationship between artificial intelligence (AI) maturity and entrepreneurship in digital news ventures through a three-dimensional conceptual model integrating entrepreneurial stages, AI maturity levels, and news value chain dynamics. Grounded in Max Weber's (1949) ideal type approach, the model serves as an analytical framework for identifying the boundary conditions of media entrepreneurship and enabling comparative analysis. Developed within the field of media economics, the model was constructed through NVivo-assisted thematic coding of 46 AI maturity models and the literature on AI techniques, entrepreneurship, and business models. The study argues that the economic sustainability of digital media ventures depends on strategic alignment between the entrepreneurial pyramid, AI maturity levels, and stages of the news value chain. However, the platform economy imposes structural barriers that hinder transitions between entrepreneurial stages. The model assumes a coordinated relationship between entrepreneurial development and AI maturity, yet media ventures experience a structural break after the fourth stage, AI integration and product-market fit. Financial constraints, content abundance, and infrastructural dependency on platforms complicate business model alignment and scaling. Moreover, AI-driven content acceleration reduces the marginal value of news, limiting the conversion of technological maturity into economic value. The study recommends that digital news ventures strategically manage financial, technological, and organizational resources through hybrid revenue models. It further suggests that strategic alignment across model dimensions may reduce platform dependency and support collective ecosystems in niche vertical domains where professional legitimacy and editorial oversight are maintained.

Keywords: Media Entrepreneurship, Entrepreneur Pyramid, AI Maturity Models, News Value Chain, Media Economics.

Aysun Dukul¹
Mehmet Özçağlayan²

How to Cite This Article

Dukul, A. & Özçağlayan, M. (2026). Platform Ekonomisinde Medya Girişimciliği: Yapay Zekâ Olgunluk Seviyeleri ile Haber Değer Zinciri Arasındaki Stratejik Hizalanmada Yapısal Bariyerler ve Sınır Koşulları. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 12(3), 315-348. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20497568>

Arrival: 21 April 2026
Published: 31 May 2026

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

* Bu makale, savunma aşamasındaki "Dijital Medya Girişimciliğinde Yapay Zekâ Olgunluğunun İş ve Gelir Modellerine Etkisi" başlıklı doktora tezinde geliştirilen kavramsal modeli temel almaktadır. Çalışmanın ampirik bulguları tez kapsamında değerlendirilmektedir.

¹ Doktora Öğrencisi., Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü, Medya Ekonomisi ve Basın İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul Türkiye. ORCID: 0000-0003-1470-6795

² Prof. Dr. Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü. İstanbul Türkiye. ORCID: 0000-0001-6459-8054

GİRİŞ

Medya endüstrisi dijitalleşme, platformlaşma, veri temelli altyapılar ve YZ destekli teknolojilerle yapısal bir dönüşüm sürecine girmiştir (Helmond, 2015). Dijital haber ve içerik girişimleri (Deuze, Witschge 2018) giderek artan biçimde platformlara (Gawer, Cusumano 2014), veri altyapılarına ve algoritmik sistemlere bağımlı hale gelmekte ve bu bağımlılık, girişimcilik ve teknolojik ekosistem arasındaki ilişkiselliği daha görünür kılmaktadır. YZ, haberin üretiminden dağıtımına tüm değer zincirini yeniden yapılandıran dönüştürücü inovatif bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğrusal, üretici merkezli klasik haber değer zinciri, kurum dışı platform ekosistemi ve kullanıcıların etkileşimiyle dinamik bir yapı kazanmıştır. Bu dönüşüm, haber üretim ve dağıtım pratiklerini, haber girişimlerinin örgütlenme biçimlerini, değer yaratma süreçlerini ve girişimcilik dinamiklerini köklü biçimde yeniden şekillendirmektedir. Bu süreçte girişimciler, verinin temel üretim faktörü olduğu algoritmik rasyonalite (Parisi, 2019) odaklı yeni iş modeline geçmektedir. Ancak bu geçiş, beraberinde epistemolojik sınırlar ve yapısal bariyerler oluşturmuştur. Çoğu medya girişimi, teknoloji, organizasyonel ve stratejik olgunluğu aynı hızda ilerletemediği için, “hızalanma paradoksu” (Sledgianowski, Luftman 2005) içine düşmektedir. Dinamik yetenekler (Teece, 2007) ve yol bağımlılığı (Arthur, 1994) sektörel kısıtlılıkları açıklamayı kolaylaştırmaktadır.

Dijital ekonomide sınırları geçişken ve dinamik bir yapı sergileyen medya endüstrisi, YZ teknolojilerini erken benimseyen sektörler arasındadır (Bughin vd. 2017). Büyük haber kuruluşlarında YZ kullanımını yaygınlaştırsa da literatür henüz başlangıç aşamasındadır (de-Lima-Santos, Ceron 2021). Mevcut çalışmalar, YZ’nin haber toplama, üretim, dağıtım ve doğrulama süreçlerindeki rolünü ortaya koymaktadır (Diakopoulos, 2019). Araştırmalar çoğunlukla belirli YZ uygulamalarına odaklanmakta (Carlson, 2018; Cools, Diakopoulos, 2024; Beckett, Yaseen 2023) etik ve normatif tartışmalar öne çıkmaktadır (Broussard vd. 2019; de-Lima-Santos, Mesquita 2021). Bu yaklaşımlar, haber ve içerik girişimlerinin değer zinciri ve girişimcilik aşamalarında YZ teknolojilerinin dönüştürücü ya da sınırlayıcı etkilerini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Diğer yandan platformlaşma ve ekosistem dinamiklerini inceleyen yaklaşımlar algoritmik bağımlılık, veri asimetrisi ve altyapısal kontrol koşullarını vurgulamakla birlikte (Van Dijck vd. 2018; Helmond, 2015; Napoli, 2019a) bu kısıtlılıkların haber girişimlerinin değer yaratımı üzerinde neden olduğu etkiler sınırlı düzeyde ele alınmıştır.

Platform ekonomisinde (de Waal, Arets, 2022) platform odaklı medya pazarlarının yükselişi ile geleneksel gelir modellerinin gerilemesi, sektörün eşik beçliliği rolünün zayıflamasına yol açmıştır (Lewin, 1947; Shoemaker, Vos 2014). Heterojen kullanıcı davranışları ve değişen tüketim tercihleri; belirsizlik, inovasyon, deneysellik ve örgütsel esneklik içeren medya girişimciliğini artırmıştır (Deuze, Witschge, 2018; Nielsen vd. 2016). Medya yönetiminin bir alt dalı olan medya girişimciliği üzerine yapılan araştırmalar, inovasyonun, fırsatların, kaynakların yeniden birleştirilmesinin ve iş modeli adaptasyonunun önemini vurgulamaktadır. Yapılan çalışmalarda dijital medya girişimciliğinde YZ benimsenmesi büyük ölçüde değer zincirinden, platform ekosisteminden ve örgütsel yapılardan ayrı ve çoğunlukla teknolojik bir olgu olarak ele alınmıştır. Literatürün büyük bölümü YZ’yi teknolojik bir araç veya operasyonel iyileştirme olarak ele almakta ancak medyanın girişimcilik süreçlerine, organizasyonel yapılarına, stratejik karar alma mekanizmalarına ve entegrasyonuna sınırlı bir şekilde odaklanmaktadır. Literatürdeki bu boşluk YZ, girişimcilik ve haber değer zincirinin büyük ölçüde farklı disiplinler içinde parçalı biçimde ele alınmasından kaynaklanmaktadır. YZ’nin sektörler üzerindeki uzun vadeli etkileri ve işletme yatırımlarının sonuçları ise henüz netleşmemiştir.

Medya girişimciliğindeki temel sorunsal, teknolojinin sunduğu verimlilik ve maliyet avantajlarının sektörün ve haberin doğasındaki özellikler nedeniyle gelir akışlarına dönüştürülememesidir. Gillespie'nin (2014) “algoritmik yönetimsellik” olarak tanımladığı yapı, medya girişimlerini teknolojik adaptasyona zorlarken, teknoloji ile kurumsal olgunluk uyum içinde ilerlememektedir. Geleneksel değer zinciri yaklaşımını YZ merkezli bir perspektifle yeniden ele alan bu çalışma girişimcilik, bilgi sistemleri ile işletme literatüründe hakim olan doğrusal başarı modellerini medyanın yapısal kısıtları, stratejik eşikleri ve aşamalar arası asimetrisi üzerinden sorgulamaktadır.

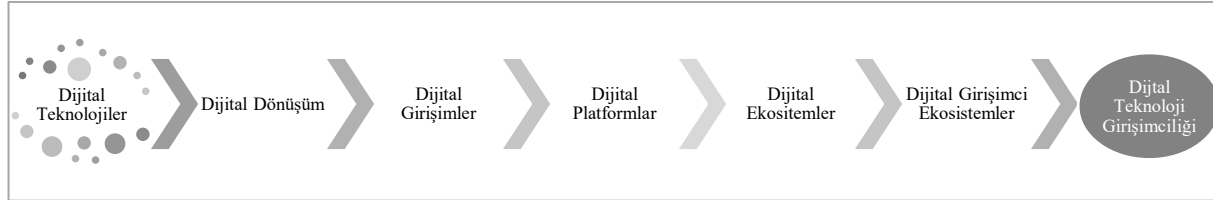
Mevcut literatür, medya işletmeleri için YZ teknolojisini, çoğunlukla dijital dönüşüm sürecinin doğrusal ve teknoloji odaklı bir olgunluk aşaması olarak konumlandırmaktadır. Ancak medya girişimleri, küresel teknoloji şirketlerinin hakim olduğu dijital platform pazarlarında ağ etkileri ve “tavuk-yumurta sorunu” kaynaklı giriş engelleriyle karşılaşmaktadır (Rochet, Tirole 2003). YZ ile içerik üretiminde marjinal maliyetler düşerken, katma değer platformlarca emilmesi bir “verimlilik tuzağı” ve gelir krizi yaratmaktadır (Noam, 2018). Diğer yandan bilgi, anlam ve güven inşasında toplumsal rol oynayan medya girişimlerinde YZ olgunluğu, içerik üretiminin doğası ve izleyici etkileşimi nedeniyle yalnızca teknolojik bir adaptasyon sürecine indirgenemez. Bu bağlamda YZ altyapısal bağımlılığı ile stratejik özerklik arasındaki denge “ekosistem orkestratörü” (Jacobides vd. 2018) becerisiyle yönetilmelidir.

Gazetecilikte YZ araştırmaları genellikle haber değer zincirinin belirli aşamalarına odaklanırken, girişimcilik araştırmaları (Küng, 2017) çoğu zaman gazetecilik iş akışlarının operasyonel ve organizasyonel gerçeklerinden soyutlanmaktadır. Bu alışma, medya ekonomisi ve yönetimi perspektifiyle YZ olgunluğu, girişimcilik aşamaları ve platform tabanlı dijital ekosistemlerdeki haber değer zincirini ilişkilendiren bir ideal tip kavramsal model geliştirmektedir. Makale, ekonomik özerklik arayışındaki haber girişimciliğinin, “kazananın her Őeyi aldığı” platformlaşma dinamikleri ve yapısal engeller karşısındaki stratejik konumunu, model üzerinden sorunsallaştırmaktadır. Model, deterministik bir reçete sunmak yerine, farklı olgunluk seviyeleri ve girişimcilik aşamalarının değer yaratımını nasıl Őekillendirdięini analitik bir perspektifle incelemektedir. Modelin doğru yorumlanabilmesi için sektörün önemli paradoksları ve sınır koşullarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

KAVRAMSAL ARKA PLAN

Baskın bir analitik bakış açısı olarak dijital olgunluk, genel olarak bir işletmenin dijital dönüşümde ne durumda olduğunu göstermektedir (Chanas, Hess 2016). Medya ve gazetecilik çalışmalarında, dijital olgunluk çerçevesi; dijital araçların benimsenmesine, haber merkezi yakınsamasına, platform entegrasyonuna ve veri odaklı iş akışlarına odaklanmıştır. Bu yaklaşımlar, hızla gelişen YZ teknolojilerinin medya girişimciliği üzerindeki stratejik etkilerini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, yeni ve gerekli bir analitik çerçeve olarak öne çıkan YZ olgunluğu; insan ve teknoloji etkileşimini kapsayan, girişimcilik kapasitesini artıran ve yeni fırsat üretimini mümkün kılan sosyo-teknik bir örgütsel yetkinlik Şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Medyada YZ dönüşümü, haberin değer üretim sürecindeki farklılıklar ve pazarın değişimine verilen stratejik bir yanıtıdır. Dijital medya ekonomisinde sürdürülebilir girişimcilik ve iş modeli inovasyonu için YZ benimsenmesi stratejik öncelik haline gelmiştir. Bu süreçte medya girişimciliği, YZ adaptasyonu, bilişimsel kapasite ve pazarın yapısal kısıtları arasında stratejik uyum ve hizalanmayı güçlendirmeye odaklanmıştır (Henderson, Venkatraman, 1993). Teece’in (2007) dinamik yetenekler kuramı, bir girişimin değişen teknolojik çevrede kaynaklarını nasıl yeniden yapılandırdığının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Dijital ekonomide girişimcilik ve teknoloji ilişkisi, ekosistemlerle anlaşılmaktadır (Brueggemann, Mathews 2024). Dijital dönüşümün evrimsel tarihinde dijital medya girişimciliği; dijital teknolojiler, dijital platformlar ve girişimcilik ekosistemlerinin keşişiminde Őekillenen çok katmanlı bir yapıda gerçekleşmektedir. Dijital teknolojiler, medya girişimlerinin içerik üretiminden dağıtıma, kullanıcı etkileşiminden değer yaratımına kadar tüm süreçlerini belirlemektedir. Bu süreçler, farklı aktörleri bir araya getiren dijital platformlar aracılığıyla yürütölmekte ve platformların işleyiş biçimleri, kuralları ve teknik mimarileri girişimlerin konumlanma biçimini etkilemektedir. Çok sayıda platform, kullanıcı, girişimci, yatırımcı ve teknoloji sağlayıcısının etkileşim içinde olduğu dijital ekosistemler ise dijital medya girişimciliğinin temel faaliyet alanını oluşturmaktadır. Bu bağlamda dijital medya girişimciliği, veri altyapıları, algoritmalar ve YZ destekli sistemler aracılığıyla platform ekosistemleri içinde değer üreten dinamik bir girişimcilik pratiği olarak ortaya çıkılmaktadır.



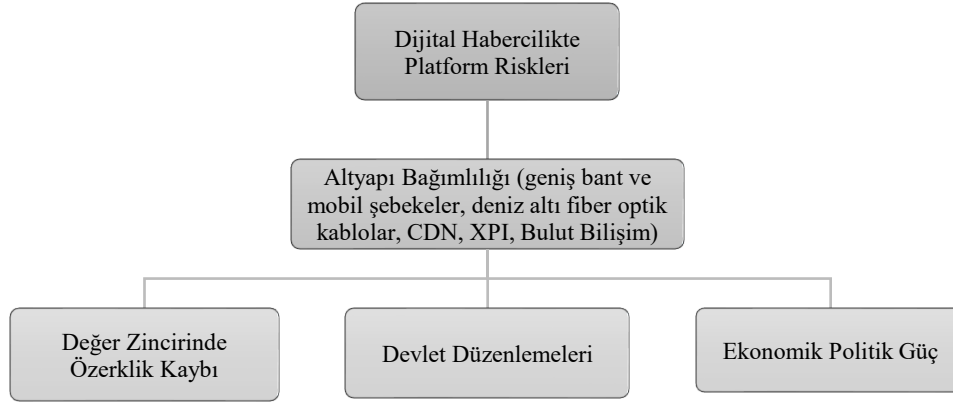
Şekil 1: Dijital Dönüşümün Evrimsel Tarihi.*

Platformlaşma ve dijital teknoloji ekosistemleri, haber ve içerik girişimciliğinin yapısal koşullarını belirleyen temel dinamiklerden biridir (Helmond, 2015). Dijitalleşme ile platformlar, medya üretimi, dağıtımı ve gelir modellerini ekonomik, altyapısal ve kültürel düzeylerde yeniden organize ederek geleneksel haber değer zincirini kurum dışı ekosistemlere bağımlı hale getirmiştir (Poell, Nieborg, van Dijck vd. 2019; Helmond, 2015). Bu yapı, medya girişimlerinin teknoloji seçimlerini, veri erişimini, ölçeklenme kapasitesini ve gelir modellerini etkileyerek, platform altyapılarına teknolojik, ekonomik ve regölasyon temelli stratejik bağımlılıkları derinleştirmektedir (Plantin vd. 2018; Nieborg, Poell 2018). Bu bağlamda YZ kullanımı, girişimci tercihlerinin ötesinde ekosistem tarafından belirlenen zorunlu bir kapasite gereksinimine dönüşmektedir. Temel YZ altyapı modeli bulunmayan medya girişimleri, küresel teknoloji Şirketlerinin sahip olduğu ekosistemlere eklenerek, zamanla platformların altyapı kiracısı ve katılımcı aktörleri olarak konumlanmıştır (Plantin, Punathambekar 2019; Plantin, Mansell 2023). Özünde B2C (Business to Consumer) olan medya girişimciliğinin kitle erişiminde zorunlu olduğu platform bağımlılığı, kar marjları, gelir akışları ve editöryal özerklik üzerinde sınırlılıklar yaratmaktadır (Srnicek, 2017). Bu çerçevede YZ, haber ekosisteminde destekleyici bir teknoloji olarak konumlanırken, platform ekosisteminde veri toplama, üretim, dağıtım ve geri besleme döngülerini birleştiren merkezi bir piyasa düzenleyici işlevi görmektedir. YZ’nın küresel

* Makalede yer alan ve kaynağı belirtilmeyen Őekillerin tamamı, makale yazarları tarafından oluşturulmuştur.

dijital ekonomide artan ağırlığı ve pazar büyüklüğünün 2033 yılına kadar yaklaşık 4,8 trilyon USD'ye ulaşacağı öngörüsü, bu dönüşümün gelecekte yaratacağı etkilerin büyüklüğüne işaret etmektedir. (UNCTAD, 2025).

Dijital haber ekosistemi; haber ajansları, medya kuruluşları, haber ve içerik girişimcileri, platform şirketleri, teknoloji sağlayıcıları, düzenleyiciler ve kullanıcılardan oluşan çok katmanlı bir yapı arz etmektedir. Bu ekosistemi şekillendiren belirleyici faktörler; teknolojik altyapı, dağıtım kanalları, monetizasyon (gelir elde etme) ve regülasyonlardır. Platform eksenli YZ teknolojileri, bu faktörler üzerinden haber ekosistemine yeni verimlilik fırsatları sunarken, girişimlerin stratejik özerkliğini daraltan kısıtlamaları da beraberinde getirmektedir. Söz konusu riskler ve ekosistemdeki kırılma noktaları aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 2: Dijital Haber Girişimciliğinde Platform Riskleri

Dijital habercilik girişimciliğinde platform risklerini öncelikle altyapısal bağımlılık oluşturmaktadır. Altyapıda küresel hakimiyetleriyle iş faaliyetlerinde koşulları belirleyen (Winseck, 2017) teknoloji ve platform şirketleri (Meta, Google, Amazon vb.) deniz altı kabloları yatırımları, bulut hizmetleri ve içerik dağıtım ağları, veri merkezleriyle (Clark, Clonan 2021; Musiani vd. 2016; Plantin vd. 2018; Starosielski 2015; Schiller 2020) haber değer zincirindeki kontrolünü artırmaktadır. Platformların ağ yapısı genişledikçe ağdan dışlanmanın maliyeti yükselmekte (Feld, 2018) medya kuruluşları bu asimetrik koşulları göze alarak ekosisteme eklenmektedir (Winseck 2017; Sjøvaag vd. 2025). Bu durum teknolojik, finansal ve editöryal bağımsızlığı tehdit eden yapısal kısıtlılığa dönüşmektedir.

Genel amaçlı YZ modellerini (OpenAI, Google, Nvidia) geliştirmek devasa veri seti, işlemci gücü (GPU) ve çok büyük finansal sermaye gerektirmektedir. Medya yöneticileri yüksek maliyeti nedeniyle üçüncü taraflardan hazır YZ çözümleri (AI as a Service-AIaaS) satın almaktadır (Pumplun vd. 2019; Van Der Vlist,2024). Editöryal kaliteye ayrılması gereken kısıtlı kaynakların, ölçekleneceği kesin olmayan teknoloji AR-GE yatırımlarına aktarılması, içerik sağlayıcılarında “batık maliyet yanığına” yol açabilir (Gawer, Cusumano 2014). Baumol (1967) bu durumu “maliyet hastalığı” teorisi ile açıklamaktadır. Teoriye göre teknoloji şirketlerinin veri ve YZ’ya dayalı ölçek ekonomilerinden beslenen düşük marjinalmaliyet yapısı ile medyanın emek yoğun üretim mantığı arasındaki yapısal gerilim, sektörde verimlilik artışının sınırlı kalmasına yol açmaktadır. Bu gerilim, teknoloji sektöründe verimliliği katlanarak artırırken, medya endüstrisinde yaratıcı süreçlerin insan faktörüne bağımlılığı birim maliyetleri düşürmemektedir. Dolayısıyla teknoloji şirketlerinde temel varlık yazılım mülkiyeti iken, teknolojileri kullanarak bağlamsal değer üreten medya işletmelerinde temel varlık editöryal güven ve kürasyon yeteneğidir. Bu bağlamda editöryal sermayenin (Teece, 1986) YZ olgunluğu aracılığıyla nasıl optimize edileceği ve ekonomik rantın (Morozov, 2019) editöryal özerkliği koruyarak nasıl yönetileceği düşünülmelidir.

Söz konusu altyapısal asimetriler ve maliyet kısıtları, medya girişimlerini stratejik bir adaptasyon sürecine zorlamaktadır. Stratejik yönetim literatürüne göre bilgi teknolojileri ile iş stratejileri arasında stratejik hizalanma gerçekleştirilmelidir (Henderson, Venkatraman 1993; Sledgianowski, Luftman 2005). Medya endüstrisi için YZ olgunluğu ve girişimcilikte bu hizalanma en yüksek teknolojiye sahip olmak anlamına gelmemektedir. Simon’ın (1955) sınırlı rasyonalite ve yetinmecilik (satisficing) yaklaşımlarına göre medya girişimleri teknolojik bir maksimizasyon yerine, YZ’yı platformların taklit edemeyeceği özgün bir editöryal kapasite ve yeni iş modelleri geliştirmek için stratejik bir optimizasyon aracı olarak konumlandırılmalıdır. Kendi niş pazarının ihtiyaçlarına yanıt veren dikey YZ olgunluğu hedefinde “hafif teknoloji, ağır strateji” ile (McGrath,2013; Teece, 2007) teknoloji örgütsel ve stratejik yapılara entegre edilebilir. Carlota Perez’e göre (2002), medya kuruluşları teknolojinin toplumsal uygulama biçimlerini tasarlayan aktörler olarak konumlanmalıdır. Çünkü YZ olgunluğuna ulaşmak ve temel YZ modeli geliştirmek, küresel medya kuruluşları için dahi ekonomik erişilebilirliği ve uygulanabilirliği kolay bir teknoloji değildir (Broussard vd. 2019). Bu aynı zamanda ilgi ve dikkat ekonomisine odaklanan (Simon,1971) teknoloji şirketleriyle, bilgi ve haberde anlam, doğruluk ve güvene odaklanan medya şirketlerinin arasındaki farktır.

Dolayısıyla Kaynak Tabanlı Görüşe (RBV) göre haber merkezinin içerik ve haberdeki editöryal kapasitesi ve toplumla kurduğu güven bağı, sosyal olarak karmaşıktır ve taklit edilemez (Barney, 1991). Medya şirketi, YZ olgunluğu hedefini bu taklit edilemez alanı güçlendirmek için kullanmalıdır. Altyapısal bağımlılığı dengeleyecek stratejik özerklik arayışındaki bir medya girişimcisi, teknolojiyi stratejik bir orkestrasyon ile iş modeline eklemek ve işletmenin editöryal kimliğini koruyacak optimal olgunluğa odaklanmalıdır.

Metodoloji: Modelin Analitik Çerçevesinin İnşa Süreci

Makalenin araştırma sorusu: Dijital haber ve içerik girişimleri, değer zincirinde girişimci piramidindeki aşamalar ve YZ olgunluk seviyeleri arasındaki stratejik hizalanmayı nasıl kurgulamalıdır?

Platform ekonomisinin dayattığı yapısal bariyerler ve sınır koşulları, stratejik hizalanma sürecini hangi noktalarda ve neden sekteye uğratmaktadır?

Bu çalışma, tümevarımsal bir kavramsal model geliştirmeyi amaçladığından, nitel araştırma yaklaşımı kapsamında kuramsal literatür sentezine dayalı “bütünleştirici literatür analizi” yöntemiyle yürütülmüştür. (Snyder, 2019; Torraco, 2005; Grant, Booth 2009). Kavramsal model geliştirme çalışmalarında temel amaç, ampirik araştırmalardaki gibi örneklem temsiliyeti sağlamak değil; mevcut literatürdeki kavram, ilişki ve kuramsal yaklaşımları analiz ederek bütüncül bir kavramsal çerçeve oluşturmaktır. Çalışmanın amacı; medya girişimciliği, platform ekonomisi, dijital iş modelleri ve YZ olgunluk literatürlerini bütünleştirerek analitik “ideal tip” modeli oluşturmaktır (Weber, 1949). İdeal tip kavramsal model, ampirik gerçekliğin birebir temsili ya da doğrusal bir gelişim şeması olarak değil, sosyal gerçeklikteki ilişkileri analitik olarak görünür kılmaya yarayan kavramsal bir soyutlama olarak ele alınmaktadır (Kalberg, 1994). Bu yaklaşım, dijital içerik ve haber girişimciliğinde gerçekleşen AI dönüşümündeki yapısal ilişkileri ve dinamiklerin analitik olarak çözümlenmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla model, “olması gereken” normatif bir yapı yerine, medya ekosistemindeki karmaşık eğilimleri ve ilişkisel örüntüleri açıklamaya yönelik analitik çerçeve işlevi görmektedir. Bu makale, doktora tezinde geliştirilen modelin kavramsal ve analitik çerçevesine odaklanmaktadır. Modelin ampirik uygulaması ise tez kapsamında saha verileri üzerinden değerlendirilmiştir.

Modelin inşası, disiplinlerarası bir kavramsal türetim süreciyle üç farklı ontolojik düzlem ve üç temel sütun üzerine kurulmuştur. Araştırma kapsamında Web of Science, Scopus ve Google Scholar veri tabanlarında medya girişimciliği, dijital iş modelleri, platform ekonomisi, YZ teknikleri, YZ olgunluk modelleri ve haber değer zinciri literatürüne ilişkin çalışmalar taranmıştır. Literatür taramasında özellikle “AI maturity”, “media entrepreneurship”, “digital business models”, “platform economy”, “artificial intelligence techniques”, “AI adoption” ve “news value chain” anahtar kavramları temel alınmıştır. Nihai analiz setine medya girişimciliği, dijital iş modelleri ve YZ entegrasyonu literatürü yanı sıra 46 farklı YZ olgunluk modeli dahil edilmiştir. Modelin analitik çerçevesine katkı sunmayan ve araştırmanın odaklandığı sektör bağlamından çok uzak kalan çalışmalar, inceleme kapsamı dışında tutulmuştur. Analitik çerçeveye katkı sunmayan çalışmaların elenmesi süreci, araştırmacı değerlendirmesine dayandığı için öznellik içermektedir. Geliştirilen ideal tip model, sadece dijital haber ve içerik girişimcilerine odaklandığından endüstrinin farklı sektörlerine genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca YZ teknolojilerinin hızlı evrimi ve farklı ölçekteki girişimlerin varlığı çalışmanın zamansal ve ampirik sınırlarını oluşturmaktadır. İdeal tip yaklaşımı gereği model, gerçekliğin sadeleştirilmiş bir temsili olup kurumsal çeşitliliğin tüm boyutlarını tam olarak yansıtmamaktadır.

Literatürdeki kavramsal örüntülerin sistematik biçimde analiz edilmesi amacıyla NVivo nitel veri analiz programı yardımcı analiz aracı olarak kullanılmıştır (Jackson, Bazeley 2019). Yapılan kodlamalar sonucunda benzerlik ve farklılıklar temelinde tematik bir sentez gerçekleştirilmiştir (Braun, Clarke, 2006). YZ olgunluk boyutları ve seviyeleri; bilimsel araştırmalar ile danışmanlık ve uygulayıcı kuruluşlar tarafından geliştirilen toplam 46 farklı modelin literatür taraması yoluyla incelenmesi ve NVivo analizi sonucunda türetilmiştir (bkz. Ek-1). Analiz setine dahil edilen çalışmalar tematik analiz yaklaşımıyla değerlendirilmiş; literatürde sık tekrar eden göstergeler, kavramsal örüntüler, temalar ve ilişkiler açık kodlama yoluyla sınıflandırılarak medya sektörünün kurumsal ve editöryal dinamiklerine uyarlanmıştır. Geliştirilen kavramsal modelin yatay eksenini beş temel YZ olgunluk boyutu (Veri, Teknoloji, Strateji, Organizasyonel ve Operasyonel) oluştururken; dikey eksen bu boyutlardaki ilerlemeyi temsil eden ve girişimcilik piramidi aşamalarıyla uyumlu hale getirilen altı YZ olgunluk seviyesi (Hazırlık, Deneysel, Operasyonel, Entegre, Dönüşümsel, Ölçeklendirme/Platformlaşma) olarak yapılandırılmıştır. Modelin dikey ekseninde bulunan Girişimcilik Piramidi, girişimciliğin zaman ve ilerleme boyutunu temsil etmektedir (Blank, 2020; Ries, 2011). Bu yapı pazar fikrinden sürdürülebilir platform ekosistemine ve ölçeklenmeye uzanan altı aşamalı bir gelişim sürecini ifade etmektedir. Bu kesişimsel yapı, bir medya girişiminin YZ adaptasyon sürecindeki konumunu fonksiyonel (boyut) ve evrimsel (seviye) açıdan analiz etmeye olanak sağlamaktadır.

Modelin işlevsel ve operasyonel çerçevesini YZ olgunluk boyutlarıyla birlikte yatay ekseninde konumlanan haber değer zinciri oluşturmaktadır. Haber toplama, üretim, dağıtım ve doğrulama süreçleri NVivo destekli analiz

sonucunda YZ tekniklerinin kullanım alanlarıyla eşleştirilmiştir. Bu şekilde model, girişimcilik aşamaları, YZ olgunluk boyutları/seviyeleri, teknikleri ve haber değer zinciri halkaları arasındaki dönüşüm ilişkilerini birlikte ele almaktadır. Kavramsal model ile medya girişimciliğinde YZ dönüşümünün stratejik hizalanma, organizasyonel kapasite ve değer yaratımı üzerinden bütüncül biçimde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır (Henderson, Venkatraman, 1993; Teece, 2018). Bu çalışmada yer alan tüm tablo ve şekiller, kapsamlı literatür incelemesi, kavramsal modelleme süreci ve NVivo destekli tematik analiz temel alınarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Yapay Zekâ Olgunluğu

YZ, bilgisayar biliminin bir alt alanı olarak, insan zekâsını temsil eden öğrenme yeteneklerine işaret eden kolektif bir kavramdır. YZ, mühendislik ve bilgisayar biliminde akıllı makinelerin bir tasarım faaliyeti olarak tanımlanırken (McCarthy, 1960), bilişsel ve etkileşimsel yaklaşımda insan zekâsı ve davranışlarının taklit edilmesiyle (Haenlein, Kaplan 2019) ilerlemeci vizyon perspektifinde ise makinenin kendi kendine öğrenme yeteneği ile tanımlanmıştır (Russell, Norvig 2016: 27).

Sembolik YZ döneminde (1956-1980) mantıksal çıkarım ve kural tabanlı sistemlere dayanan yaklaşımlar öne çıkmıştır (Minsky vd. 2006). 1960'ların sonu ve 1980'lerdeki durgun iki "YZ kışı"ndan sonra çalışmalar, veri odaklı ve istatistiksel bir aşamaya geçmiştir. Günümüzde sembolik modeller, uzman sistemler, makine öğrenmesi ve derin öğrenme gibi farklı YZ teknikleri çok çeşitli amaçlar ve işlevler için birlikte kullanılmakta ve çok yüksek bir hızla gelişmektedir.

Büyük veri, grafik işlem birimleri (GPU), bulut bilişim altyapıları, yapay sinir ağlarına dayalı derin öğrenme teknikleri ve insan-makine etkileşiminin yaygınlaşması, görüntü, ses ve dil gibi dijital medya temelli alanlarda dönüşümün görünürlüğünü artırmıştır. YZ içerik üretimi, dağıtım algoritmaları, reklam hedefleme, kullanıcı analitiği ve kişiselleştirme işlevleri aracılığıyla medya sektöründe üretimden dağıtıma tüm değer zincirine etki eden ve iş modelini dönüştüren altyapı teknolojisi konumuna ulaşmıştır (Davenport, 2018a). YZ'nin bilişsel işlevleri simüle etme, insan etkileşimini dönüştürme ve yenilikçi fırsatlar yaratma kapasitesi, girişimcilikle somut çözümlere dönüştürülmeye çalışılmaktadır.

Habercilik ve gazetecilik alanında 2000'li yılların başında başlayan dijital dönüşüm süreci, YZ'ya geçişin temelini oluşturmuştur (Boczkowski, 2004). Medya endüstrisinde dijital öncesi teknolojiler ağırlıklı olarak üretkenliği artırırken, İnternet, platformlar ve YZ ile birlikte dağıtım süreçleri ve kullanıcı etkileşimi ön plana çıkmıştır. Dijital teknolojilerin haber üretiminde kullanımı, iş akışlarını (Dörr, 2016) ve iş modellerini dönüştürmüştür (Napoli, 2011); medya kuruluşları etik, kültürel ve kurumsal boyutları da içeren kapsamlı bir yeniden yapılanma sürecine girmiştir (Peña-Fernández vd.2023; Ufarte-Ruiz vd. 2023).

Yüksek maliyetli ve karmaşık bir teknoloji olan YZ'nin haber merkezlerine entegrasyonu, mesleki rolleri, gerekli yetkinlikleri (Chan-Olmsted, 2019; Marconi, 2020) iş yapma biçimleri ve iş akışlarını dönüştürmektedir (Caswell, 2024; Beckett, 2019; Cools, Diakopoulos 2024). Medya kuruluşlarını YZ'ya yatırım yapmaya, deneysel projeler geliştirmeye ve teknolojiyi erken aşamada benimsemeye yönelten ise platform ekonomisinin yükselişiyle dağıtım gelirlerinin önemli ölçüde kaybedilmesidir. Bu gelişmeler, dijital dönüşüm literatüründe uzun süre temel referans noktası olan dijital olgunluk kavramının yeniden düşünülmesini gerekli kılmıştır. Dijital dönüşümün süreklilik arz eden yapısı, YZ hazırlık, YZ yetenekleri, YZ benimseme ve YZ destekli karar alma temalarını kapsayan YZ olgunluğu kavramının ön plana çıkmasına yol açmıştır. Dijital olgunluk literatüründen beslenen YZ olgunluğu, veri altyapıları, algoritmik yetkinlikler, örgütsel yapı ve karar alma süreçlerinin bütünlük biçimde yapılandırılmasını hedefleyen daha ileri bir aşamayı ifade etmektedir (Mettler vd. 2010).

YZ olgunluk modelleri, YZ'ya ilişkin kurumsal yetkinliklerin değerlendirilmesine, örgütsel dönüşüm süreçlerinin planlanmasına ve karşılaştırmalı analizler yapılmasına olanak tanımaktadır (Sadiq vd. 2021). Modellerin çoğu, farklı sektörlere özgü dinamikleri yeterince yansıtmamaktadır (Fukas vd. 2021). Bundan dolayı medya endüstrisi gibi platform bağımlılığı yüksek, veri yoğun ve içerik temelli sektörlerde YZ olgunluğu; YZ benimseme düzeyi, iş modeli dönüşümü, değer zincirindeki konumlanma ve karar alma süreçleri ile birlikte ele alınmalıdır. Dijital habercilikte ise tüm boyutlarda en yüksek YZ olgunluğuna ulaşmak, her zaman rasyonel ya da sürdürülebilir bir strateji olmayabilir. Bunun yerine kuruluşların kendi ekonomik konumları ve rekabet dinamikleriyle uyumlu olgunluk seviyelerini hedeflemesi beklenmektedir (Saari, Kuusisto, Pirttikangas 2019).

YZ teknolojilerinin kurumsal yapılara entegre edilmesi karmaşık ve derinlemesine bir süreçtir. Günümüzde çoğu şirket, hızlı sonuçlar almak ve deneyimlemek için özel amaçlı pilot projelerle sınırlı bir kapsamda ve belirli iş süreçlerinde YZ'yı kullanmaktadır (Fountaine vd. 2019). YZ hazırlık, YZ benimseme ve YZ karar almada öz değerlendirme yapılmasını sağlayan modeller, ihtiyaçlar doğrultusunda strateji planlamada önemli bir araçtır. YZ olgunluğu literatürüne göre en üst seviyede bulunmak, YZ kullanımının ölçeklendirilmesi, iş modeli olarak

uygulanması, karar alma ve tam otomasyonla tüm birimlere entegre edilmesi veya sektörde öncü ve lider olmak gibi kriterlere sahip olması durumunda gerçekleşmektedir.

YZ olgunluk araştırmaları, akademik kurumlar ile uygulama ve danışmanlık şirketleri tarafından gerçekleştirilmiştir. YZ ürün ve çözümlerinin satıcısı olan şirket yaklaşımı, olgunluk aşamasının somut ölçütlerini, pratik uygulamalar ve operasyonel süreçleri ön plana çıkarırken, bilimsel araştırmalar kavramsal çerçeveler aracılığıyla organizasyonel hazırlığa daha fazla vurgu yapmaktadır. Araştırmada bu iki ana yaklaşıma dayanarak işletmelerin buldukları sektördeki rekabetçi konumlarını değerlendirmelerine ve strateji geliştirmelerine olanak tanıyan ortak boyutlar belirlenmiştir.

Boyutlar, kuruluşlarda farklı yetenek ve becerilerin, olgunluk seviyelerini değerlendirmeyi ve yapılması gerekenleri temsil etmektedir. Her boyut, girişimciliği destekleyen ve ilerlemeyi mümkün kılan unsurlara sahiptir. YZ odaklı değer üretimi, boyutlar arası uyumun örgütsel ilerleme ile birlikte ele alındığı durumlarda mümkün olmaktadır. Ayrıca her boyut bütünüleyici bir ilişkisellik içermektedir. Örneğin; sadece veri yönetimi ve teknolojik olgunluk, YZ olgunluğu için tek başına yeterli değildir. İnsan ve kültürü kapsayan YZ yeteneklerinin örgütsel uyumla bütünleşmesi, girişimcilik süreçlerinde ilerlemeyi mümkün kılmaktadır.

Boyutları oluşturan kavramlardaki çeşitlilik, bilimsel çalışmalardaki disiplinlerin farklılığını yansıtmaktadır. Ortaklaşım ve merkeze alınan temel kavram ise boyutun çerçevesini temsil etmektedir. Bu çerçeveyi temsil eden üst kavram, ilgili boyutun adını oluşturmaktadır. YZ olgunluğu literatüründe yer alan 28 bilimsel çalışma ve 18 şirket uygulama modelinin NVivo destekli tematik sentez analizi sonucunda, medya endüstrisi ve haber girişimciliğine özgü beş boyut tanımlanmıştır. Sektörde değer yaratımının merkezinde bulunan ürün ve hizmetler göstergesi sadece bir bilimsel modelde ele alınmıştır. Bu nedenle medya girişimciliğinde ürün ve hizmetler, operasyonel boyut kapsamında değerlendirilmiştir. Aşağıda kapsamlı bir literatür taraması sonucuna dayanarak endüstri ve sektörün özgün yapısına uyumlu olduğu gerekçesiyle seçilen boyutlar ayrıntılı olarak ortaya konulmuştur.

VERİ ve VERİ YÖNETİMİ: "veri, veri kalitesi, veri hızı, veri dağıtımı, meta veri yönetimi, veri özeti, ana veri yönetimi, veri tabanı yönetimi, bilgi yönetimi, veri güvenliği, veri hazırlığı, veri stratejisi, veriye dayanan kararlar, veri kalitesi, veri entegrasyonu"

TEKNOLOJİ: "teknoloji, teknolojik altyapı, teknoloji kullanımı, bilgi teknolojileri, teknoloji araçları, AI Yetenekleri, AI fonksiyonları, AI Sistemleri, AI uygulamaları, AI temelleri ve otomasyon"

YZ(AI) Olgunluk Boyutları

STRATEJİ: "vizyon, sponsorluk, çalışma modeli, AI hedefleri, AI bütçesi, kaynak yönetimi, stratejik hedefler, değer yaratma, gömülü stratejik uyum, AI iş potansiyelleri, AI hazırlığı, üst yönetim Desteği, AI süreç uyumu, strateji ve yönetim, AI kaynakları"

ORGANİZASYONEL: "insan kaynakları, yetenek, organizasyon, insanlar, zihniyet, liderlik, ekip, değişim yönetimi, iç süreç, kurumsal olgunluk, ekosistem, işbirliği, inovasyon, yapı, işletme yönleri, kültür, çeviklik, inovasyon yönetimi örgütsel değişim ve dönüşüm, risk, yenilikçilik, iş gücü ve çalışanlar, AI uzmanları, AI beceri ve yeteneklerini geliştirme, AI farkındalığı"

OPERASYONEL: "operasyonlar, iş dağılımı, süreç yönetimi, performans ve ölçümleme, operasyon otomasyonu, süreç değişiklikleri, analizler, iç görüntüler, ürün ve hizmetler"

Şekil 3: YZ Olgunluk Boyutları ve Temel Göstergeler

Yapay Zekâ Olgunluk Boyutlarının Medya Girişimciliğine Teorik Entegrasyonu

Veri Yönetimi Boyutu

Medya ve haber girişimciliğine özgü belirlenen 5 boyuttan birincisi veri ve veri yönetimidir. Veri, veri varlıkları ve analitik yeteneklerin kullanılabilirliğini içeren veri yönetimi (Storey, Song 2017) YZ olgunluk modellerinde en yüksek frekansla yer alan boyuttur. Diğer boyutlarla ilişkisi ve örgütsel etkisi bakımından belirleyici bir önemi bulunmaktadır. Veri yönetiminde veriden değer üretmek amaçlanmaktadır. Bu boyuttaki değerlendirme kuruluşun sahip olduğu veri kaynakları, veri yönetimi yetenekleri ve veri tabanlı karar verme süreçlerinin YZ ile ilişkisini anlamayı sağlamaktadır. Veri analizi; verimlilik, optimizasyon, maliyetlerin azaltılması ve değer üretilmesine yardımcı olmaktadır (Yablonsky, 2020). Bu nedenle veri yönetimi ve değer zinciri ilişkisi, sürekli ölçülüp iyileştirilmelidir. Haber girişimciliğinde YZ kullanımının sürdürülebilirliği, veri toplama, temizleme ve işleme süreçlerinin kurumsal olarak yapılandırılmasına bağlıdır. İnternet ve donanım teknolojileri üzerinde gelişen büyük veri ve YZ uygulamaları, veriden iş değeri elde etmeyi kolaylaştırmaktadır (Gentsch, 2018). YZ'yı erken benimseyen şirketlerde veri yönetimi, operasyonel bir unsurun ötesinde kurumsal bir varlık olarak değerlendirilmektedir (Ransbotham vd. 2018). YZ modellerinin eğitilmesi ve geliştirilmesi sürecinde veri miktarı, güncelliği, kalitesi ve

güvenli biçimde işlenmesi büyük öneme sahiptir (Fukas vd. 2021; Akbarighatar vd.2023; Jöhnk vd. 2021; Mikalef, Gupta 2021). Algoritma geliştirme süreçlerinde verilerin dahili ya da harici kaynaklardan temin edilmesi, işletmenin hedefleri ve kaynak-kapasite yapısına bağlı olarak farklılaşabilmektedir (Kreutz, Sirrenberg 2020). Öte yandan, düşük veri hacmine rağmen YZ fırsatlarından yararlanmak mümkündür (Burgess, 2018). RBV'ye göre medya işletmeleri teknoloji şirketlerinin sahip olduğu büyük veriyle niceliksel bir rekabete girmemeli; veri yönetimini platformların erişemediği veya taklit edemediği özgün bilgi ve haber üretme kapasitesi üzerinden değerlendirmelidir (Barney, 1991).

Teknoloji Boyutu

Modellerin teknoloji boyutunda YZ teknolojilerini benimseme düzeyi, YZ yetenekleri ve teknoloji altyapısı değerlendirilmektedir. En genel haliyle teknoloji, iş süreçlerini destekleyen ve dönüşümü mümkün kılan teknik temeller ve araçlardır. Teknoloji boyutu YZ'yi büyük ölçekte geliştirmek ve kullanmak için gerekli bilgi teknolojileri altyapısını ve araçları içermektedir (Gentsch,2018; Fukas vd.2021). Veri yönetimi ilişkisinden dolayı temel boyutlardan biridir. YZ teknolojileri organizasyonel yenilik yeteneklerini güçlendirme potansiyeline sahiptir (Cockburn vd. 2018; Fountaine vd.2019; Prem, 2019; Raisch, Krakowski 2020). Haber ve içerik girişimciliği özelinde, kullanılan YZ tekniklerinin çeşitliliğinden çok haber değer zincirine ne ölçüde entegre edildiği önem kazanmaktadır.

YZ teknolojileri, sürekli hızlanan ve kısalan zaman döngüsündeki yenilik oranı ile önemli değişim kaynaklarından biri olması (Bundy, 2017), bütünsel bir örgütsel yaklaşım gerektirmesi, uygulamadaki karmaşıklık ve YZ işlevselliğiyle ilgili kuruluşlarda oluşan yönetimsel belirsizlik (Ransbotham vd. 2020; Alsheibani, 2018) nedeniyle diğer teknolojilerden ayrılmaktadır. Stratejik bir teknoloji olarak değerlendirilen YZ'nin rekabet avantajı sağladığı, maliyetleri azalttığı ve yeni iş fırsatları yarattığı vurgulanmaktadır (Ransbotham vd 2018; McCormick vd. 2016; Gartner, 2025). YZ'yi iş süreçlerinin temeline oturtan işletmelerin çoğunlukla yeni bir gelir modeli geliştirdiği görülmüştür (Burgess, 2018). YZ'nin yeni ürün, hizmet veya iş modeli potansiyeli sunacağı beklentisine karşın, yüksek veri ve teknoloji altyapı maliyetleri işletmeleri yaygın bir strateji olarak entegre bulut bilişim çözümlerine yöneltmektedir (Simon, 2024; Mikalef, Gupta 2021).

Strateji Boyutu

Üçüncü boyut YZ'nin bir işletmenin büyüme, ölçeklenme ve farklılaşma hedefleriyle ne ölçüde ilişkilendirildiğini ifade eden stratejidir. Bu boyutla bir kuruluşun YZ için belirlediği iş hedefleri, YZ vizyonu ve kurumsal stratejiye entegrasyon düzeyini anlamak amaçlanmaktadır. YZ teknolojileri, haber merkezlerindeki operasyonel süreçlerin hızını ve verimliliğini artırarak üretkenlik sınırını (Porter, 1996) yukarı taşımaktadır. Ancak tüm medya kuruluşları benzer bulut tabanlı YZ araçları kullandığında, operasyonel verimlilik rekabet avantajı olmaktan çıkmakta ve asıl farklılık stratejik konumlandırma ile sağlanmaktadır. Strateji, kuruluşların YZ'ya yönelik yaklaşımı, yol haritası ve planlamasıdır (Storey, Song 2017). YZ stratejileri, iş ve kurum stratejileri uyumlu olacak şekilde çevik ve esnek tasarlanmalıdır (Kiron, Schrage 2019). Fırsatlara ve zorluklara hızla uyarlanarak yanıt veren bir strateji YZ benimsenme başarısını artırmaktadır (Akbarighatar vd.2023).

Strateji, ihtiyaç ve kaynaklara göre hangi YZ projelerine odaklanılması gerektiğinin belirlenmesidir (Capgemini, 2025). Her kuruluşun kendine özgü yapısı içinde değerlendirmesi gereken ekonomik durum ile yakından ilişkilidir (Fukas vd.2021). Strateji, işin bir bölümünde YZ kullanmaktan, yeni bir iş modeli geliştirmeye kadar geniş bir kapsamda olabilir. Kısa vadeli çözümlerle, iş süreçlerinin merkezinde yer alan yenilik stratejileri farklıdır (Yams vd. 2020). Bu nedenle işletmeler, neyi hedeflemeleri gerektiğini iyi tanımlamalıdır (Burgess, 2018). YZ ile ilgili iş fikirlerinin her biri için, fırsatların neler olduğu, stratejik hedeflerle ne şekilde ilişki kurulduğu, iş fikrinin güncel sorunları ve ihtiyaçları nasıl ele aldığı ve bunu gerçekleştirmek için hangi YZ yeteneklerine ihtiyaç duyulacağı anlaşılmalı ve belirlenmelidir. Ayrıca bir işletmede her organizasyonel birimin aynı olgunlukta olması gerekmediği gibi her birimde farklı bir YZ fırsatı da bulunabilir. Bu bağlamda YZ stratejisi, YZ ile ilgili planlama ve yatırım kararlarında, YZ görevi, faaliyetleri ve projelerine yaklaşımda bir rehber niteliğindedir (Vesset vd. 2018). Strateji boyutunda sektördeki rakipler ve olası rakiplerin olgunluğu da analiz edilebilmektedir. Medya endüstrisinde yeni rakipler ve yeni tehditler çoğunlukla teknoloji sektöründen ve yaratıcı start-uplardan gelmektedir.

Operasyonel Boyut

YZ olgunluk modellerinde operasyonel boyut; süreç yönetimi, operasyonel unsurlar, ürün ve hizmetleri içermektedir. Bu boyutun değerlendirilmesi YZ'yi operasyonel süreçlere entegre etme düzeyi ve YZ kullanımının operasyonel etkisini anlamayı sağlamaktadır. YZ örgüt içi ve örgütler arası operasyonları dönüştürmedeki etkin gücü nedeniyle bir sonraki "üretkenlik sınırı" olarak kabul edilmektedir (Porter, 1996). YZ; kurumsal operasyonlarda performansı artırır (Wamba-Taguimdje vd. 2020), iş değeri yaratma (Ashok vd. 2022), ürün ve iş geliştirmede yenilikçiliği

destekleme (Pagani, Champion 2023) girişimcilik faaliyetlerinde karar almayı kolaylaştırma (Rajagopal vd. 2022), rekabet avantajı sağlama ve ürün çeşitliliğini artırma potansiyeli nedeniyle stratejik bir operasyonel yetenek olarak değerlendirilmektedir (Babina vd. 2024; Enholm vd. 2022; Huang, Rust 2021). Operasyonel boyutta YZ ürün ve hizmetlerinin, müşteri ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına odaklanılmaktadır (Fukas vd.2021). Medya için özel önemi olan bu boyut, haber değer zincirinde YZ'nin nasıl operasyonelleştirileceği ve bundan nasıl değer üretileceği ile ilişkilidir.

Yöneticilerin çoğunun YZ'nin operasyonlarda nasıl kullanacağı konusunda yetkin olmadığı ileri sürülmüştür (Brock, Von Wangenheim 2019). YZ operasyon yönetimi, değişen piyasa koşulları, müşteri ihtiyaçları veya teknolojik gelişmelere uyum sağlamak zorundadır. Girişimcilik ve iş modeli teorilerine uygun olarak, YZ teknikleri optimizasyon amacıyla aşamalı ve yinelemeli (iteratif) bir geri bildirim ve iyileştirme döngüsünde uygulanmalıdır. Bu doğrultuda işletmeler kendi stratejik önceliklerine göre YZ operasyonlarını gerçekleştirecek ve iş sorunlarını çözmeye en uygun platformları ve YZ satıcılarını seçmelidir (PwC, 2024; Microsoft, 2024). Üst yönetim, gerekli iş planında ekonomik uygulanabilirliği, elde edilebilecek finansal faydaları iyi değerlendirmelidir (Burgess, 2018).

Organizasyonel Boyut

Beşinci boyut, organizasyonel yapı ve yetkinlikleri içeren organizasyonel boyuttur. Bu boyut, YZ'nin organizasyon içindeki rolü, üst yönetim desteği, işgücü yetkinlikleri ve eğitimi ile kurumsal kültürün YZ'ya uyum düzeyini kapsamaktadır. Organizasyonel boyutta, bireysel denemeler ile kurumsallaşmış ekipler arasındaki nitelik farkı net bir biçimde ortaya çıkmaktadır. YZ çözümlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, organizasyonun büyüklüğü, yapısı ve iş süreçleriyle yakından ilişkilidir ve bu süreçte rollerin, sorumlulukların ve birimler arası önceliklerin açık biçimde tanımlanması gerekmektedir (Fukas vd.2021; Sadiq vd. 2021). Literatürde YZ, insan, yapı ve kültürü birlikte dönüştüren, bütüncül bir organizasyonel değişim süreci içinde ele alınmaktadır. Bu süreçte üst yönetim, teknik liderlik, operasyonel birimler ve işgücünün eşgüdümü büyük önem kazanmaktadır (VentureBeat, 2021; Yablonsky, 2020). Yetkin işgücü eksikliği, yetenek kıtlığı ve üst yönetimin bilgi yetersizliği YZ benimsenmesinde öne çıkan örgütsel sorunlar arasında yer almaktadır (Brock, von Wangenheim, 2019; Benbya vd. 2021; Fountaine vd. 2019). YZ yatırımlarından değer yakalamanın zihniyet, iş kültürü ve işbirliğine dayalı yeni çalışma biçimlerinin geliştirilmesine bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Ransbotham vd. 2018; Alsheibani, 2020; Mikalef, Gupta 2021; Jöhnk vd.2021; Holmström, 2022). YZ teknolojilerinin her birim için aynı derecede sorumluluk gerektirmediği ve aynı önceliklere sahip olmadığı unutulmamalıdır. Entegrasyon için YZ uzmanları, veri bilimcilerine yatırım ve işgücü eğitimi (Alsheibani, 2020) önerilmektedir. Ancak çok hızlı gelişen bir teknoloji olduğundan arandığı beceriler ve organizasyonel yapılar da sürekli değişmektedir. Bu durum, YZ projelerinin olgunlaşma sürecini uzatmakta ve süreçleri belirsiz ve öngörülemez hale getirmektedir.

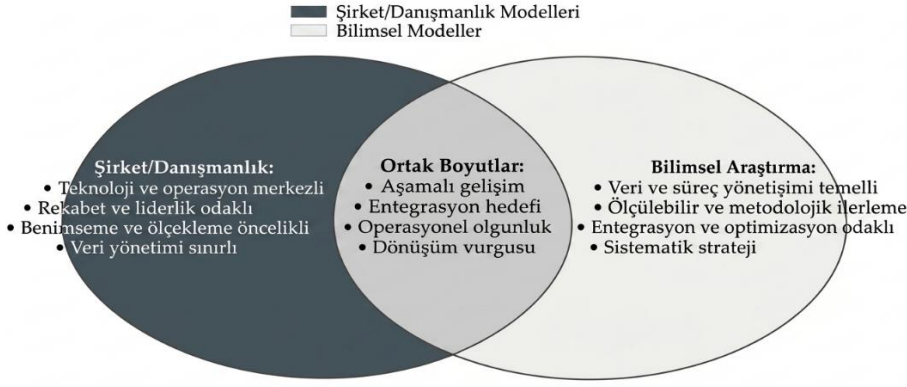
YZ için evrensel bir yol haritası bulunmamaktadır. YZ benimsenme sürecinde yeterli veri, teknoloji ve yeteneklere sahip olmak, iş performansından beklenen olumlu sonuçları almayı garanti etmemektedir. Ancak üst yönetimin değişimi öngörme ve yönlendirme kapasitesi, YZ yatırımlarından iş değeri elde edilmesinde önemli bir etkidir (Ransbotham vd.2020; Davenport, Ronanki 2018; Mikalef vd. 2019). YZ'yı büyük ölçekte başarıyla uygulayan işletmelerde üst yönetim desteğinin anlamlı biçimde daha yüksek olduğu ve yöneticilerin YZ'nin süreçlerde nasıl ve ne ölçüde kullanılacağına dair yetkin oldukları ortaya çıkmıştır (Capgemini 2025; Gracht, Giunipero, Schueller 2016).

Yapay Zekâ Olgunluk Seviyeleri

YZ olgunluk modellerinde, işletmelerin YZ benimseme düzeyi, YZ hazırlık durumu, YZ karar alma, YZ beceri ve yetenekleri temaları, önceden tanımlanmış boyutlar kapsamında değerlendirilmekte, sonuçlara göre seviyelendirilmektedir. Seviyeler, bulunması gereken faktör ve nitelikleri göstererek, olgunluk aşamasını değerlendirmede bir ölçek görevi görmektedir (Preßler vd.2022). Saari ve arkadaşlarına (2019) göre seviyeler, belirli bir boyutun olgunluk durumunu örnekleyen niteliktedir. YZ olgunluk modelleri sektörel farklılıklar doğrultusunda büyük ölçüde çeşitlilik gösterdiğinden, seviyeler arasında terminolojik, teorik ve yapısal bir tutarlılık görülmemiştir.

Farklı adlandırma ve ayrıntı düzeylerine sahip olgunluk seviyeleri, çoğunlukla dört veya beş aşamalı bir yapı üzerine kurulmuştur. Akademik modellerin dördünde (Akbarighatar vd. 2023; Alsheibani, 2019; Limat, 2022; Wilkens, 2021) uygulayıcı/danışmanlık şirket modellerinin birinde seviye bulunmamaktadır. Genellikle başlama, deneme, uygulama, entegre etme ve dönüşüm aşamalarıyla ilişkilendirilen seviyeler, süreç otomasyonuna (Burgess, 2016) karar ve analizlerin otomatikleştirilmesine (Gentsch, 2018) organizasyondaki dağılım oranına (Kreutzer, Sirrenberg 2020) işletmedeki YZ bilgisine (Holmström, 2022) veya kararları kimin (insan-makine) aldığına göre (Yablonsky, 2020) tanımlanmıştır. Şirket modellerindeki “başarılılar” “liderler” ve “geride kalanlar” şeklindeki rekabetçi seviye nitelemeleri dikkat çekmiştir (Accenture 2022; Capgemini 2020; Microsoft 2023; EDM Council AIMM 2020).

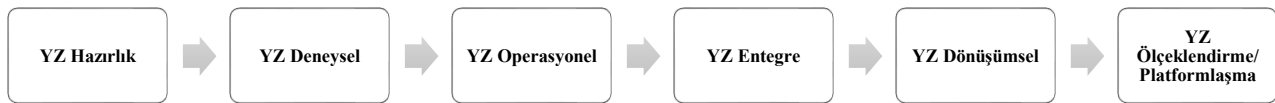
AI Olgunluk Seviyeleri



Şekil 4: Şirket ve Bilimsel YZ Olgunluk Seviyeleri Yaklaşımları

YZ olgunluk seviyelerinde bilimsel araştırma ve şirket yaklaşımları arasındaki benzerlik, öncelikle aşamalı ilerleme mantığında görülmektedir. Her iki yaklaşım aşamalı gelişim, entegrasyon hedefi, operasyonel yetkinlik ve stratejik dönüşüm temasında yakınlaşmaktadır. Birçok modelde beş seviyenin bulunması CMMI (Capability Maturity Model Integration/ Yetenek Olgunluk Modeli Entegrasyonu) klasik yönetim olgunluğu (Humphrey, 1987; Chrissis vd. 2011) modellerinin izini göstermektedir. Olgunluk modellerinde ilk seviye, genellikle kuruluşun YZ yeteneklerinin bulunmadığı ya da çok sınırlı olduğu YZ benimseme ile hazırlık süreçlerinin henüz başlangıç aşamasındaki durumu ifade etmektedir. Kavramsal farklılıklar bulunmakla birlikte, en yüksek olgunluk seviyesinde kuruluşların gerçek zamanlı veri kullandığı, karar süreçlerinin büyük ölçüde YZ tarafından yönlendirildiği bir yapı söz konusudur. Tam olgunluk YZ kullanımının ölçeklendirilmesi, iş modeli olarak uygulanması, karar alma ve tam otomasyonla tüm birimlere entegre edilmesi veya sektörde öncü ve lider olmak gibi kriterlere sahip olunması durumunda kabul edilmiştir.

Çoğu genel çerçeveler sunan modellerde seviyeler arası geçiş ve değerlendirme yöntemleri farklıdır. Operasyonel olgunluk daha çok orta-üst seviyelerde tanımlanmaktadır. İlk seviyelerde YZ stratejisi bulunmazken, seviye yükseldikçe kurum stratejisinin ayrılmaz parçası haline gelmektedir. Organizasyonel boyutta seviyeler öğrenme, kültür ve insan ilişkisini içeren yapısal dönüşümle ilerlemektedir. Şirket modelleri, teknoloji ve operasyon merkezli rekabet, ölçekleme, liderlik konularına odaklanırken, bilimsel araştırmalar süreç standardizasyonu, veri yönetimi kalitesi ve organizasyonel öğrenmede metodoloji temelli sistematik olgunlaşmayı öncelemektedir. Makalede sektöre özgü seviyeler, platform ekonomisi dinamikleri, haber değer zinciri ile kurulan stratejik ilişki ve girişimcilik aşamalarındaki işlevsel roller temelinde yapılandırılmıştır.



Şekil 5: Medya Girişimciliğinde Model İçin Belirlenen YZ Olgunluk Seviyeleri

Medya Girişimciliği ve Platformlarda Girişimcilik Piramidi

Dijital teknolojiler inovasyon ve yaratıcı yıkımla oluşan dinamizm etkisiyle ürün, hizmet ve iş modeli düzeyindeki girişimci faaliyetleri hızlandırmıştır (Compaine, Hoag 2012; Schumpeter, Swedberg, 2021; Nambisan, 2016). Medya ve teknoloji şirketlerinin platform ekosistemlerinde iç içe geçmesi, medya girişimciliğini özgün bir araştırma alanı haline getirmiştir (Caplan, Napoli 2018). Bu bağlamda medya girişimciliği; farklı medya formlarında içerik odaklı yapısı, farklı örgütsel dinamikleri, para, dikkat veya davranışsal değer üretme hedefiyle ana akım işletmelerden ayrılmaktadır (Achtenhagen, 2008; Khajeheian, 2017).

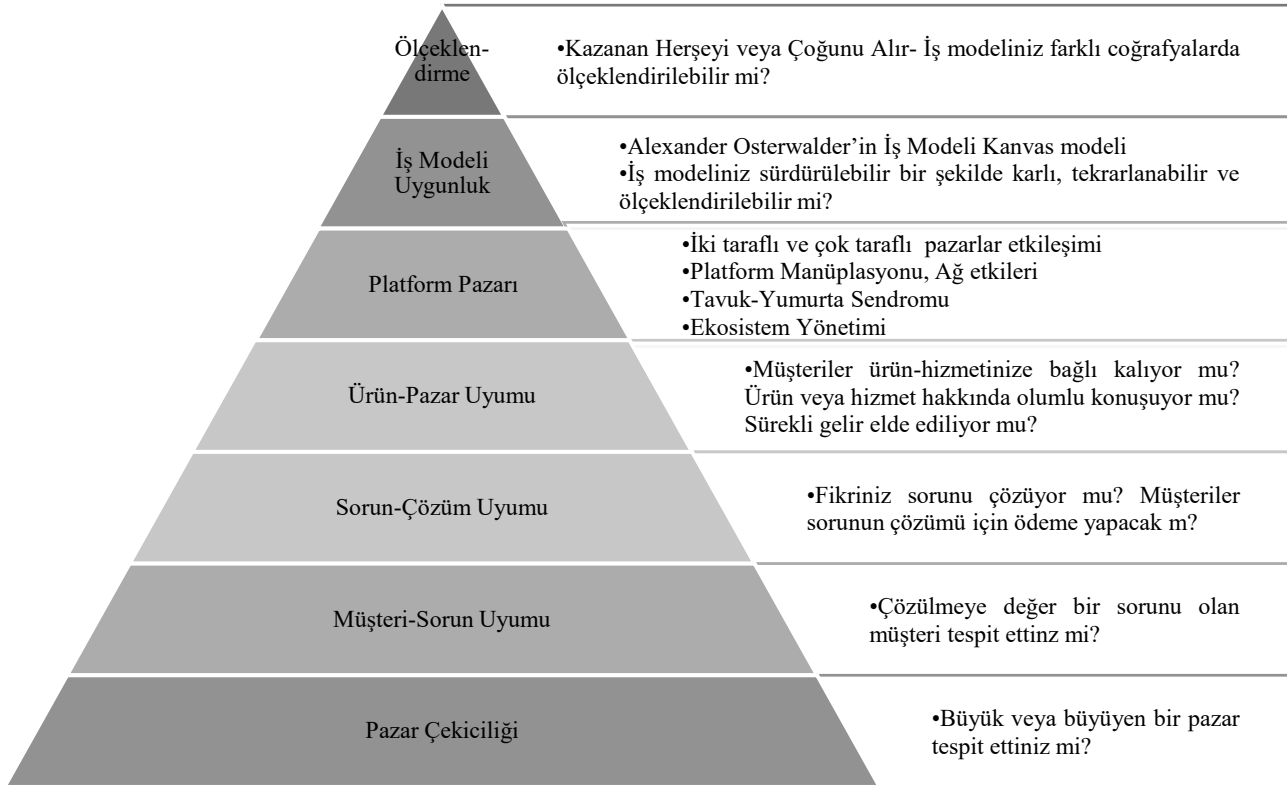
Girişimcilik literatürü; yüksek belirsizlik altında karar alma, müşteri odaklılık ve doğrulamalı öğrenme yaklaşımlarını merkeze almaktadır (Andreessen, 2007; Blank, Eckhardt 2024; Ries, 2011; Maurya, 2012; Osterwalder, Pigneur 2010; Ellis, Brown 2017). Dijital medya girişimleri için bu süreç sınırlı kaynaklarla iş modeli varsayımlarının test edildiği, geri bildirimlerle güncellendiği ve sürdürülebilir ölçeklenebilirliğe ulaşmanın hedeflendiği aşamalı bir yol haritası demektir (Allen, 2022; Frederiksen, Brem 2017; Kerr vd. 2014; Furr, Ahlstrom 2011). Fırsatların keşfi ve değer üretimi üzerine kurulu süreçte (Shane, Venkatraman 2000), girişimciler ya kendi platformlarını geliştirmekte ya da mevcut platform ekosistemlerini operasyonel ve stratejik yetkinlikle şekillendirmektedir (Church, Oakley

2018). Bu dinamik süreci analiz etmek adına Girişimci Piramidi, iş fikri ve pazar çekiciliğinden ölçeklenebilirliğe uzanan aşamalı bir değerlendirme modeli sunmaktadır (Göcke, 2017). Daha sonra Göcke ve Meier (2021) tarafından platform ekosistemlerine uyarlanan bu model, kaynak kısıtlı medya girişimlerinin iş ve gelir modeli geliştirme süreçlerini çok katmanlı biçimde değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır (Carlson, Usher, 2016; Luckman, 2015). Piramit, girişimcilerin yüksek belirsizlik koşullarında stratejik konumlarını belirlemelerine olanak tanıyan yol haritası işlevi görmektedir.

Gökçe'nin (2017) girişimci piramidi, her aşamada yanıtlanması gereken temel stratejik ve operasyonel sorularla bütünsel bir değerlendirme sağlamaktadır. Her aşama, bir sonrakinin ön koşuludur ancak onun üzerine ve onunla birlikte dinamik bir doğrulama süreci içermektedir. Her aşamada farklı karar mantığı ve farklı değer zinciri odağı bulunmaktadır. Bununla birlikte girişimcilik aşamaları arasındaki ilerleme, otomatik bir süreç değildir ve doğrusal bir seyir izlememektedir. Girişimci piramidi sorularına verilen yanıtlar, girişimin ekonomik değer üretme kapasitesini, pazarda kalıcılığını ve büyüme potansiyelini ortaya koymaktadır. Girişimciler soruları yanıtlayarak girişimciliğin hangi aşamasında bulunduğunu belirleyebilir; konumlarına göre bir izlek ve strateji geliştirebilir. Aşağıdaki aşamalar, girişimcilik aşamalarında doğrulama ve olgunlaşma sürecini tanımlamaktadır.

- Pazar Çekiciliği (*Market Attractiveness*)
- Müşteri-Sorun Uyumu (*Customer-Problem Fit*)
- Sorun-Çözüm Uyumu (*Problem-Solution Fit*)
- Ürün-Pazar Uyumu (*Product-Market Fit*)
- İş Modeli Uyumu (*Business Model Fit*)

Platformlaşma/Ölçeklendirme (*Scaling/Platformization*)



Şekil 6: Girişimci Piramidi (Göcke 2017) ile girişimci piramidi üzerindeki platform etkilerinin (Göcke, Weninger 2020) birleştirilmiş görseli. Görselde platform pazarı aşaması girişimci piramidine eklenmiş, medya ekonomisinde önemli platform kavramsallaştırmaları ilişkilendirilmiştir.

Dijital habercilik girişimleri, platform ekosisteminde sürdürülebilirlik amaçlı farklı iş modelleri uygulamaktadır. Dijital, platform ve YZ iş modelleri arasındaki sınırlar giderek bulanıklaşmaktadır. Girişimci fikirler, platformlarda YZ teknikleriyle test edilmekte, doğrulanmakta, ölçeklenmekte ya da terk edilmektedir. Bu yapı, dijital medya girişimciliğinin doğrulama temelli girişimcilik yaklaşımlarıyla kavramsallaştırılabileceğini gösteren çok katmanlı bir modele işaret etmektedir.

Girişim piramidinin her seviyesinde farklı deney tasarım seçenekleri bulunmakla birlikte, platform iş modellerinin çok taraflı pazar yapısı, tavuk-yumurta sendromu, ağ etkileri ve ekosistem dinamikleri iş fikrinin doğrulanma sürecini karmaşıklştırmaktadır. Bu durum özellikle erken aşama girişimler için belirginleşmektedir. Girişimci piramidinin her seviyesinde, bir girişimcinin deney tasarlamak için birden fazla seçeneği bulunmaktadır (Göcke, Weninger 2020).

Platformlardaki medya girişimciliğinde iki taraflı pazarda (kullanıcı ve reklamveren) öğrenme temelli ilerleme ve değer üretilmesi gerekmektedir. Erken aşamalarda test ve pilot uygulamalar, iş modeli için erken uyarı mekanizması işlevi görmektedir. Model deterministik değildir; sektör, strateji ve pazar koşullarına göre esnek bir yaklaşımla uygulanabilir (Soltanifar, Hughes, Göcke, 2021). Örneğin, pazar çekiciliği veya müşteri-sorun uyumundan hangisinin üzerinden temel atılacağı girişimci işletmenin stratejisiyle değişebilir. Doğrulama temelli, aşamalı süreç yaklaşımı; içerik, platform, kullanıcı etkileşimi ve gelir modelinin birlikte dönüştüğü dijital medya gibi dinamik sektörler için özellikle uygundur.

Tablo 1: Medya Ekonomisi kavramlarıyla Girişimci Piramidi Aşamaları

Piramit Aşaması	Medya Ekonomisi Kavramlarıyla Dijital Medya Girişimciliği
Pazar Çekiciliği	Hedef kitlenin medya tüketim alışkanlıkları, pazar hacmi ve trendleri, içerik talep trendleri, izleyici talep eğrisi, reklamveren yoğunluğu, platform ekonomisi, multiplatform geçiş dinamikleri, kitle başına gelir potansiyeli.
Müşteri/Sorun Uyumu	Kullanıcı segmentlerinin medya tüketim sorunlarının belirlenmesi (erişim sorunları, güven açığı, hız vb.) medya tüketim açığı, aşırı içerik bolluğu, izleyici parçalanması, içerik ve içerik formatı /kullanıcı ihtiyacı uyumu, zaman/dikkat dengesi
Sorun /Çözüm Uyumu	Medya ürün değeri algısı, izleyici odaklılık, gelir modeli/hedef kitle uygunluğu, değer/talep uygunluğu, ödeme davranışı belirleme
Ürün/Pazar Uyumu	Kullanıcı memnuniyeti, kullanıcı davranışı, içerik görüntüleme, paylaşılabilirlik, sadakat ve geri dönüş oranı, kullanıcı tabanlı büyüme, izleyici değer algısı, katılım düzeyi ve içerikle etkileşim ölçümü, doğru ya da dolaylı gelir üretme yeteneği
İş Modeli Doğrulaması	Gelir modeli testi (abonelik, reklam, bağış), pazar uyumluluğu, içerik-maliyet dengesi, maliyet yapısı optimizasyonu, içerik üretim sistematiği, standartlaştırılmış içerik formatları, kullanıcı davranışına dayalı içerik öneri sistemleri
Platform Pazar Uyumu	İki ve çok taraflı pazar yapısı, ağ etkileri, ağ dışsallıkları, platform bağımlılığı ve manipülasyonu, tekelleşme, platformlar arası geçişlilik, ekosistem yönetimi, yumurta-tavuk sorunu, kilitlenme eğilimi, kazanan herşeyi alır, bilgi asimetrisi.
Ölçeklenebilirlik	Çoklu platform uyumluluğu, dağıtım ortaklıkları, içeriğin dağıtım alanları, otomasyon stratejileri, çoklu kanal stratejisi, medya regülasyon uyumluluğu, medya sistemlerinin transferi, kültürel uyum

Girişimci Piramidinde Dijital Medya Girişimciliği

Strateji ve girişim literatüründe pazar çekiciliği; pazar büyüklüğü, pazar büyüme hızı, talep istikrarı, alıcıların ödeme isteği, rekabet yoğunluğu ve karlılık potansiyeli vb. unsurlarla değerlendirilmektedir (Ansoff vd.2018; Porter, 1985; Teece, 2016). Medya girişimciliğinde pazar potansiyeli, talep yönlü dinamikler, kitle davranışı ve gelir modelleri üzerinden ele alınmakta, pazar fırsatlarının keşfi ve yeni pazarlar oluşturma girişimci sürecin merkezinde yer almaktadır (Navis, Glynn 2010; Sarasvathy, Dew 2005; Gruber, Tal 2017). Girişimcilikte ilk aşama olan pazar çekiciliğinde girişimciler ticari içgörü geliştirme odaklıdır. Bu aşamada somut, ölçülebilir sektörel ihtiyaç ve eğilimler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Nitekim yüksek nitelikli medya ürünleri dahi, yeterli kullanıcı penetrasyonu oluşmadığında sürdürülebilirliğini koruyamamaktadır (Ellis, Brown 2017).

Medya girişimciliğinde müşteri-sorun uyumu, çözülmeye değer bir sorunu olan kullanıcıların erken aşamada keşfedilmesine bağlıdır (Blank, 2013). İçerik bolluğu, güven kaybı, habere ödeme yapma isteksizliği, parçalanmış kitle yapısı, sınırlı zaman veya dikkat bu aşamanın temel sorun alanlarıdır. Medya literatürü bu süreci; kullanıcı ihtiyaçlarının stratejik içerik üretimiyle eşleştirilmesi (Küng, 2017), medya ürünlerinin ekonomik değer üretimi (Picard, 2002) kitle iletişimde ihtiyaç, kullanım ve doyum ilişkisi, değişen medya tüketim davranışlarının analizi (Napoli, 2011-2014; McQuail, 2020) çerçevesinde ele almaktadır. Düzensiz kullanıcılardan sadık ve niş topluluklara kadar farklı segmentasyon ve ölçümlerle, okurun neyi eksik bulduğu ya da neye ihtiyacı olduğu saptanmalıdır.

Sorun-çözüm uyumunda medya içeriğinin hedef kitlenin bilgi, eğlence ve bağlantı kurma ihtiyaçlarına yanıt vermediği ve medya tüketim sorunlarına (yoğunluk, bilgi kirliliği, erişim vb.) çözüm sağlama yeteneği ön plana çıkmaktadır. İçeriğin algılanan değeri, kullanıcının ödeme isteği, zaman ve dikkat ayırma eğilimiyle ilişkilidir (Picard, 2011). Abonelik, reklam, bağış ve mikro ödeme gibi modellerin, kullanıcı ihtiyaçlarını karşılama ve bu ihtiyaçlara karşılık gelen değer önerileri sunma düzeyi ölçümlenmelidir. İçerik tüketimine ilişkin sorunlara anlamlı çözümler sunulması ve ödeme isteği yaratılması durumunda sorun-çözüm uyumuna ulaşıldığı kabul edilmektedir (Ries, 2011; Blank, 2013).

Ürün-pazar uyumu, medya ürününün benimsenmesi, paylaşılması ve tekrar kullanımıyla ölçülmektedir. Dijital haber girişimlerinde kullanıcı devamlılığı ve elde tutma oranı, sadakat ve abonelik dönüşümü, aşamanın kritik

göstergeleridir (Ries, 2011). Medya ekonomisi perspektifinden gelir üretmeyen bir medya girişimi ürün-pazar uyumuna ulaşmış sayılmamaktadır (Picard, 2011). Ölçüm ve analizlerin önemi, özellikle abonelik temelli medya iş modellerinde ve içerik pazarlama destekli haber girişimlerinde artmaktadır. Ürünün pazarda yerini bulduğu aşama, iş modeli uyumu ve ölçeklendirme öncesi büyük öneme sahiptir. Haber toplama, üretim, dağıtımında YZ etkileri ve işlevleri giderek artan bir şekilde gelir modelini etkilemektedir.

İş modeli uyumu, medya girişiminin karlı, tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir olup olmadığını ortaya koymaktadır. Medya girişimleri çoğunlukla hibrit gelir modelleriyle değer zincirini yapılandırmakta; veri stratejileri, otomasyon ve YZ destekli ürün geliştirme süreçleri iş modellerini yeniden şekillendirmektedir (Osterwalder, Pigneur 2010; Maurya 2012; Chalmers 2021; Kusetogullari vd. 2025; Sonni 2025). İş modeli doğrulaması, finansal ölçütlerin yanında modelin içerik üretim ve dağıtımının devamlılığı, içerikten veya kullanıcıdan elde edilen gelirle kar edilip edilmediği, farklı platformlara veya kitlelere uyarlanabilirliğini de gösteren bir doğrulama sürecidir. Bu aşamada içerik üretim maliyetleri, platform stratejileri ve kullanıcı değeri, birlikte doğrulanmalıdır. Medya ekonomisinde, mikro düzeyde işletme verimliliği, makro düzeyde medya pazar yapısı değerlendirilmelidir. Medya girişimcileri, platform girişimciliği ve platform iş modeline odaklanıyorsa, platform stratejileri geliştirmelidir (Van Alstyne, Parker, Choudary 2016; Dal Zotto, Omid 2020). İş modeli uyumu yakalandığında pazardaki rakipler, ürün, hizmet veya iş modelini kopyalamakta zorlanmaktadır. YZ teknolojileri iş modelinde kullanıcı ilişkisini ve gelir üretimini (Osterwalder, Pigneur 2010) yeniden tanımlama ve değeri yakalamada giderek daha etkili olmaktadır.

Girişimcilik piramidinin en üst aşamasında iş modeli, yerel bağlamdan bağımsız olarak küresel platform pazarlarında ölçeklenebilmektedir. İş modelinin ölçeklenmesinde, küresel ölçekte faaliyet gösterme ve platformlaşma belirleyici bir rol oynamaktadır (Poell, Nieborg, Duffy, 2023). Bu aşama, iş modelinin farklı medya sistemleri arasında uygulanabilirliğini ve ölçeklenebilirliğini ifade etmektedir. Dijital medya girişimlerinin küreselleşmesi; kültürel uyumlanabilirlik, çoklu platformlarda uygulanabilirlik, ülke regülasyonları karşısında yasal geçişlilik ve dikkat ekonomisinin dinamikleri çerçevesinde değerlendirilmelidir. Platform pazarları; ağ etkileri, platform bağımlılığı, veri birikimi ve kilitlenme mekanizmaları nedeniyle asimetric bir yapıya sahiptir (Arthur, 1989; Farrell, Klempner 2007). Pazarda çoğunlukla güçlü altyapı, finansal kaynak ve teknolojik yetkinliklere sahip, yıkıcı etki yaratan küresel platformlar (teknoloji girişimleri) yer almaktadır. Ölçeklenme sürecinde dijital medya girişimcilerinin odağında YZ destekli büyüme metriği optimizasyonu (Nieborg, Poell 2018), platforma uygun ürünleşme, ölçek stratejileri (Gawer, 2021) ve platform politikaları (Fraccastoro vd. 2025) bulunmaktadır.

YZ ölçeklendirme aşamasında girişimler büyük oranda kendi YZ tasarımı ve mimarisini geliştirmiştir. Girişimciliğin ve YZ olgunluğunun en üst aşamasında, haber değer zincirini aşan platform ve ekosistem katmanı oluşturulmalıdır. Bu aşamada ölçeklenen bir medya girişimi, üçüncü taraf üreticilerin bağlanabildiği bir platform ekosistemi kurarak ortak standartlar, paylaşılan YZ servisleri ve çok taraflı gelir paylaşımı üzerinden ağ etkisi üretmektedir. Değer üretiminin kurum dışına taşması, maliyetlerin paylaşılması ve platformdan çıkış maliyetlerinin yükselmesiyle rekabet avantajı kalıcı hale gelmektedir. Medya pazarında standardı belirleyen bir girişim, YZ kullanan bir medya şirketi olmaktan çıkarak medya değer zincirini yöneten bir YZ platformu olmaya yaklaşmıştır. Bununla birlikte ekosistem yönetimi hedefi, platform ekonomisindeki tekelleri piyasa hakimiyeti tarafından teorik ve pratik olarak baskılanmaktadır.

Haber Değer Zincirinde YZ Entegrasyonu

Medya girişimciliği, kuramsal çerçevede çevik, yenilikçi ve pazar odaklı bir stratejik yaklaşımı; pratik düzeyde ise çok kanallı etkileşim, kullanıcı merkezli tasarım ve ölçeklenme odaklı stratejiler geliştirmeyi önermektedir. Literatürdeki ağılı (Ananny, Finn 2020), platform (Bell vd. 2017) ve liminal (Ananny, Crawford 2015) basın tanımlamaları ile kişiselleştirilmiş (Schjøtt Hansen, Hartley 2023) ve modüler (Cools, Diakopoulos, 2024) habercilik yaklaşımları, gazeteciliğin dijital ekonomi ve platform dinamikleriyle kurduğu yeni ilişkileri ve YZ teknolojilerinin haber değer zinciri üzerinde neden olduğu değişimleri ortaya koymaktadır. Platform ekosistemindeki yapısal unsurlar nedeniyle değer artık içerik-dağıtım-etkileşim üçgeni ile üretilmekte ve hizmetleştirme stratejilerinde YZ uygulanmaktadır.

Haber değer zinciri, bilginin ve haberin ürünlere ve en nihayetinde ekonomik değere dönüştüğü tüm aşamaları kapsamaktadır (Picard, 2006). Dijital dönüşüm sonrası zincire veri analitiği, algoritmalar, YZ teknolojileri ve platform ekonomisi bağlamları eklenmiştir. YZ teknikleri haberin tüm değer zincirini geri bildirim, çift yönlü iletişim ve etkileşimle bütünselleştiren dinamik bir sürece dönüştürmektedir. YZ teknikleri en temelde, haberciliğin değer zinciri olarak görülen haber toplama, üretim ve dağıtım aşamalarında uygulanmaktadır. Ancak YZ olgunluk literatüründeki yeri ve aynı zamanda toplumsal manüplasyon ve medya endüstrisine güven algısında büyük sorun hale gelen sahte içerik ve dezenformasyonu tespit etmedeki işlevi nedeniyle YZ ile haber doğrulama süreci de değer zincirine eklenmiştir. Aşağıda literatürden yol çıkılarak hazırlanan tabloya göre, dağıtım aşaması gelir üretiminde en

yüksek ilişkiselliğe sahiptir. Dağıtımda çok sayıda farklı işlevde YZ tekniği kullanılmaktadır. YZ'nın içerik üretiminde yaygın kullanımı sonucu, sektörde haber doğrulama ihtiyacı artmıştır. Üretimden doğrulamaya kadar en yaygın kullanım alanına sahip olan NLP ve büyük dil modelleri sektörde büyük ilgi görmektedir. Bilgisayarla görüş ve derin öğrenme teknikleri doğrulama, öneri ve kullanıcı analizinde öne çıkmaktadır.

Tablo 2: Haber Değer Zincirinde Uygulanan YZ teknikleri ve İşlevleri

YZ(AI) işlevleri	Zincir Aşaması	Kullanılan YZ Teknolojileri
Robot gazeteciliği / otomatik raporlama	Üretim, (kısmen Dağıtım)	YZ ile tam otomasyon haberciliği- NLP, veri madenciliği, otomatik metin oluşturma, GPT benzeri büyük ve dönüşüm mimarili dil modelleri.
Gerçek kontrol (fact-checking)	Doğrulama	İçerik ve haberlerde gerçeklik kontrolü- Bilgisayarlı görüş, NLP tabanlı bilgi çıkarımı, veritabanı eşleştirme, Transformer tabanlı modeller.
İçerik doğrulama (deepfake vb.)	Doğrulama	Görsel-işitsel içerik doğrulama- Derin öğrenme (CNN, RNN), GAN tespit algoritmaları, derin öğrenme tabanlı tespit sistemleri
İçerik arşivleme ve arama	Toplama, Doğrulama, Dağıtım	Bilgi geri getirme (IR), görsel benzerlik tespiti, metin-görsel multimodal modeller, YZ tabanlı bilgi erişim ve semantik arama sistemleri
Otomatik transkripsiyon	Toplama, Üretim, (kısmen Dağıtım)	Otomatik Konuşma Tanıma (ASR), NLP tabanlı dil modeli düzeltme
Çok dilli çeviri	Üretim, Doğrulama, Dağıtım	Haberlerin hızlı çeviri ve yayılımı-Dönüşümlü model tabanlı makine çevirisi, bağlama duyarlı NLP modelleri,
Sosyal medya analizi	Toplama, (kısmen Doğrulama)	Eğilim tespiti, ağ analizi, yanlış bilgi ve bot tespiti- NLP ile duygu analizi
YZ asistanları	Üretim, (kısmen Doğrulama)	Metin özetleme, içerik öneri üretimi, görsel oluşturma- difüzyon modeller, konuşma tabanlı asistanlar, LLM'ler, diyalog modelleri.
Öneri sistemleri	Dağıtım	Haberde kişiselleştirme- İşbirlikçi filtreleme, içerik tabanlı öneri, derin öğrenme tabanlı kullanıcı modelleme
Kişiselleştirilmiş içerik	Üretim, Dağıtım	Kullanıcı profil analizi, kullanıcıya özel haber akışları, NLP ile içerik uyarlama, kullanıcı modelleme, pekiştirmeli öğrenme
Chatbot'lar	Dağıtım	Kullanıcı iletişim ve etkileşim- NLP tabanlı konuşma sistemleri, diyaloga dayalı pekiştirmeli öğrenme, GPT
İçerik moderasyonu	Doğrulama, Dağıtım	Metin/görsel sınıflandırma, toksik içerik tespiti, otomatik raporlama - NLP sınıflandırma, bilgisayarlı görüş
Telif hakkı uyumu	Doğrulama, Dağıtım	İçerik eşleşmesi ve intihal tespiti. Dijital filigran tespiti, içerik parmak izi çıkarma, lisans kontrol algoritmaları
İzleyici analizi	Toplama, Dağıtım	Kullanıcı davranış analitiği, tıklama akışı modelleme- Web analitiği ve ML (kümeleme, öngörücü analiz)
Duygu analizi	Toplama, Doğrulama, Dağıtım	Duygu sınıflandırma, duygu tespiti, konuşma tonu analizi- NLP
Hiper hedeflenmiş reklamcılık	Dağıtım	Kullanıcı segmentasyonu, tahminsel modelleme, A/B test optimizasyonu, içerik tabanlı reklam- Öngörücü hedefleme, davranışsal analiz, pekiştirmeli öğrenme.
Tahmin modelleri	Toplama, Üretim, Dağıtım	Derin Öğrenme, Zaman serisi analizi, satış/abonelik tahmini, trend öngörüsü

YZ, haber ve içerik arasındaki sınırların giderek belirsizleştiği platformlarda büyük veri setlerinin taranması, sosyal medya üzerinden haber keşfi, trend tespiti ve belge analizinde hız ve kapsayıcılık sağlamaktadır (Diakopoulos, 2020). Veri madenciliği, doğal dil işleme, otomatik sınıflandırma ve hesaplamalı araçlar; arşiv analizi ile haber kaynaklarına erişimi genişleterek araştırma gazeteciliğinde içgörü üretimini güçlendirmektedir (Kevin-Alerechi vd. 2025; Jones, Jones, Luger, 2022; Cohen, Hamilton, Turner 2011; Thurman, 2019; Beckett, Yaseen, 2023). Sembolik YZ (ekonomi, spor, hava durumu vb.) rutin haberlerde metin oluşturma ve transkripsiyon görevlerinde etkinliğini (Gouda vd. 2020; Matsumoto vd. 2007; Sirén-Heikel vd. 2019) kanıtlarken, üretken YZ içerik arama ve fikir geliştirme süreçlerinde iş akışlarını destekleyerek gazetecilere zaman kazandırmaktadır (Gutiérrez-Caneda vd. 2023; Perreault, Lewis, Ely, 2025).

Haber üretim sürecinde YZ teknolojileri çoğunlukla otomasyonla ilişkilendirilmekte ve kullanıcı odaklı düzenlemeler baskın eğilim olarak öne çıkmaktadır (Linden, 2017). Medyada uzun süredir kullanılan YZ uygulamaları, halen sınırlı ve destekleyici niteliktedir (Sánchez-García vd. 2023; de-Lima-Santos, Ceron, 2021). Buna karşın veri ve bilgiye eşzamanlı erişimi nedeniyle araştırmacı gazetecilikte, içgörü potansiyelini artıracakları öngörülmektedir (Fanta, 2017; Thurman, Dörr, Kunert, 2017). ChatGPT sonrası yaygınlaşan üretken YZ ve bilgisayarlı görüş tekniği, haberin çoklu formatlarda sunumunu, modülerleştirmeyi ve yeni anlatı biçimlerinin oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır (Pavlik, 2023; Wölker, Powell, 2021; Caswell, 2024; Graefe, 2018; Dörr, 2016; Carlson, 2018). Ancak yaratıcı, derinlemesine ve gözleme dayalı haberlerde YZ, kullanıcı katılımını artırma amaçlı ve sınırlı olarak kullanılmaktadır (Dörr, 2016; Kim, Kim, 2017).

İçeriklerin kullanıcıya ne zaman ve nasıl sunulacağını belirleyen haber dağıtım aşamasının önemi, gelir modelleri üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır (Simon, 2019; Caswell, 2024; Anderson, 2019). YZ destekli dağıtım, küresel pazarlara erişim, çok dilli içerik üretimi, zaman ve maliyet tasarrufu ile işin ölçeklenmesini

kolaylaştırmaktadır. Temel eğilim olan kişiselleştirme, kullanıcı davranış verilerinin analiziyle içerik sunumu ve haber özetleme gibi işlevleri bireysel değişkenlere uyarlamaktadır (Diakopoulos, 2019; Dörr, 2016; Carlson, 2018; Schjøtt Hansen, Hartley, 2023). YZ destekli kişiselleştirme, ağırlıklı olarak hedefleme ve öneri sistemleri şeklinde uygulanmaktadır (Ignatidou, 2019). Büyük veri analitiği, içerik tabanlı ve işbirlikçi filtreleme yöntemleri ile hedef kitle segmentasyonu yapılarak reklam gelirleri ve abonelik paketleri optimize edilmektedir (Pazzani, 1999; Porlezza, Schapals 2024; Boczkowski, 2004; Chyi, Ng 2020; Møller, 2022). Öneri sistemleri, akıllı ödeme duvarları, chatbotlar ve dijital asistanlar bu sürecin tamamlayıcı unsurlarıdır (Ignatidou, 2019; Beckett, 2019; Ford, Hutchinson, 2019; Raza, Ding 2022; Simon, 2024; Stray, 2021). Ancak platformların filtreleme mekanizmaları, kurumların dağıtım üzerindeki kontrolünü sınırlayarak yeni bağımlılık ilişkileri yaratmaktadır (Thurman vd. 2021; Ioscote vd. 2024).

Haber doğrulama ve içerik moderasyonu süreçlerinde YZ teknikleri önemli bir araç haline gelmiştir. YZ; deepfake tespiti, yanlış iddiaların belirlenmesi ve dezenformasyon kaynaklarının izlenmesinde aktif olarak kullanılmaktadır (Paris, Donovan, 2019; Weikmann, Lecheler, 2023; Verdoliva, 2020). Doğal dil işleme ve bilgisayarlı görüşe dayalı sistemler; nefret söylemi, spam ve manipülasyon ağlarının belirlenmesinde gerçek zamanlı moderasyon sağlamaktadır (Jhaver, Bruckman, Gilbert, 2019; Diakopoulos, 2019; Tsalakanidou vd.2021). En etkili sistemlerin ise duygu, içerik, kaynak ve ağ analizlerinin birarada entegre edildiği sistemler olduğu vurgulanmaktadır (Kudugunta, Ferrara 2018; Monti vd. 2019; Graves, Anderson, 2020). YZ ile üretilen sahte haberler ise kullanıcı güveni ile gerçeklik algısı arasındaki ilişkiyi bozarak “gerçeğin çürümesi” riskine yol açmaktadır (Chesney, Citron, 2019). Bu bağlamda hem sahte haber üretiminde ve hem de bunu tespit etmekte kullanılan üretken YZ, “*ikili kullanım*” teknolojisi niteliği kazanmıştır (Koplin, 2023).

Haber Değer Zincirinde Aşamalı Girişimcilik ve Çok Boyutlu/Seviyeli Yapay Zekâ Olgunluğu Kavramsal İdeal Tip Modeli

Tablo 3: Kavramsal İdeal Tip Modeli

Girişimcilik Aşamaları ve YZ Olgunluk Seviyesi	Haber Değer Zinciri	YZ Stratejisi	Veri Yönetimi	Teknoloji	Organizasyon	Operasyonel
1-Pazar Çekiciliği YZ Hazırlık	Haber Toplama Keşif	Medya ekosisteminde YZ potansiyelini keşfetme.	Veri farkındalığı düşüktür. Dağınık ve kullanılamaz veri.	Manuel iş akışları, basit analiz araçları	Yenilikçi bireysel gazeteciler veya küçük ekipler.	Proje bazlı keşif çalışmaları. Geleneksel içerik üretimi
2-Müşteri-Sorun Uyumu YZ Deneysel	Haber Toplama/ Doğrulama → Üretim Öncesi	YZ potansiyeli fark edilmiştir. Belirgin bir yol haritası yok.	Veri kaynaklarını haritalama (trend, sosyal medya, izleyici davranışı). Veri toplama altyapısı kurulmuştur	NLP tabanlı analiz, konu kümeleme algoritmaları. CMS, sosyal medya araçları ve analiz platformları kısmen kullanılır.	Fonksiyonel küçük takımlar (veri + editöryal). Dijital yetkinliklere yönelik eğitim ihtiyacı tanınmıştır.	Esnek ve proje bazlı hedefli haber prototipleri ve A/B testleri. Pilot projeler- Web, mobil ve sosyal medya platformlarında yer alınır.
3-Sorun-Çözüm Uyumu YZ Operasyonel	Haber Toplama/ Üretimi/ Doğrulama	YZ stratejisi oluşturulmuştur. YZ ile kurumsal yetkinlik gelişimi hedeflenmektedir.	Otomasyon ve model eğitimi için yapılandırılmış haber veri setleri oluşturulur. Veri toplama araçları kullanılmaya başlanmıştır. Raporlamaya yönelik veri analizi	Generative YZ ve otomatik içerik üretim sistemleri. Sistemler arası entegrasyon sağlanmaya başlanmıştır. Bulut tabanlı çözümlere geçiş planlıdır.	Hibrit insan + YZ süreçleri Dijital odaklı ekipler kurulmuştur. Üst yönetim dijital yetenek gelişimini desteklemeye başlamıştır.	Yarı otomatik haber akışı ve üretim takvimi. İçerikler platform bazlı ve hedef kitle odaklı üretilir. Kişiselleştirme ve A/B testleri başlatılmıştır.
4-Ürün-Pazar Uyumu YZ Entegrasyon	Haber Üretimi/T oplama Haber Dağıtım /Doğrulama	YZ stratejisi genel dijital stratejiye entegredir. YZ içerik, dağıtım ve etkileşim süreçlerinde yaygın kullanılır. Performans metrikleri belirlenmiştir. Karar	Gerçek zamanlı izleyici verisi akışı. Veri yönetimi süreçleri tanımlanmıştır. Kurumsal veri politikaları. İzleyici davranışları ve içerik performansı analiz edilir.	Üretim, dağıtım ve ölçümlene platformları entegredir. Öneri, zamanlama, SEO ve dağıtım tek entegre	Veri analisti + içerik stratejisti ekipleri. Platform temelli çevik değişime açık organizasyonel yapı. Dijital yetkinlikler kurumsal	YZ içerik üretimi, öneri, kişiselleştirme optimizasyonu, içerik performans ölçümü. otomatik yayın ve geri bildirim analizi.

		süreçlerine YZ katkısı başlamıştır		otomasyon yapısında.	kültüre entegredir.	
5-İş Modeli Uyumu YZ Dönüşümsel	Haber Üretimi Dağıtım Doğrulama Etkileşim ve Gelirleme	Strateji etik, sürdürülebilirlik ve yenilik odaklıdır. YZ'nın gelir modellerine entegrasyonu YZ, kurumsal rekabet avantajı sağlar.	Entegre veri ekosistemi, YZ tahminleme ve veri yönetimi. Veriye dayalı içerik planlama ve karar alma süreçleri, veri kalite standartları	Gelişmiş ML modelleri ve teknikleri-. ML tahmin, reklam hedefleme ve yeni nesil yayın teknolojileri (AR/VR, YZ editör).	Veri merkezli yönetim, dijital liderlik, kurum içi girişimci inovasyon, açık ve öğrenen organizasyon. Stratejik iş ortaklıkları.	YZ ile gelir optimizasyonu, dinamik fiyatlama, kişiselleştirme, segmentasyon, hedefleme ve yeni ve etkileşimli ürün ve medya iş modelleri
6- Ölçeklendirme ve Platformlaşma YZ Ölçeklendirme	Haber Toplama Üretimi Dağıtım Doğrulama	YZ odaklı strateji, YZ merkezli ve YZ ile oluşturulan iş modeli, YZ ürün/çözüm geliştiriciliği. Kurumsal YZ yönetimi ve etik politikalar.	Veri stratejisi, kurumsal stratejinin merkezindedir. Veri yönetimi, şeffaflık, etik politika ve veri kullanımı.	Kurumsal YZ platformları ve çoklu kanal otomasyonu. Kurumsal YZ altyapısı. API-first mimari	YZ liderlik birimleri, sürekli öğrenen organizasyon. YZ yönetim kurulu.	Ölçeklenebilir operasyon, otomatik karar destek sistemleri. Sürekli inovasyon kültürü ve platformlaşma.

İdeal Tip Modelin Teorik Varsayımları ve Sınır Koşulları

İdeal tip model, platform-temelli dijital teknoloji ekosistemlerinde dijital haber ve içerik girişimciliğinin YZ olgunluğu boyutları, girişimcilik piramidi aşamaları ve haber değer zincirinin karşılıklı ilişki içinde şekillendiğini varsaymaktadır. Modelde haber değer zinciri; analitik bağlam ve uygulama alanını, girişimcilik piramidi; aşamalı ve doğrulamalı süreç boyutunu, YZ olgunluk boyutları ve seviyeleri ise teknolojik/kurumsal kapasite boyutunu temsil etmektedir. Medya endüstrisinde girişimcilikte değeri yakalama, kurum içi ve kurum dışı (ağlar, platformlar, ekosistemler, dinamik tamamlayıcılar, üçüncü taraflar) (Stabell, Fjeldstad 1998; Teece, 2016; Gawer, Cusumano 2014) aktörlerle ilişkili süreçlerde farklı girişimcilik aşamalarına yayılmıştır. Bu doğrultuda model, girişimcilik sürecinin aşamalı boyutunu ve YZ'nın haber değer yaratım süreçlerindeki çok boyutlu etkisini aynı çatı altında bütünleştirerek iş ve gelir modellerindeki yansımaları görmeyi kolaylaştırmaktadır.

YZ hazırlık seviyesinde pazar çekiciliği; girişimcinin hangi içerik veya hizmetin, hangi kitleyle değer yaratabileceğinin pazar analizi ve karar destek araştırmaları yoluyla değerlendirildiği stratejik aşamayı ifade etmektedir. YZ deneysel seviyede müşteri-sorun uyumu; YZ'nın haber değer zincirinin erken ve orta aşamalarına editöryal karar alma, içerik önceliklendirme, etiketleme ve otomatik özetleme gibi sınırlı, pilot ve geri bildirim odaklı uygulamaların entegre edilmesine karşılık gelmektedir. Sorun-çözüm uyumunda YZ; içerik toplama, üretim ve etkileşim süreçlerinde temel performans göstergeleriyle (Key Performance Indicator/ KPI) sürekli ve güvenilir ölçüm sağlayarak destekleyici bir işlev üstlenmektedir. Ürün-pazar uyumu ve YZ entegrasyon seviyesinde teknoloji; haber değer zincirinin birden fazla aşamasını yatay bir şekilde bağlamaktadır. YZ teknolojileri, KPI'ların çıktıları temelinde yeniden kurulduğu ve organizasyonel dönüşümün kurumsal düzeyde görünürlük kazandığı bir altyapı katmanı olarak konumlanmaktadır. Bu aşamada yüksek sermaye ve veri gereksinimine olan ihtiyacın belirgenleşmesi önemli bir eşik oluşturmaktadır. İş modeli uyumu ve dönüşümsel seviyede YZ; operasyonları, etkileşim biçimlerini, gelir mekanizmaları ve değer önerisini yeniden tanımlayarak, kişiselleştirilmiş tüketim, veri odaklı gelir akışları ve yaşam boyu değer (Lifetime Value/LTV) optimizasyonunu mümkün kılmaktadır. YZ ölçeklendirme seviyesinde ise medya girişimi, üçüncü tarafların bağlanabildiği, çok taraflı ve kendi kendini besleyen bir platform ekosistemine dönüşmektedir. Haber değer zincirinin üzerine inşa edilen ve onu genişleten bir meta-platform katmanı oluşturmak, medya girişimciliğinde platform ekosisteminin sınırlılıklarına tabidir. Girişimcilikte ve YZ olgunluğunda en üst aşamaya ulaşmak "kazananın herşeyi veya çoğunu aldığı" platform ekosisteminde sektörde giderek zorlaşmaktadır.

Bir işletmenin organizasyonu ve iş akışlarına YZ teknolojilerini yerleştirmek karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir (Fountaine, vd. 2019). Bir işletmenin her birimi aynı YZ olgunluğunda olmayacağı ve/veya olması gerektiği gibi her olgunluk boyutunun ileri seviyede olması da gerekli değildir. Değer zinciri, girişimcilik ve YZ olgunluk aşamaları arasında keskin, tekil ve birebir sınırlar yoktur. Karmaşık sosyo-teknik sistemlerin doğal özelliği olarak ilişkiler örtüşmeli, aşamalı, doğrulamalı ve bağlama duyarlıdır. Örtüşen değer faaliyetlerinde değer yaratımının "ağlaşması" (Stabell, Fjeldstad, 1998) ve sektörel sınırların bulanıklaşması nedeniyle teknoloji, süreç ve organizasyon birlikte evrilmelidir (Orlikowski,1992). Literatürde aşamalar arasındaki ilerleme, YZ boyutlarındaki olgunluk arttıkça girişimcilik kapasitesinin de yükseldiği bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Ancak ideal modelin doğru yorumlanabilmesi için medya ekonomisinin sektörel kısıtlılıkları ile teknolojik olanakları arasındaki gerilim ve sınır

koşullarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Dijital girişimci ekosistem ve platformlaşma olgusu nedeniyle, girişimcilikte ilerleme ve bunun için gerekli YZ olgunluğu seviyesine ulaşmak bazı sosyo-teknik-ekonomik eşiklerin geçilmesine bağlıdır. Aksi takdirde işletmelerin mali ve teknik yapısı ile YZ yetenek ve yeterliliklerindeki eksiklik, girişimlerin sınırlı otomasyon, parçalı iş akışları ve kırılgan gelir yapıları ile sonuçlanmaktadır.

Modelde girişimciliğin iş modeli uyumu, ölçeklenme ve platformlaşma aşamaları, medya girişimcilerinin teknoloji, platform ve ekosistem yönetimi alanına girdiği, dolayısıyla stratejik kırılganlığın arttığı aşamalarıdır. Bu bağlamda, haber ve içerik girişimcilerinin platform bağımlılığını azaltmada YZ teknolojilerinin stratejik bir seçim olduğu varsayılmaktadır. Stratejik hizalanma (Henderson, Venkatraman 1993) modelin yorumlanmasında faydalı bir yaklaşım olacaktır.

Haber değer zincirinin her aşamasında YZ tekniklerinin kullanılması medya ekonomisi açısından paradoksal bir durum yaratmaktadır. Temel paradoks, yüksek teknolojik yatırım maliyetleri ile içeriğin azalan marjinal değeri arasındaki farkın giderek açılmasıdır. YZ tekniklerinin sağladığı üretim hızı ve hacim, pazarda içerik bolluğu yaratarak haberin nadirlik özelliğini ve değerini aşındırmaktadır. Bu durum, kullanıcının ödeme isteğinin (Willingness to Pay/ WTP) düşmesine ve maliyet-değer dengesinin girişimci aleyhine bozulmasına yol açmaktadır (Napoli 2019b; Picard 2014; Chyi, Tenenboim 2017). Dolayısıyla teknoloji sağlayıcılara ve veri altyapılarına bağımlılık, medya girişimcilerini bir özerklik-verimlilik ikilemiyle karşı karşıya bırakmaktadır.

Platform ekonomisinde YZ, girişimciliğin ilk aşamalarında düşük başlangıç trafik sorununu aşmada (tavuk-yumurta sorunu) ve içerik üretimini kolaylaştırmada yardımcı olmaktadır. Girişimciliğin 3. ve 4. aşamalarında ise kullanıcı bağımlılığını optimize etmeyi hedefleyen analitik süreçler önem kazanmaktadır. Ancak henüz yeterli veri doygunluğuna ulaşmamış girişimler, veri kıtlığı sorunu ile karşılaşmakta, ağ etkilerinin zayıf kalması ise teknolojinin sunduğu kişiselleştirme potansiyelini sınırlayarak medya işletmeleri açısından temel bir bariyer oluşturmaktadır.

Bu alandaki literatür, girişimcilik aşamalarının örtüşen yapısını (Blank 2013; Ries 2011), eşit stratejik ağırlığı bulunmayan değer zinciri faaliyetlerini (Porter, 1996) ve YZ olgunluk boyutlarının doğrusal olmayan gelişimini ortaya koymaktadır. Değer yaratan faaliyetlerin hepsi işletme için eşit derecede önemli değildir. Bazı zincir faaliyetleri rekabet avantajının merkezidir ve girişimcilik aşamalarında farklı nitelikler kazanmaktadır. Örneğin, haber üretimi müşteri-sorun uyumunda, düşük hacimli ve deneysel karakterli; sorun-çözüm uyumunda, öğrenme odaklı; ürün-pazar uyumunda ise artan biçimde standartlaşarak doğrulama ve dağıtım sistemlerine entegre hale gelmektedir. Haber üretiminin ölçekleme aşamasında otomasyon, doğruluk kontrolü ve YZ destekli iş akışlarıyla yüksek verimlilik düzeyine ulaşılmaktadır. Dolayısıyla haber değer zinciri halkaları, girişimcilik sürecinde birden fazla aşamada yer alabilir; ancak haber değer zincirindeki her halka, belirli bir girişimcilik aşamasında ve bazı YZ olgunluk boyutlarında en yüksek ilişkisel yoğunluğa ulaşmaktadır. İlişkisel yoğunluk; faaliyetin doğrulandığı yer, çekirdek aşama ve kritikleşme noktası olarak ifade edilmektedir. Bu yoğunluk, faaliyetin operasyonel merkez haline geldiği noktayı işaret etmektedir (Orlikowski 1992). Belirsizlikle karakterize edilen bir girişim faaliyetinin “doğru yeri”, belirsizliğin ilk kez anlamlı biçimde azaldığı aşamadır (Blank 2013; Ries 2011).

Haber üretiminde girişimin doğrulandığı aşama, kullanıcı sorununa yönelik ilk somut çözümün bulunduğu sorun-çözüm aşamasıdır. Haber üretiminde sorun-çözüm uyumu sağlanmaması, haber dağıtım ve haber doğrulama ile telafi edilemeyeceğinden değer zincirinde kırılmaya neden olacaktır (Goldratt 1984; Porter 1985). Erken dönemdeki başarısızlıklar, tüm inovasyon tasarımı şekillendirerek yanlış ürün-pazar uyumu arayışıyla sonuçlanacaktır (Goldratt 1984; Van de Ven vd. 1999). Bu bağlamda girişimin iş modeli doğrulamasının ana taşıyıcısı, haber üretiminde sorun-çözüm uyumudur (Giardino vd.2014). Bir haber ve içerik girişimcisi için diğer tüm faaliyetler haber üretiminin niteliğine bağlı olduğundan bu aşama, haber üretiminin çekirdek aşaması ve kritik yoğunluk merkezidir (Ries, 2011; Abernathy, Utterback, 1978).

İş modeli ve yönetim stratejisi literatürüne göre haber toplama, doğrudan değer yaratmamaktadır. Haber toplama, ürün-pazar uyumu aşamasında kullanıcı talebine yanıt veren bilgi ve veri kaynaklarının değer üretme potansiyelini test ederek katkı sunmaktadır. Bu süreç, belirsizliği azaltırken, iş modelinin değer yaratmasına olanak tanıyan bilgi, veri ve içerik akışlarını destekleyen bir işlev görmektedir (Porter, 1985; Blank, 2013). Haber üretimi, sorun-çözüm uyumu aşamasında, kullanıcı sorununa verilen çözümün ilk somut biçimi olarak örgütsel öğrenmenin ana taşıyıcısı haline gelmekte ve diğer tüm faaliyetlerin anlamlılığını belirleyen çekirdek rolü üstlenmektedir. Haber dağıtımını, ürün-pazar uyumuna geçişte içeriğin gerçekten ölçeklenebilir bir talep ile buluşup buluşmadığını gösteren bir deneme alanı olarak değer zincirinin aşağı yönlü faaliyetlerini koordine etmektedir (Porter 1985; Zamora 2016). Haber doğrulama ise güvenin, değer önerisinin ayrılmaz bir parçası haline geldiği ürün-pazar uyumu aşamasında yine büyük önem kazanmaktadır (Davenport 2018b; Van de Ven vd. 1999; Shu vd. 2017). Görüldüğü üzere medya girişimciliği ve haber değer zincirinde ürün-pazar uyumu, değer üretiminin yoğunlaştığı en önemli girişimcilik aşamasıdır. YZ

teknikleri ise haber toplama aşamasında ilgililik; üretim aşamasında verimlilik ve hızlılık; dağıtım aşamasında erişilebilirlik; doğrulama aşamasında ise güvenilirlik ölçütlerini desteklemektedir.

Aynı değer zinciri halkası, birden fazla YZ olgunluk seviyesi ve girişimcilik aşamasında farklı işlevler sergilemektedir (Ries 2011). Örneğin YZ destekli haber toplama, girişimciliğin erken aşamalarında keşif amaçlı ve manuel; ürün-pazar uyumunda yarı otomatik; ölçekte ise tam otomatik YZ teknikleri ile platform tabanlı olabilir. YZ haber üretiminde erken girişimcilik aşamalarında, yardımcı rolde bulunurken, ürün-pazar uyumunda insan-YZ işbirliği ile tekrarlanabilir sonuçlar hedeflenmektedir. YZ öncelikli veya YZ merkezli karar alma aşaması ise ölçeklendirme aşamasının özelliğidir. Benzer şekilde haber dağıtımda, ürün-pazar uyumundaki dağıtım ile ölçeklenme aşamasındaki dağıtımın niteliği, hedefi, ölçütleri, kapsamı, kullanılan YZ teknikleri ve olgunluk seviyesi farklı olacaktır. Haber doğrulamada sorun-çözüm uyumunun (ör. MVP) insan ağırlıklı; ürün-pazar uyumunun insan gözetiminde hibrit (human-in-the-loop); ölçekte ise YZ öncelikli veya merkezli gerçekleştirilmesi aynı zamanda YZ karar alma temasının evrimine de işaret etmektedir.

YZ teknikleri, haber değer zincirinin tüm aşamalarında eşit değer üretmemekte belirli görevlerle daha yüksek uyum göstermektedir (Goodhue, Thompson 1995; Davenport, Ronanki 2018). Girişimcilik aşamalarında ilerledikçe YZ'nin niteliği ve teknik karmaşıklığı artarak farklı teknikler bütünleşmekte, farklı aşamalarda farklı teknikler baskın hale gelmektedir. Yüksek YZ olgunluğunda veri temelli karar alma, içerik kişiselleştirme, dağıtım optimizasyonu ve yenilikçi iş modelleri geliştirme kapasitesi güçlenirken, YZ üretim süreçlerine entegre edilerek operasyonel verimlilik ve organizasyonel dönüşüm sağlanmaktadır. YZ dönüşümsel ve ileri aşamalarda makine öğrenimi, derin öğrenme ve dönüşümlü büyük dil modellerine dayalı tahmine dayalı analitik, öneri sistemleri ve otonom dağıtım mekanizmaları, haber değer zincirini toplamadan gelir üretimi ve platformlaşmaya kadar uçtan uca optimize etmektedir. Erken aşamada izole ve yardımcı görevlerde kullanılan YZ araçları (Carlson, Usher 2016), YZ olgunluğu arttıkça merkezi, otomatik ve ölçeklenebilir bir işlev edinmektedir. Teknolojinin artan ve merkezileşen rolü, girişimcilikte iş ve gelir modelinin sonuçlarıyla (Küng, 2023) yakından ilişkilidir.

İdeal tip modeline göre YZ teknolojilerinde olgunluk; basit otomasyondan otonom ve öğrenen sistemlere, girişimcilik; deneysel girişimlerden ölçeklenebilir ve platformlaşmış medya organizasyonlarına evrilmektedir. Değer yaratımı ise veri toplama, kişiselleştirme ve öneri sistemleriyle güçlenen dağıtım, sürdürülebilir etkileşim ve gelir üretimi ile gerçekleşmektedir. Olgunluk boyutları arasında uyum ve stratejik hizalanma sağlandığında YZ teknolojileri, girişimciliği yönlendiren stratejik bir konum kazanmaktadır. Model yüksek YZ olgunluk seviyelerinin, medya girişimlerinin değer zincirini yeniden konumlandırarak, platformları besleyen içerik üreticiliğinden veri odaklı hizmet sağlayıcılara ve platform entegre aktörlere dönüşeceğini öne sürmektedir.

İleri YZ olgunluğunda gelir elde etmek, verilerin, algoritmaların ve ekosistem ilişkilerinin stratejik orkestrasyonu ile gerçekleşmektedir. Bu durum medya girişimciliğinde iş modellerini dönüştürerek dijital iş modelleri, platform iş modelleri ve YZ iş modellerinin arasındaki geçişkenliği artırmaktadır. Girişimciliğin doğrulamalı ve deneysel niteliğine özgü olarak YZ teknikleri, yeni iş modellerinde test edilmekte, onaylanmakta, geliştirilmekte, değiştirilmekte veya vazgeçilmektedir. YZ, bir iş modelinin önemli bir unsuru olan gelir modellerini çeşitlendirilebilir; platform bağımlılığını azaltarak belirsiz ve dinamik pazarda çevresel dayanıklılığı artırılabilir. YZ olgunluğu arttıkça, haber ve içerik girişimleri platform tabanlı haber ekosistemlerinde çevresel konumlardan daha merkezi konumlara gelebilir. Bununla birlikte model, artan YZ olgunluğunun teknoloji platformlarına bağımlılığı yoğunlaştırabileceği ve yeni stratejik gerilimler yaratabileceğini de kabul etmektedir.

Sonuç olarak, değer zinciri faaliyetleri eşit ve sabit (Porter 1985, Stabell, Fjeldstad 1998) değildir. Girişimcilik aşamaları arasında keskin sınırlar bulunmamaktadır. YZ olgunluğu ise çok boyutlu ve bağımlıdır (Fountaine vd.2019; OECD,2025). Modeldeki tüm aşama ve boyutlar, doğrusal ve nedensel ilerlemeden çok, süreçsel ve koşullu bir ilişkiselliği göstermektedir. Girişimcilik gelişimi, YZ olgunluğu ve örgütsel gelişim uyumunun değer zincirine yansıtılmasına bağlıdır. Bu da dijital gazetecilikte iş modelinin çeşitlendirilmesini, gelir sürdürülebilirliğini ve ölçeklenebilir sonuçları mümkün kılan bir potansiyel anlamına gelmektedir. YZ olgunluğu bu süreçte önemli ve belirleyici bir kolaylaştırıcı iken, olgunluk için gerekli çevresel koşullar ve dahili yetenekler kısıtlayıcı koşulları oluşturmaktadır.

Makalenin Literatüre Sunduğu Kavramsal Katkıları

Geliştirilen ideal tip modeli, medya girişimciliğinde YZ olgunluğunu teknolojinin kullanımına indirgemeyen dönüşümü sektör özelinde stratejik yönetim, organizasyonel kapasite ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarıyla birlikte değerlendiren bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Model, dijital haber girişimlerinin YZ temelli dönüşüm süreçlerini açıklarken, haber değer zinciri ile iş modeli arasındaki ilişkiyi kavramsallaştırmaktadır. Bu çerçevede modelin literatüre sunduğu temel kavramsal katkıları aşağıda sıralanmaktadır:

- Bütünleşik Analitik Çerçeve:** Model, haber değer zinciri, girişimcilik aşamaları ve YZ olgunluk boyutlarını aynı analitik yapı içerisinde bir araya getirerek medya girişimciliğinin teknolojik, örgütsel ve ekonomik boyutlarını birlikte değerlendirmektedir.
- Doğrusal Olmayan YZ Olgunluğu Yaklaşımı:** Model, girişimcilik aşamaları ile YZ olgunluk boyutları arasında doğrusal bir ilerleme olmadığını ileri sürmektedir.
- Stratejik Hizalanma ve İş Modeli Uyumu:** YZ entegrasyonunun başarılı olabilmesi için teknolojik kapasite ile iş modeli, organizasyonel yapı ve pazar dinamikleri arasında stratejik uyum sağlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- YZ Olgunluğunda Eşikler ve Yapısal Kısıtlılıklar:** Makale, medya girişimlerinin ileri YZ olgunluk seviyelerine geçiş süreçlerinin sermaye gereksinimi, veri erişimi, platform bağımlılığı, altyapı maliyetleri ve ağ etkileri gibi sosyo-teknik-ekonomik eşiklere bağlı olduğunu ileri sürmektedir.
- Değer Zincirinde İlişkisel Yoğunluk Yaklaşımı:** Araştırma, haber değer zinciri halkalarının girişimcilik sürecinin birden fazla aşamasında konumlanabildiğini ancak her bir halkanın belirli girişimcilik aşamalarında ve belirli YZ olgunluk boyutlarında daha yüksek ilişkisel yoğunluğa ulaştığını göstermektedir.
- Teknolojik Verimlilik ve Ekonomik Sürdürülebilirlik Paradoksu:** Makale, YZ'nın içerik üretim kapasitesini artırmasına rağmen, içerik bolluğu ve platform ekonomisi nedeniyle bunun her zaman sürdürülebilir ekonomik değere dönüşmediği konusunda literatüre teorik bir katkı sunmaktadır.

TARTIŞMA: MODELİN YAPISAL KISITLARI VE STRATEJİK ÖZERKLİK EKSENİNDE RİSKLER VE SINIRLILIKLAR

YZ'yı çoğunlukla teknolojik bir araç olarak ele alan girişimcilik çalışmaları, endüstrilere sağlayacağı kolaylıklara ve verimliliğe odaklanmaktadır. Oysa YZ ile dönüşüm hedefi, platform altyapılarına (Nieborg, Poell 2018) bağımlılık (Plantin vd. 2018) nedeniyle teknolojik bir determinizmden çok stratejik bir zorunluluktur. Dijital haber ve içerik girişimciliğinde kısıtlayıcı ve şekillendirici yapısal koşulları platform altyapıları, veri erişimi ve YZ teknoloji ekosistemi oluşturmaktadır. Platform-bağımlı dijital haber girişimleri, değer yaratabilmek için klasik fırsat keşfinin ötesinde belli eşikleri geçmek zorundadır. Teece'in yaklaşımı (1986) sektörde kısıtlı şartlarda hareket eden girişimlerin veri, dağıtım ve platform erişimi gibi "tamamlayıcı varlıkları" daha etkin kullanarak değer zincirindeki konumlarını güçlendirmelerine işaret etmektedir.

Literatürdeki YZ olgunluk modelleri YZ teknolojilerinin kaçınılmaz zorunluluğunu çoğunlukla teknolojik maksimalizm açısıyla ve doğrusal bir şekilde ele almaktadır. Platformlaşmak için gerekli teknolojik altyapı maliyetinin medya girişimlerinin sermaye büyüklüğünü aşan bir giriş engeli oluşturması, medya girişimciliği ile teknoloji girişimcileri arasında asimetric bir ilişkiye neden olmaktadır. Bu nedenle medya girişimleri YZ'yı, teknoloji platformlarının kolaylıkla taklit edemediği ve Barney'nin (1991) "sosyal karmaşıklık" olarak tanımladığı editöryal kürasyon süreçleri ölçeklemek için kullanılmalıdır. YZ olgunluğu ve iş modeli uyumunun stratejik hizalanması sonucu ortaya çıkan yeni gelir modelleri, ölçeklenmeyi güvenli ve sürdürülebilir bir zemine taşıyabilir. Ancak haber ve içerik girişimcileri için platformlaşma hedefi, teknik bir altyapı sağlayıcılığının ötesinde değer zincirinin mülkiyeti ve dağıtımını platform ekosisteminin baskısından korumada daha gerçekçi görünmektedir.

Kısa vadede rekabet avantajı, üretkenlik ve maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla tercih edilen hazır YZ çözümleri, işletmelerin teknik mimarisini belirli teknoloji sağlayıcıları etrafında şekillendirmektedir. Medya endüstrisinde yaygın şekilde kullanılan hazır YZ çözümleri, uzun vadede sistem esnekliğinin azalması ve teknolojik kilitlenmeye (Arthur, 1989) yol açmaktadır. Ağdan dışlanma riski ve yüksek geçiş maliyetleri, alternatif YZ çözümlerine yönelmeyi zorlaştırmaktadır. Bu durum, YZ olgunluğu strateji ve organizasyonel boyutlarında işaret edilen üst yönetim bilgisi ve öngörüsünün önemini göstermektedir.

İdeal model, haber değer zinciri ve YZ entegrasyonu ile platformlaşma ve ölçeklenmeyi hedeflemektedir. Ancak medya girişimcilerinin platformlaşması, teknoloji şirketlerinin altyapısal mülkiyeti ve hakimiyeti nedeniyle aralarındaki eşitsizliği ortadan kaldırmamaktadır. YZ olgunluğu arttıkça, hazır platformların veri setlerine daha uyumlu hale gelmekte, bir medya kuruluşu kendi platformunu kursa dahi, hala tekel konumundaki bir iOS veya Android işletim sistemi üzerinde hareket edeceği gerçeği değişmemektedir. Bu nedenle medya girişimcileri, platformlardaki ekonomik rantın (Morozov, 2019) yönetimi amacıyla, kendi özgün veri setlerini ve editöryal denetim güçlerini, hazır YZ çözümleriyle sentezlemelidir.

Modelin organizasyonel olgunluk boyutunda hibrit iş ekiplerinin kurulması önerilmektedir. Ancak medya ve teknoloji girişimciliği yakınsaması ile gazetecilik ve teknoloji kültürü arasındaki epistemolojik farklılık (Deuze, 2007), editöryal değerlerde aşınmaya yol açabilir. Bu nedenle, gazetecilerin amacı, düşük maliyetli üretim, yüksek

doğruluk ve güvenli dağıtımını önceleyen bir çerçevede hareket etmek olmalıdır. Özünde teknoloji şirketi olmayan haber girişimcileri, teknolojiyi insan denetimi altında ve boyutlararası stratejik hizalanma ile (Henderson, Venkatraman, 1993) girişimin değer bileşenlerine entegre etmelidir.

Mevcut literatüre göre, haber ve içerik girişimciliğinde teknolojik açıdan yetkin, ekonomik açıdan özerk, editöryal açıdan bağımsız olmak için, YZ olgunluğu ve girişimcilikte yükselmek gerekmektedir. Ancak medya girişimcileri işletme kaynaklarına uygun bir olgunluk seviyesi hedeflemelidir. Bu doğrultuda değer zincirinin varlık özgüllüğü, kritik tamamlayıcı varlıkları ve kontrol noktalarını elde tutmaya odaklanan stratejik konumlanma biçimi geliştirilmelidir (Teece, 1986; Porter, 1985; Riordan, Williamson 1985). Bu yaklaşım; haber üretiminde kullanılan algoritmaların kuruma özgü kılınması, içeriğin değerini gelire dönüştürecek sadık kitle ve marka gücünün desteklenmesi, kullanıcı verisi ile etkileşimini yöneten arayüz mülkiyetinin korunmasını ifade etmektedir. YZ ile içerik miktarını artırmak, verimlilik sağlasa da haberin “nadirlik ve güven” değerini düşürerek markayı sıradanlaştırabileceği, veri odaklı kararlar ve algoritmik filtrelemenin, editöryal bağımsızlık ve marka kimlik kaybı riski getirebileceği unutulmamalıdır.

Model, başarı ve verimliliğin ideal yol haritasını sunmakla birlikte, stratejik hizalanmanın sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkacak verimsizliklerin anlaşılmasını da mümkün kılmaktadır. Örneğin müşteri-sorun uyumu aşamasındaki bir girişimin, 6. aşamanın ölçeklenebilir YZ altyapısına yatırım yapması, dinamik kapasiteler kuramındaki yeteneklerin çevreyle eşleşmesi ilkesini (Teece, 2007) gözardı etmektir. Bu bağlamda haber girişimleri pazar ihtiyacından uzak, teknoloji yatırımı yapmamalıdır. Yine haber üretim ve dağıtım kapasitesi yüksek olan bir girişimin, teknoloji ve veri yetkinliği, yönetsel, kültürel ve operasyonel kapasite ile desteklenmediğinde YZ'nin hız ve verimlilik avantajları kaybedilecektir.

Girişimcilik aşamaları ile YZ olgunluk seviyeleri arasındaki paralel ilerleme varsayımı, çoğunlukla YZ entegrasyon seviyesi ve ürün-pazar uyumu aşamasından sonra finansal yapı, pazardaki içerik doygunluğu ve platform bağımlılığı nedeniyle bozulmaktadır. YZ dönüşümsel seviyeye geçiş engelinin birincil kaynağı, gerekli YZ yatırım ve Ar-Ge maliyetlerinin medya işletmelerinin finansal kaynak kısıtları (Barney, 1991) ve sınırlı sermaye yapıları (Picard, 2014; Doyle, 2013) nedeniyle karşılanamamasıdır. YZ aracılığıyla sağlanan maliyet tasarrufu, altyapı ve dağıtım platformlarının belirleyici olduğu asimetrik pazar koşullarında stratejik bir sermayeye dönüştürülemez. Teknolojik kapasite artış hızı, işletmenin mali yapısına yansımada ortaya çıkan ekonomik kilitlenme, medya girişimcilerinin stratejik yönetim eksikliğinden çok pazarın mülkiyet yapısından kaynaklanmaktadır.

Olgunluk modelinde önerilen otomasyonda, algoritmik yanlılık ve büyük dil modellerindeki halüsinasyon olgusu, haberde doğruluk ve etik ilkeler açısından riskler içermektedir. Yanlış bir haber, girişimcinin ürün-pazar uyumunda inşa ettiği marka itibarı ve kurumsal güven üzerinde yıkıcı bir etki yaratabilir. Ayrıca platformlara (Google, Meta, X) ve “kara kutu” algoritmalarına aşırı bağımlı bir YZ/SEO stratejisi, girişimi değişen API politikaları ve algoritma güncellemeleri karşısında savunmasız bırakarak, sürdürülebilirliği riske etmektedir. Sadece “tık” odaklı metriklere odaklanmak, girişimin okuyucuyla kurması gereken güven ve sadakat bağı koparıırken; dış kaynaklı veri derlemeye (scraping) dayalı iş modelleri, yeni telif yasaları ve platform sansürü nedeniyle her an işlevsiz kalabilir. Örneğin, Google SGE’de (Search Generative Experience) YZ teknolojileriyle sıfır tıklama (zero-click), içeriğin sadece arama motorunda tüketilmesi demektir. Bu durum, YZ teknoloji boyutunda yüksek girişimleri dahi trafiksiz ve gelirsiz bir teknolojik olgunluk çıkmazına sokarak, teknoloji ile iş modeli arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır. Dolayısıyla YZ olgunluğunu, sadece platformların sunduğu araçlar üzerinden geliştiren girişimci, sahte bir olgunluk yanılsamasına girebilir. Çünkü haber toplama ve üretimde YZ verimlilik sağlasa bile, dağıtım aşamasında platformlara bağımlılık sürüyorsa, değer zincirinde bir kırılma gerçekleşmektedir. Bu altyapısal bağımlılık nedeniyle “Ürün-Pazar Uyumu yerine Ürün-Algoritma Uyumu” oluşmaktadır. Bu nedenle bir haber girişimi, kaynak bağımlılığını azaltmak (Pfeffer, Salancik 2015) ve genel API'lere bağımlılıktan kurtulmak için, kendi özgün veri kümeleriyle sektörel bağlama duyarlı ince ayarlı (fine-tuned) modeller ve veri işleme protokolleri geliştirme yoluna gitmelidir (Dierickx, Lindén 2023; Doropoulos vd.2025). Tüm bunlar, üst yönetimin pazar ve platformlardaki değişimler hakkında içgörü geliştirerek fırsatları ve riskleri görmeleri, strateji ve organizasyonu dönüştürmeleri ile yakından ilişkilidir.

Küresel teknoloji platformları üzerinde konumlanan medya girişimciliği, kısa vadede büyüme sağlayan güçlü bir stratejik hizalanma ve operasyonel ölçeklenme üretirken, uzun vadede “yapısal ölçeklemeyi” engellemektedir. Simon’ın (1955) yetinmecilik ilkesi ile Christensen’in (2015) inovatörün ikilemi, dijital platform ekonomisinde kilitlenme etkisini bilişsel ve stratejik düzlemde açıklamaktadır. Girişimler, algoritmik dağıtım ve platform içi monetizasyon mantıklarına uyum sağladıkça, kendi veri varlıklarını, ürün platformlarını ve YZ yetkinliklerini inşa etmeyi ertelemekte, platformlara bağımlı içerik tedarikçileri haline gelmektedir. Bu bağlamda, medya ekonomisine göre platformlardaki ürün-pazar uyumundan sonraki aşamalar, ancak belirli bir sermaye eşiği aşıldığında ve doğru stratejik yönetimle mümkündür. Girişimcilikte teknoloji/ekosistem yönetimi alanına giren platformlaşma aşaması ise

aynı zamanda medyanın, sektörel doğasından çıkıp en çok kırılmanlaştığı aşamadır. Bu bağlamda YZ tekniklerinin, operasyonel verimlilikle birlikte altyapısal bağımlılığı da artırması, ideal modelin temel paradokslarından biridir.

Modelin 4. ve 5. aşamalarında yüksek YZ olgunluğunun neden olduğu teknolojik üretim kapasitesi ile pazarın doygunluk eşiği arasında stratejik uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. YZ ile üretim halkasında sağlanan yüksek verimlilik, içerik bolluğu (Napoli 2019a; Anderson, 2006) ile tanımlanan pazarın ekonomik tepkisiyle uyumsuzdur. YZ ile üretim artmakta ancak kullanıcılar habere ödeme yapmak istememektedir (Chyi, 2017). Bu durumda YZ teknolojileri, girişimlere platformlarda sürdürülebilir bir gelir modeli (iş modeli uyumu) sağlamak yerine, bolluk kaynaklı fiyat erozyonunu artırmaktadır. Haberin çabuk eskimesi ve sosyal medyada kolektif tüketimi nedeniyle, yüksek üretim ve hız avantajı ekonomik ranta dönüştürülmemektedir. Özetle dördüncü aşamadan sonraki kilitlenmenin nedenlerinden biri dijital pazarın, bu hızlı üretilen ama ortak (paylaşılan) haberlerin hacmine değer biçmemesidir.

İş modeli uyumuna geçişteki bir başka sorun, teknoloji boyutu ile organizasyon boyutundaki ilerleme hızının denk olmama olasılığıdır. Editöryal doğrulama, etik denetim ve içeriğin güvenilirliğini sağlayacak insan kaynağı, YZ'nın üretim hızına yetişememektedir. Bu nedenle, literatürün medya girişimcisine önerdiği yüksek YZ olgunluğunun gizli maliyeti, işletmenin uzmanlık alanından uzaklaşmasına yol açan bir yetkinlik tuzağına dönüşmemelidir. Organizasyonel hazırlığın yeterli olmadığı bir teknolojik olgunluğun, haberciliğin anlam üretme işlevini, bir veri işleme faaliyetine indirgeme ve medyanın toplumsal meşruiyetini olumsuz etkileme riski taşıdığı unutulmamalıdır. Medya girişimcileri, rekabet avantajını sağlayan, taklit edilemeyen ve benzersiz haber üretme yeteneğini kaybetmemelidir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Haber değer zincirinde aşamalı girişimcilik ve çok boyutlu/seviyeli YZ olgunluğunu içeren teorik ideal tip modeli, uygulamada teknolojik determinizm ile pazarın yapısal sınırlamaları arasındaki uyumsuzluk nedeniyle gerçekleşmemektedir. YZ tabanlı içerik üretim hızının desteklediği ürün-pazar uyumu, platformlarda çoğunlukla sürdürülebilir ve ölçeklenebilir bir iş modeline dönüşmemektedir. Medya girişimciliğinde YZ teknolojileri kullanımı, dağıtım kanalları ve veri mülkiyeti üzerindeki algoritmik tahakkümü kırmaya yetmemektedir. Haber ve içerik girişimcileri, altyapı sağlayıcılarına asimetric bağımlılık nedeniyle, YZ ile kolaylaşan ölçek ekonomisini ekonomik bir özelliğe ve gelir modeline dönüştürememektedir.

Modeldeki tıkanıklıklar ve sorunlar; temelde dijital pazar ve teknolojinin mülkiyet yapısından kaynaklanan sınırlar ile girişimcilerin ekonomik ve organizasyonel engellerinden kaynaklanmaktadır. Analitik çıkarıma göre kaynak yapısındaki asimetri, girişimlerin platform iş modeli uyumuna geçişteki sınırlı finansal kaynaklar engelinde somutlaşmaktadır. Dijital haber ve içerik girişimcileri, YZ'nın gerektirdiği yüksek veri ve algoritmik mülkiyet maliyetlerini karşılayamamaktadır. İdeal tip modelindeki sektörel uygulama sınırlılıkları, ürün-pazar uyumundan sonraki kilitlenme etkileriyle ortaya çıkmaktadır. Çözüm, boyutlar arası asimetriyi dengeleyecek dinamik yetenekler ve çift el becerisi (Tushman, O'Reilly 1996) ile kurumsal stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır.

Haber ve içerik girişimcileri için temel değer ve stratejik varlık, haber ve içeriklerdir. Bu nedenle YZ kullanımında içeriğin değerini artıracak operasyonel verimliliğe odaklanılmalıdır. Girişimciler YZ'yı üretim maliyetini düşürmek için kullandıklarında verimlilik tuzağına düşmemeye dikkat etmelidir. Üretimin maliyetinden ortaya çıkan tasarruf, nitelikli işgücü, AR-GE çalışmalarına, iş modeli uyumu için gerekli dönüşüme aktarılmalıdır. Çünkü medya işletmeleri, kısıtlı bütçe ve kaynak yapısı nedeniyle, teknoloji şirketlerinin platform altyapısı ve teknik hizmet kapasitesiyle rekabet edememektedir. Bu bağlamda girişimciler, değer zinciri üzerinde varlık özgüllüğü yüksek tescilli algoritmalar geliştirmeye, haberin değerini artıran marka ve dağıtım ağları gibi tamamlayıcı varlıkları güçlendirmeye ve kullanıcı etkileşimini yöneten arayüzler üzerindeki kontrol noktalarını korumaya odaklanmalıdır.

Medya girişimcilerinin teknoloji boyutundaki ilerleme hızı; organizasyonun etik denetim ve editöryal doğrulama kapasitesini aşmamalıdır. Aksi takdirde teknoloji ile organizasyon ve strateji boyutları arasında uyumsuzluk oluşabilir. Nitekim YZ teknikleri, dijital medya üretiminde işgücü ve üretim verimliliği sınırlamalarını ortadan kaldırarak içeriğin üretim maliyetini düşürmüştür. Bu durum aynı zamanda haberin ekonomik değerini azaltarak, değerini ağırlık merkezini üretimden dağıtıma kaydırmıştır.

Haber değer zincirinin dağıtım halkasında somutlaşan platform bağımlılığı ve teknolojik ekosistemlerdeki kilitlenme nedeniyle, girişimciler değer yaratımında dağıtım ve ağ kanallarının kontrolü, kullanıcı güveni inşası ve stratejik platform yönetimine odaklanmıştır. Bu bağlamda medya girişimcileri, dijital platformlardaki içerik bolluğu karşısında rekabet avantajı yaratmak için yüksek katma değerli özgün içeriklere öncelik vermelidir. Haber girişimcileri hız ve bolluk yerine, organizasyonel güven, etik, nitelik, derinlik ve doğrulama kapasitesine yatırım yapmalı; platformlarla olan asimetric ilişkiyi dengelemek amacıyla niş dikey alanlarda derinleşen dijital iş

modellerine yönelmelidir. Küresel platformlaşmadaki yüksek giriş engelleri göz önüne alındığında; YZ destekli niş stratejilere odaklanan küçük ve orta ölçekli girişimler, hedeflerini sadık topluluklara hizmet veren “kapalı devre” dikey platform olarak yeniden tanımlayabilir. Üst yönetim ise stratejik hizalanmada teknolojik yatırımları tek başına bir çözüm olarak görmemeli; kurumsal kültür, insan kaynağı yetkinliği ve veri mülkiyeti yeteneklerini işletmenin kaynak ve kurumsal mimarisine uygun bir şekilde entegre etmelidir.

Birçok dijital haber ve içerik girişimcisinin kendi YZ modelini oluşturmak için finansal ve teknik yeterliliği bulunmamaktadır. Bu nedenle iş modelini ayakta tutacak nitelikte YZ teknolojik olgunluğunun hedeflenmesi (Simon, 1955) yeterli olacaktır. Bu bağlamda finansal kaynakları kısıtlı medya girişimleri, veri ve teknoloji iş birlikleri (hedefli konsorsiyumlar) geliştirebilir. Platformların veri-teknoloji üstünlüğü karşısında tekil varlıklarıyla rekabet edemeyen medya girişimleri, ortak teknolojik altyapı girişimlerine yönelebilir. Dolayısıyla platformlaşma ve ölçeklenme; işletmeler arası “ortak veri ve teknoloji havuzları” üzerinden sektörel ve stratejik iş birliği ağlarının inşası olarak yeniden tanımlanabilir. Öte yandan medya şirketleri, telif ve veri etliğini öne çıkararak teknoloji şirketlerinin büyük veri tahakkümüne karşı hukuki bir duruş sergilemek zorundadır. Çünkü dijital medya ekonomipolitiginde bir teknoloji şirketi gibi davranmaya başlamak, medyanın etik ve hukuki üstünlüğü kaybetmesi anlamına gelebilir.

Haber değer zincirine ideal tip modeli genelinde bakıldığında birçok bağlamda ilişkisel sonuçlar ortaya çıkmıştır. Haber toplamada platformların dikte ettiği gündem yerine, YZ ile niş veri kümelerinden gizli trendleri ve nadir verileri bulmak; editöryal egemenlik ve güven inşasında hızın yarattığı dezenformasyon riskini insan gözetim ve denetiminde (human-in-the-loop) YZ ile minimize etmek; emek-yoğun maliyet yapısı ve düşük verimliliğe (Baumol, 1967) karşı rutin içerikleri YZ ile otomatikleştirip insan kaynağını araştırmacı, derin ve yavaş gazeteciliğe yöneltmek; sosyal medya algoritmalarına teslim olmak yerine YZ ile doğrudan kanallar (bülten, app) üzerinden kişiselleştirilmiş dağıtım yapmak; platformlardaki reklam rantındaki kilitleme etkisini azaltmak veya yok etmek için YZ destekli dinamik abonelik ve topluluk modelleri kurmak diğer öneriler arasında sayılabilir. Yine platform iş modellerindeki ağ etkilerini aşmak için YZ ile yüksek tutundurma (retention) sağlayan niş değer önerisi geliştirmek (Lindgren, 2016); girişimciliğin başlangıç aşamalarındaki tavuk-yumurta sorununda YZ ile veri madenciliği yaparak pazardaki ihtiyaçlara ve sorunlara çözüm arayan bir kitleyi platforma çekmek; çok taraflı pazarlarda iş modeli uyumu için YZ aracılığıyla taraflar arası şeffaf veri ve gelir paylaşım sistemi kurmak faydalı olacaktır. Ekosistem yönetimi ve ölçeklemede teknoloji şirketlerinde aşırı ticari yönelimler gözlemlenmektedir. Medya girişimcilerinin algoritmik hesapverebilirlik ve şeffaflık düzeyinde hareket etmeleri ve etik kurulların karar süreçlerine entegrasyonu büyük önem taşımaktadır.

Modelin son aşaması olan platformlaşma ve ölçeklenme, salt teknolojik olgunluktan çok Jacobides ve arkadaşlarının (2018) kavramsallaştırdığı üzere stratejik bir “orkestrasyon yeteneği” olarak ele alınmalıdır. Medya girişimcileri stratejik konumlanmaya ve içerik/iş modeli geliştirme süreçlerine odaklanmalıdır. Girişimlerin dijital ekosistemdeki başarısı; ekosistemdeki aktörlerin (üreticiler, okurlar, veri sağlayıcılar vd.) kuruma olan güveninin sürdürülebilirliğine bağlıdır. Bu çalışma, medya girişimciliğinde ilerlemenin yolunun, teknolojiyi finansal ve organizasyonel gerçekliklerle senkronize etmekten geçtiğini tartışıp değerlendirerek, bu bağlamda, yeni öneriler ile farklı bir bakış açısı ortaya koymayı amaçlayan kavramsal bir zemin sunmaktadır. Teknoloji şirketleri ve platformları altyapıları yönetirken, medya girişimcileri haber, bilgi, anlam ve güveni yönetmektedir. En nihayetinde medya işletmeleri ve haber girişimcileri teknoloji şirketleri değildir ve sektörel özgünlüğünü korumalıdır. Medya ve haber girişimciliğine özel geliştirilen ideal tip modeli, farklı medya pazarlarında ve farklı ölçekteki girişimlerde ampirik olarak test edilmeye elverişli bir analitik çerçeve sunmaktadır. Bu makalede sunulan kavramsal model, daha geniş kapsamlı bir doktora tez çalışmasının teorik aşamasını temsil etmektedir. Modelin ampirik geçerliliği, farklı ölçeklerdeki (mikro, küçük ve orta ölçekli) dijital haber girişimleri üzerinde gerçekleştirilen vaka analizleri ve derinlemesine mülakatlarla değerlendirilmiştir. Gelecek araştırmalarda, farklı kurumsal yapılara sahip medya organizasyonlarında (bireysel girişimler, kurumsal ana akım medya kuruluşları vb.) YZ olgunluğu ile iş modeli dönüşümü arasındaki ilişkinin, medya girişimciliği ve kaynak bağımlılığı perspektifinden karşılaştırmalı biçimde ele alınması önemli görülmektedir. Platform bağımlılığı ve stratejik uyum çerçevesinde YZ dağıtım mekanizmalarının editöryal özerklik üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu bağlamda “ürün-algoritma uyumu” ile “ürün-pazar uyumu” arasındaki gerilimin uzunlamasına araştırma tasarımlarıyla analiz edilmesi, dijital haber ekosistemindeki yapısal dönüşümün anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, haber değer zincirinin farklı aşamalarında YZ'nin yarattığı değer artışının süreç izleme (process tracing) veya etnografik yöntemlerle incelenmesi, girişimcilik evreleri ile teknolojik entegrasyon arasındaki kesişim noktalarının daha somut biçimde ortaya konmasına olanak tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

Abernathy, W. J. & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.

- Achtenhagen, L. (2008). Understanding entrepreneurship in traditional media. *Journal of Media Business Studies*, 5(1), 1-3.
- Akbarighatar,P; Pappas, I, & Vassilakopoulou, P. (2023). A sociotechnical perspective for responsible AI maturity models: Findings from a mixed-method literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(2), 100193.
- Allen, J. P. (2022). *Digital entrepreneurship*. Routledge.
- Alsheibani,S; Cheung, Y. & Messom, C. (2018). Artificial intelligence adoption: AI-readiness at firm-level. In *Pacific Asia conference on information systems 2018* (p. 37). Association for Information Systems.
- Alsheiabni, S. Cheung, Y. & Messom, C. (2019). Towards an artificial intelligence maturity model: From science fiction to business facts.
- Ananny, M. & Crawford, K. (2015). A liminal press: Situating news app designers within a field of networked news production. *Digital Journalism*, 3(2), 192-208.
- Ananny, M. & Finn, M. (2020). Anticipatory news infrastructures: Seeing journalism's expectations of future publics in its sociotechnical systems. *New Media & Society*, 22(9), 1600-1618.
- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. New York, NY: Hyperion.
- Anderson, C. W. (2019). *Apostles of certitude: Data journalism and the politics of doubt*. Oxford University Press.
- Andreessen, M. (2007, June 25). The only thing that matters. *Marc's Blog*.
- Ansoff, HI; Kipley, D, Lewis, AO, Helm-Stevens, R. & Ansoff, R. (2018). *Implementing strategic management*. Springer.
- Ashok, M; Madan, R, Joha, A. & Sivarajah, U. (2022). Ethical framework for artificial intelligence and digital technologies. *International Journal of Information Management*, 62, 102433.
- Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, 99(394), 116–131.
- Arthur, W. B. (1994). *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press
- Babina, T; Fedyk, A, He, A.& Hodson, J. (2024). Artificial intelligence, firm growth, and product innovation. *Journal of Financial Economics*, 151, 103745.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baumol, W. J. (1967). Macroeconomics of unbalanced growth: The anatomy of urban crisis. *The American Economic Review*, 57(3), 415-426.
- Beckett, C. (2019). New powers, new responsibilities: A global survey of journalism and artificial intelligence.
- Beckett, C. & Yaseen, M. (2023). *Generating change: A global survey of what news organisations are doing with AI*.
- Bell, E. J; Owen, T, Brown, P. D, Hauka, C. & Rashidian, N. (2017). *The platform press: How Silicon Valley reengineered journalism*.
- Benbya, H; Pachidi, S. & Jarvenpaa, S. (2021). Special issue editorial: Artificial intelligence in organizations: Implications for information systems research. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(2), 10.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Blank, S. (2020). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. John Wiley & Sons.
- Blank, S. & Eckhardt, J. T. (2024). The lean startup as an actionable theory of entrepreneurship. *Journal of Management*, 50(8), 3012-3034.
- Boczkowski, P. J. (2004). The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms. *Journal of communication*, 54(2), 197-213.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

- Brock, J. K. U. & Von Wangenheim, F. (2019). Demystifying AI: What digital transformation leaders can teach you about realistic artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 110-134.
- Broussard, M; Diakopoulos, N, Guzman, A. L, Abebe, R, Dupagne, M, & Chuan, C. H. (2019). Artificial intelligence and journalism. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 96(3), 673-695.
- Brueggemann, R. F. & Matthews, C. H. (2024). *Innovation and entrepreneurship: A competency framework*. Routledge.
- Bughin, J; LaBerge, L. & Mellbye, A. (2017). The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 1-15.
- Bundy, A. (2017). *Preparing for the future of artificial intelligence*.
- Burgess, A. (2018). *The executive guide to artificial intelligence. How to identify and implement applications for AI in your organization*. London: AJBurgess Ltd, 3.
- Caplan, R. & Napoli, P. M. (2018). Why media companies insist they're not media companies, why they're wrong, and why it matters. In *Medias Res*, 60.
- Carlson, M. & Usher, N. (2016). News startups as agents of innovation: For-profit digital news projects and the evolution of journalism. *Digital Journalism*, 4(5), 563-581.
- Carlson, M. (2018). Automating judgment? Algorithmic judgment, news knowledge, and journalistic professionalism. *New media & society*, 20(5), 1755-1772.
- Caswell, D. (2024). Audiences, automation, and AI: From structured news to language models. *AI Magazine*, 45(2), 174-186.
- Chalmers, D; MacKenzie, N. G, & Carter, S. (2021). Artificial intelligence and entrepreneurship: Implications for venture creation in the fourth industrial revolution. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1028-1053.
- Chan-Olmsted, S. M. (2019). A review of artificial intelligence adoptions in the media industry. *International journal on media management*, 21(3-4), 193-215.
- Chanas, S. & Hess, T. (2016). How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation. *Management Report/Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien*, (2), 1-14.
- Chesney, B. & Citron, D. (2019). *Deep fakes: A looming challenge for privacy, democracy, and national security*. Calif. L. Rev, 107, 1753.
- Christensen, C. M. (2015). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Chyi, H. I. & Ng, Y. M. M. (2020). Still unwilling to pay: An empirical analysis of 50 US newspapers' digital subscription results. *Digital journalism*, 8(4), 526-547.
- Chyi, H. I. & Tenenboim, O. (2017). Reality check: Multiplatform newspaper readership in the United States, 2007–2015. *Journalism Practice*, 11(7), 798-819.
- Chrissis, M. B; Konrad, M. & Shrum, S. (2011). *CMMI for development: guidelines for process integration and product improvement*. Pearson Education.
- Church, A. & Oakley, K. (2018). *Cultural industries and the environmental crisis*. Springer.
- Clark, J. & Clonan, A. (2021). *The global infrastructure of digital platforms*. Oxford University Press.
- Cockburn, I. M; Henderson, R, & Stern, S. (2018). The impact of artificial intelligence on innovation: An exploratory analysis. In *The economics of artificial intelligence: An agenda* (pp. 115-146). University of Chicago Press.
- Cohen, S; Hamilton, J. T. & Turner, F. (2011). Computational Journalism-How computer scientists can empower journalists, democracy's watchdogs, in the production of news in the public interest. *Communications of the ACM-Association for Computing Machinery-CACM*, 54(10), 66.
- Compaine M. & Hoag, A. S. (2012). Factors supporting media entrepreneurship and innovation. *International Journal on Media Management*, 14(1), 1-5.
- Cools, H. & Diakopoulos, N. (2024). Uses of generative AI in the newsroom: Mapping journalists' perceptions of perils and possibilities. *Journalism Practice*, 1-19.

- Dal Zotto, C. & Omid, A. (2020). Platformization of media entrepreneurship: A conceptual development. *Nordic Journal of Media Management*, 1(2), 209-233.
- Davenport, T. H. (2018a). From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*, 1(2), 73-80.
- Davenport, T. H. (2018b). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. mit Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116.
- Deuze, M. (2007). *Media Work*. Polity.
- Deuze, M. & Witschge, T. (2018). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 19(2), 165-181.
- de-Lima-Santos, M. F. & Ceron, W. (2021). Artificial intelligence in news media: Current perceptions and future outlook. *Journalism and media*, 3(1), 13-26.
- de-Lima-Santos, M. F. & Mesquita, L. (2021). Data journalism beyond technological determinism. *Journalism studies*, 22(11), 1416-1435.
- de Waal, M. & Arets, M. (2022). From a sharing economy to a platform economy: Public values in shared mobility and gig work in The Netherlands. In *The sharing economy in Europe: Developments, practices, and contradictions* (pp. 241-261). Cham: Springer International Publishing.
- Dierickx, L. & Lindén, C. G. (2023, June). Fine-tuning languages: Epistemological foundations for ethical AI in journalism. In *2023 10th IEEE Swiss conference on data science (SDS)* (pp. 42-49). IEEE.
- Diakopoulos, N. (2019). *Automating the news: How algorithms are rewriting the media*. Harvard University Press.
- Diakopoulos, N. (2020). Computational news discovery: Towards design considerations for editorial orientation algorithms in journalism. *Digital journalism*, 8(7), 945-967.
- Doyle, G. (2013). *Understanding media economics*.
- Doropoulos, S; Karapalidou, E, Charitidis, P, Karakeva, S. & Vologiannidis, S. (2025). Beyond manual media coding: Evaluating large language models and agents for news content analysis. *Applied Sciences*, 15(14), 8059.
- Dörr, K. N. (2016). Mapping the field of algorithmic journalism. *Digital journalism*, 4(6), 700-722.
- Durlach, P; Fournier, R. Gottlich, J. Markwell, T., McManus, J., Merrill, A., & Rhew, D. (2024). *The AI Maturity Roadmap: a framework for effective and sustainable AI in health care*. NEJM AI Sponsored.
- Ellefsen, A. P. T; Oleśków-Szłapka, J. Pawłowski, G. & Tobała, A. (2019). Striving for excellence in AI implementation: AI maturity model framework and preliminary research results. *LogForum*, 15(3).
- Ellis, S. & Brown, M. (2017). *Hacking growth: how today's fastest-growing companies drive breakout success*. Crown Currency.
- Enholm, I. M; Papagiannidis, E, Mikalef, P. & Krogstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information systems frontiers*, 24(5), 1709-1734.
- Fanta, A. (2017). *Putting Europe's robots on the map: Automated journalism in news agencies*. Reuters Institute for the Study of Journalism
- Farrell, J. & Klemperer, P. (2007). Coordination and lock-in: Competition with switching costs and network effects. *Handbook of industrial organization*, 3, 1967-2072.
- Feld, H. (2018). *The case for the digital platform act*. Public Knowledge.
- Ford, H. & Hutchinson, J. (2019). "Newsbots That Mediate Journalist and Audience Relationships." *Digital Journalism*: 1 – 19. Doi: 10.1080/21670811.2019.1626752
- Fornasiero, R; Kiebler, L. Falsafi, M. & Sardesai, S. (2025). Proposing a maturity model for assessing Artificial Intelligence and Big data in the process industry. *International Journal of Production Research*, 63(4), 1235-1255.
- Fountaine, T; McCarthy, B. & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization. *Harvard business review*, 97(4), 62-73.

- Fraccastoro, S; Vanninen, H. & Gabriëlsson, M. (2025). Two decades of research on digitalization, entrepreneurship, and internationalization: What foundations do they provide for research on digital entrepreneurial internationalization? *International Business Review*, 102455.
- Frederiksen, D. L. & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs make sense of lean startup? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Fukas, P; Rebstadt, J, Remark, F, & Thomas, O. (2021). Developing an artificial intelligence maturity model for auditing.
- Furr, N. & Ahlstrom, P. (2011). *Nail it then scale it: the entrepreneur's guide to creating and managing breakthrough innovation* (Vol. 658). Lexington, KY: Nisi Institute.
- Gawer, A. (2021). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long range planning*, 54(5), 102045.
- Gawer, A. & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- Gentsch, P. (2018). *AI in marketing, sales and service: How marketers without a data science degree can use AI, big data and bots*. Springer.
- Giardino, C; Wang, X. & Abrahamsson, P. (2014, June). Why early-stage software startups fail: a behavioral framework. In *International conference of software business* (pp. 27-41). Cham: Springer International Publishing.
- Gillespie, T. (2014). The relevance of algorithms. *Media technologies: Essays on communication, materiality, and society*, 167(2014), 167.
- Gopi, K. (2024). *AI Maturity Assessment and Alignment (AIMAA): A Comprehensive Framework for Evaluating and Benchmarking AI Adoption in Organizations*.
- Gouda, N. K; Biswal, S. K. & Parveen, B. (2020). Application of artificial intelligence in advertising & public relations and emerging ethical issues in the ecosystem. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(6), 7561-7570.
- Göcke, R. (2017). *The entrepreneurial pyramid: A framework for digital media startups*. Springer.
- Göcke, R. & Meier, H. E. (2021). Platform business models and the entrepreneurial pyramid. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*.
- Goldratt, E. M. & Cox, J. (1984). *The Goal: a process of on-going improvement*. North River, Press. Inc.
- Goodhue, D. L. & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS quarterly*, 19(2), 213-236.
- Gracht, H; Giunipero, L.C, Schueller, M. (2016). *Future-proof procurement. Now or never: the big procurement transformation*.
- Graefe, A; Haim, M, Haarmann, B, & Brosius, H. B. (2018). Readers' perception of computer-generated news: Credibility, expertise, and readability. *Journalism*, 19(5), 595-610.
- Grant, M. J. & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 types of reviews and their associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108.
- Graves, L. & Anderson, C. W. (2020). Discipline and promote: Building infrastructure and managing algorithms in a "structured journalism" project by professional fact-checking groups. *New media & society*, 22(2), 342-360.
- Gruber, M. & Tal, S. (2017). *Where to play: 3 steps for discovering your most valuable market opportunities*. Pearson UK.
- Gutiérrez-Caneda, B; Vázquez-Herrero, J.& López-García, X. (2023). AI application in journalism: ChatGPT and the uses and risks of an emergent technology. *Profesional de la Información*, 32(5).
- Haefner, N; Wincent, J. Parida, V. & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological forecasting and social change*, 162, 120392.
- Haenlein, M. & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 5-14.

- Hansen, H. F; Lillesund, E. Mikalef, P.& Altwaijry, N. (2024). Understanding artificial intelligence diffusion through an AI capability maturity model. *Information Systems Frontiers*, 26(6), 2147-2163.
- Heger, A. K; Passi, S. Dhanorkar, S. Kahn, Z., Wang, R. & Vorvoreanu, M. (2025). Towards a Responsible AI Organizational Maturity Model. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 9(7), 1-33.
- Helmond, A. (2015). The platformization of the web: Making data platform-ready. *Social Media+ Society*, 1(2).
- Henderson, J. C. & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16.
- Hoag, A. & Seo, S. (2005). Media entrepreneurship: Definition, theory and context. *Journal of Media Business Studies*.
- Holmström, J. (2022). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business horizons*, 65(3), 329-339.
- Holmström, J & Magnusson J. (2025). "Navigating the organizational AI journey: The AI transformation framework." *Business Horizons*.
- Huang, M. H. & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 49(1), 30-50.
- Humphrey, W. S. & W. L. Sweet. 1987b. A method for assessing the software engineering capability of contractors. Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, CMU/SEI-87-TR-23, September.
- Ignatidou, S. (2019). AI-driven personalization in digital media. London: Chatham House.
- Ioscote, F; Gonçalves, A. & Quadros, C. (2024). Artificial intelligence in journalism: A ten-year retrospective of scientific articles (2014–2023). *Journalism and Media*, 5(3), 873-891.
- Jackson, K. & Bazeley, P. (2019). Qualitative data analysis with NVivo.
- Jaaksi, J; Koskinen, J. & Jalava, M. (2018). How to define an organization's maturity for adopting artificial intelligence solutions (Doctoral dissertation, Master dissertation Thesis. University of Turku, Finland).
- Jacobides, M. G, Cennamo, C, & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39(8), 2255-2276.
- Jhaver, S; Bruckman, A. & Gilbert, E. (2019). Does transparency in moderation really matter? User behavior after content removal explanations on reddit. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(CSCW), 1-27.
- Jones, B; Jones, R. & Luger, E. (2022). AI 'everywhere and nowhere': Addressing the AI intelligibility problem in public service journalism. *Digital Journalism*, 10(10), 1731-1755.
- Jöhnk, J; Weißert, M. & Wyrтки, K. (2021). Ready or not, AI comes—an interview study of organizational AI readiness factors. *Business & information systems engineering*, 63(1), 5-20.
- Kalberg, S. (1994). Max Weber's comparative-historical sociology. University of Chicago Press.
- Kerr, S. P; Nanda, R. & Rhodes-Kropf, M. (2014). Entrepreneurship as experimentation. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 25-48.
- Kevin-Alerechi; E, Abutu, I, Oladunni, O, Osanyinro, E, Ojumah, O. & Ogunde, E. (2025). AI and the newsroom: Transforming journalism with intelligent systems. *Journal of Artificial Intelligence, Machine Learning and Data Science*, 3(1), 1930-1937.
- Khajeheian, D. (2017). Media entrepreneurship: A consensual definition. *Ad-minister*, (30), 91-113.
- Kim, D. & Kim S. (2018). "Newspaper journalists' attitudes towards robot journalism." *Telematics and Informatics* 35, no. 2 340-357.
- Kiron, D. & Schrage, M. (2019). Strategy for and with AI. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 30-35.
- Koplin, J. J. (2023). Dual-use implications of AI text generation. *Ethics and Information Technology*, 25(2), 32.
- Kreutzer, R. T. & Sirrenberg, M. (2020). Understanding artificial intelligence. Berlin, Germany: Springer International Publishing.
- Küng, L. (2023). Strategic management in the media: Theory to practice.
- Kudugunta, S. & Ferrara, E. (2018). Deep neural networks for bot detection. *Information Sciences*, 467, 312-322.

- Kusetogullari, A; Kusetogullari, H, Andersson, M, & Gorschek, T. (2025). Girişimcilikte GenAI: Girişimcilik araştırmalarında üretken yapay zekâya ilişkin sistematik bir inceleme: Güncel sorunlar ve gelecekteki yönler.
- Küng, L. (2017). Going digital: A roadmap for organisational transformation. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Küng, L. (2023). Strategic management in the media: Theory to practice.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143–153.
- Lichtenthaler, U. (2020). Five maturity levels of managing AI: From isolated ignorance to integrated intelligence. *Journal of Innovation Management*, 8(1), 39-50.
- Limat, C. (2022). Disruptionpotansiyel Künstlicher Intelligenz: Unternehmen'deki Ein Reifegradmodell zur Einführung ganzheitlicher KI-Initiativen. *Wirtschaftsinformatik & Yönetim*, 14 (1), 60-67.
- Linden, T. C. G. (2017). Algorithms for journalism: The future of news work. *The journal of media innovations*, 4(1), 60-76.
- Lindgren, M. (2016). Personal narrative journalism and podcasting. *The Radio Journal–International Studies in Broadcast & Audio Media*, 14(1), 23-41.
- Luckman, S. (2015). *Craft and the creative economy*. Palgrave Macmillan.
- Marconi, F. (2020). *Newsmakers: Artificial intelligence and the future of journalism*. Columbia University Press.
- Matsumoto, R; Nakayama, H, Harada, T. & Kuniyoshi, Y. (2007, October). Journalist robot: Robot system making news articles from real world. In 2007 IEEE/RSJ International Conference on Intelligent Robots and Systems (pp. 1234-1241). IEEE.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*. O'Reilly Media.
- McCarthy, J. (1960). Recursive functions of symbolic expressions and their computation by machine, part I. *Communications of the ACM*, 3(4), 184-195.
- McCarthy, J; Minsky, M. L, Rochester, N. & Shannon, C. E. (2006). A proposal for the dartmouth summer research project on artificial intelligence, august 31, 1955. *AI magazine*, 27(4), 12-12.
- McCormick, J; Doty, C. A, Sridharan, S, Curran, R, Evelson, B, Hopkins, B, ... & Miller, E. (2016). Predictions 2017: artificial intelligence will drive the insights revolution. FORRESTER Research for Customer Insights Professionals.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- McQuail, D. & Deuze, M. (2020). *McQuail's media and mass communication theory*.
- Mettler, T; Rohner, P, & Winter, R. (2010). Towards a classification of maturity models in information systems. In *Management of the Interconnected World: ItAIS: The Italian Association for Information Systems* (pp. 333-340). Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Mikalef, P; Fjørtoft, S. O. & Torvatn, H. Y. (2019, June). Developing an artificial intelligence capability: A theoretical framework for business value. In *International conference on business information systems* (pp. 409-416). Cham: Springer International Publishing.
- Mikalef, P. & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & management*, 58(3), 103434.
- Monti, F; Frasca, F, Eynard, D, Mannion, D, & Bronstein, M. M. (2019). Fake news detection on social media using geometric deep learning. *arXiv preprint arXiv:1902.06673*.
- Morozov, E. (2019). *Digital capitalism and the rent-seeking economy*. Verso.
- Møller, L. A. (2022). Recommended for you: How newspapers normalise algorithmic news recommendation to fit their gatekeeping role. *Journalism Studies*, 23(7), 800-817.
- Musiani, F; Cogburn, D. L. DeNardis, L. & Levinson, N. S. (Eds.). (2016). *The turn to infrastructure in Internet governance* (pp. 268-p). New York: Palgrave Macmillan.

- Nambisan, S. (2016). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
- Napoli, P. M. (2011). *Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences*. New York: Columbia University Press.
- Napoli, P. M. (2014). Automated media: An institutional theory perspective on algorithmic media production and consumption. *Communication theory*, 24(3), 340-360.
- Napoli, P. M. (2019). Platform economics and news sustainability. *Journal of Media Business Studies*, 16(1), 1–17.
- Napoli, P. M. (2019). Audience analytics and media economics. In T. Flew & P. Iosifidis (Eds.), *Global Media and National Policies*. Palgrave Macmillan.
- Navis, C. & Glynn, M. A. (2010). How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005. *Administrative science quarterly*, 55(3), 439-471.
- Nieborg, D. B. & Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theory, institutions, and aesthetics. *New Media & Society*, 20(11), 4275-4292.
- Nielsen, R; Cornia, A. & Kalogeropoulos, A. (2016). Challenges and opportunities for news media and journalism in an increasingly digital, mobile, and social media environment. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Noam, E. M. (2018). Media Concentration and the Efficiency Trap. In *Media and Digital Management*
- Noymanee, J; Iewwongcharoen, B. & Theeramunkong, T. (2022, March). Artificial intelligence maturity model for government administration and service. In *2022 International Conference on Digital Government Technology and Innovation (DGTi-CON)* (pp. 66-70). IEEE.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pagani, M. & Champion, R. (Eds.). (2023). *Artificial intelligence for business creativity*. Taylor & Francis.
- Paris, B. & Donovan, J. (2019). Deepfakes and cheap fakes. *Data & Society*, 50.
- Parisi, L. (2019). Critical computation: Digital automata and general artificial thinking. *Theory, Culture & Society*, 36(2), 89-121.
- Pavlik, J. V. (2023). Collaborating with ChatGPT: Considering the implications of generative artificial intelligence for journalism and media education. *Journalism & mass communication educator*, 78(1), 84-93.
- Pazzani, M. J. (1999). A framework for collaborative, content-based and demographic filtering. *Artificial intelligence review*, 13(5), 393-408.
- Peña Fernández, S; Meso Ayerdi, K, Larrondo Ureta, A. & Díaz Noci, J. (2023). Without journalists, there is no journalism: the social dimension of generative artificial intelligence in the media. *Profesional de la información*, 32(2).
- Perez, C. (2002). *Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages*. Edward Elgar Publishing.
- Perreault, G. P; Lewis, S. C. & Ely, M. (2025). ChatGPT, generative AI, and an epistemic opportunity for journalistic authority. *Digital Journalism*, 1-21.
- Pfeffer, J, & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence perspective. In *Organizational behavior 2* (pp. 355-370). Routledge.
- Picard, R. G. (2002). *The economics and financing of media companies*. Fordham Univ Press.
- Picard, R. G. (2006). *Journalism, value creation and the future of news organizations*.
- Picard, R. G. (2011). *Mapping digital media: Digitization and media business models*. London: Open Society Foundations.
- Picard, R. G. (2014). The economics of digital journalism. In G. F. Lowe & C. Brown (Eds.), *Managing Media Firms and Industries* (pp. 89–108). Berlin: Springer.

- Plantin, J. C; Lagoze, C, Edwards, P. N. & Sandvig, C. (2018). Infrastructure studies meet platform studies in the age of Google and Facebook. *New Media & Society*, 20(1), 293-310.
- Plantin, J. C. & Punathambekar, A. (2019). Digital media infrastructures: Pipes, platforms, and politics. *Media, culture & society*, 41(2), 163-174.
- Plantin, J. C. & Mansell, R. (2023). Digital infrastructure, platforms and public values. *Journal of Communication*.
- Poell, T; Nieborg, D. B. & Duffy, B. E. (2023). Spaces of negotiation: Analyzing platform power in the news industry. *Digital Journalism*, 11(8), 1391-1409.
- Poell, T; Nieborg, D. & van Dijck, J. (2019). Platformisation. *Internet Policy Review*, 8(4), 1-13.
- Porlezza, C, & Schapals, AK (2024). Gazetecilikte yapay Zekâ etiği (çalışmalar): Araştırma ve uygulama arasında gelişen bir alan. *Emerging Media*, 2 (3), 356-370.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York, 13.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. Published November, 74(6), 61-78.
- Preßler, W; Honner, L, Endres, K. & Schmidt, G. (2022). Digitale Transformation von Quartieren. Vorteile eines Reifegradmodells für das Sozialmanagement vor Ort. *Sozialmanagement*, 25.
- Prem, E. (2019). Artificial intelligence for innovation in Austria. *Technology Innovation Management Review*, 9(12).
- Pumplun, R; Tauchert, C. & Heidt, M. (2019). Factors influencing the adoption of artificial intelligence in organizations. *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*.
- Raisch, S. & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of management review*, 46(1), 192-210.
- Rajagopal, N. K; Qureshi, N. I, Durga, S, Ramirez Asis, E. H, Huerta Soto, R. M, Gupta, S. K. & Deepak, S. (2022). Future of business culture: An artificial intelligence-driven digital framework for organization decision-making process. *Complexity*, 2022(1), 7796507.
- Ransbotham, S; Gerbert, P, Reeves, M, Kiron, D. & Spira, M. (2018). Artificial intelligence in business gets real. *MIT sloan management review*.
- Ransbotham, S; Khodabandeh, S, Kiron, D, Candelon, F, Chu, M. & LaFountain, B. (2020). Expanding AI's impact with organizational learning.
- Raza, S. & Ding, C. (2022). News recommender system: a review of recent progress, challenges, and opportunities. *Artificial Intelligence Review*, 55(1), 749-800.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Riordan, M. H. & Williamson, O. E. (1985). Asset specificity and economic organization. *International journal of industrial organization*, 3(4), 365-378.
- Rochet, J.-C. & Tirole, J. (2003) Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Russell, S. (2016). Rationality and intelligence: A brief update. In *Fundamental issues of artificial intelligence* (pp. 7-28). Cham: Springer International Publishing.
- Saari, L; Kuusisto, O. & Pirttikangas, S. (2019). AI maturity web tool helps organisations proceed with AI.
- Sadiq, R. B; Safie, N, Abd Rahman, A. H. & Goudarzi, S. (2021). Artificial intelligence maturity model: a systematic literature review. *PeerJ Computer Science*, 7, e661.
- Sánchez García, P, Merayo Álvarez, N, Calvo Barbero, C, & Díez Gracia, A. (2023). Spanish technological development of artificial intelligence applied to journalism: companies and tools for documentation, production and distribution of information. *El Profesional de la información*, 32(2).
- Sarasvathy, S. D. & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of evolutionary economics*, 15(5), 533-565.
- Schiller, D. (2020). *Digital capitalism: Networks, power, and humanity*. University of Illinois Press.

- Schjøtt Hansen, A. & Hartley, J. M. (2023). Designing what's news: An ethnography of a personalization algorithm and the data-driven (re) assembling of the news. *Digital Journalism*, 11(6), 924-942.
- Schumpeter, J. A. & Swedberg, R. (2021). *The theory of economic development*. Routledge.
- Schuster, T; Waidelich, L. & Volz, R. (2021). Maturity models for the assessment of artificial intelligence in small and medium-sized enterprises. In *PLAIS EuroSymposium on Digital Transformation* (pp. 22-36). Cham: Springer International Publishing.
- Shane, S. & Venkatraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shoemaker, P. J. & Vos, T. P. (2014). *Gatekeeping theory*. Routledge.
- Shu, K; Sliva, A, Wang, S, Tang, J. & Liu, H. (2017). Fake news detection on social media: A data mining perspective. *ACM SIGKDD explorations newsletter*, 19(1), 22-36.
- Simon, F. M. (2019). *Publishers and platforms: A comparative analysis of publisher strategies for distributing news on social media platforms*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Simon, F. M. (2024). *Artificial intelligence in the news: How AI retools, rationalizes, and reshapes journalism and the public arena*.
- Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. In M. Greenberger (Ed.), *Computers, communications, and the public interest* (pp. 37–72). The Johns Hopkins Press.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Sirén-Heikel; S, Leppänen, L, Lindén, C. G. & Bäck, A. (2019). Unboxing news automation: Exploring imagined affordances of automation in news journalism. *Nordic journal of media studies*, 1(1), 47-66.
- Sjøvaag, H; Ferrer-Conill, R. & Olsen, R. K. (2025). Capture beyond the platforms: the material and infrastructural conditions for digital journalism. *Digital Journalism*, 13(7), 1331-1350.
- Sledgianowski, D. & Luftman, J. (2005). IT-business strategic alignment maturity: A case study. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, 7(2), 102-120.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Soltanifar, M; Hughes, M. & Göcke, L. (2021). *Digital entrepreneurship: Impact on business and society* (p. 327). Springer Nature.
- Sonni, A. F. (2025). Digital transformation in journalism: Mini review on the impact of AI on journalistic practices. *Frontiers in Communication*, 10, 1535156.
- Sonntag, M; Mehmman, S. Mehmman, J. & Teuteberg, F. (2024). Development and evaluation of a maturity model for AI deployment capability of manufacturing companies. *Information Systems Management*, 42(1), 37-67.
- Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Polity Press.
- Stabell, C. B. & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 19(5), 413-437.
- Starosielski, N. (2015). *The undersea network*. Duke University Press.
- Storey, V. C. & Song, I. Y. (2017). Big data technologies and management: What conceptual modeling can do. *Data & Knowledge Engineering*, 108, 50-67.
- Stray, J. (2021). Designing recommender systems to depolarize. arXiv preprint arXiv:2107.04953.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216.

- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities. In *The Palgrave Encyclopedia of strategic management* (pp. 444-452). Palgrave Macmillan, London.
- Thurman, N; Dörr, K. & Kunert, J. (2017). When reporters get hands-on with robo-writing: Professionals consider automated journalism's capabilities and consequences. *Digital journalism*, 5(10), 1240-1259.
- Thurman, N; Lewis, S. C. & Kunert, J. (2019). Algorithms, automation, and news. *Digital journalism*, 7(8), 980-992.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Tsalakanidou, F; Papadopoulos, S, Mezaris, V, Kompatsiaris, I, Gray, B, Tsabouraki, D, ... & Kostadinov, G. (2021, June). The AI4Media project: use of next-generation artificial intelligence technologies for media sector applications. In *IFIP International Conference on Artificial Intelligence Applications and Innovations* (pp. 81-93). Cham: Springer International Publishing.
- Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- UNCTAD. (2025). *Digital Economy Report: The AI Transformation*. United Nations.
- Ufarte Ruiz; M. J, Murcia Verdú, F. J. & Túnñez López, J. M. (2021). Use of artificial intelligence in synthetic media: first newsrooms without journalists.
- Van Alstyne; M. W, Parker, G. G. & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard business review*, 94(4), 54-62.
- Van de Ven, A; H, Polley, D. E, Garud, R. & Venkataraman, S. (1999). Building an infrastructure for the innovation journey. *The Innovation Journey*, 149, 180.
- Van Der Vlist; F, Helmond, A. & Ferrari, F. (2024). Big AI: Cloud infrastructure dependence and the industrialisation of artificial intelligence. *Big Data & Society*, 11(1), 20539517241232630.
- Van Dijck, J; Poell, T. & De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford university press.
- Verdoliva, L. (2020). Media forensics and deepfakes: an overview. *IEEE journal of selected topics in signal processing*, 14(5), 910-932.
- Vesset, D; Lundstrom, S, Schubmehl, D, Rutten, P, Burghard, C, Fleming, M, Carnelley, P. & Jyoti, R. (2018). *Artificial Intelligence-Based Automation Evolution Fr*
- Wamba-Taguimdje, S. L; Fosso Wamba, S, Kala Kamdjoug, J. R. & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business process management journal*, 26(7), 1893-1924.
- Weber, M. (1949). *The methodology of the social sciences*. Free Press.
- Weikmann, T. & Lecheler, S. (2023). Visual disinformation in a digital age: A literature synthesis and research agenda. *New Media & Society*, 25(12), 3696-3713.
- Wilkens, U; Langholf, V, Ontrup, G. & Kluge, A. (2021). Towards a maturity model of human-centered AI—A reference for AI implementation at the workplace. *Competence development and learning assistance systems for the data-driven future*, 179-197.
- Winseck, D. (2017). The political economy of the internet infrastructure. *The Sage Handbook of the Digital Economy*.
- Wölker, A. & Powell, T. E. (2021). Algorithms in the newsroom? News readers' perceived credibility and selection of automated journalism. *Journalism*, 22(1), 86-103.
- Yablonsky, S. A. (2020). AI-driven digital platform innovation. *Technology Innovation Management Review*, 10(10).
- Yams, N. B; Richardson, V, Shubina, G. E, Albrecht, S. & Gillblad, D. (2020). Integrated AI and innovation management: the beginning of a beautiful friendship. *Technology Innovation Management Review*, 10(11).
- Zamora, E. A. (2016). Value chain analysis: A brief review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5(2), 116-128.

İNTERNET KAYNAKLARI

Accenture. (2022). The art of AI maturity: Advancing from practice to performance. Accenture Research. <https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence/ai-maturity-and-transformation>

AI4Media Web Sitesi (2021). <https://ai4media.eu/>.

AITechCircle. (2024). Generative AI capability development framework. AITechCircle. <https://aitechcircle.kit.com/posts/generative-ai-maturity-framework-for-structured-guidance>

Capgemini Research Institute. (2020). The AI-powered enterprise: Unlocking the potential of AI at scale. Capgemini. <https://www.capgemini.com/insights/research-library/the-ai-powered-enterprise/>

Capgemini.(2025). With the meteoric ascent of Generative AI, it's time to define a strategy that taps into the potential of this new technology at scale. <https://www.capgemini.com/solutions/generative-ai-strategy/>

Deloitte. (2020). State of AI in the enterprise: 3rd edition. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/emerging-technologies/ai-maturity-digital-value.html>

Deloitte. (2021). State of AI in the enterprise: 4th edition. Deloitte Insights.

<https://www.scribd.com/document/809812208/State-of-AI-wpEDM> Council. (2020). AIMM: The AI maturity model for the enterprise. Enterprise Data Management Council. <https://edmcouncil.org/frameworks/aimm/>

EDM Council. (2020). AIMM: The AI maturity model for the enterprise. Enterprise Data Management Council. https://edmcouncil.org/wp-content/uploads/2023/09/EDMWebinar_BigID_10-24-Presentation-1.pdf

EY. (2023). AI capability development and enterprise readiness. EY Global Report. https://www.ey.com/en_gl/services/ai/generative-ai-maturity-model

Gartner. (2025). AI maturity model framework and enterprise adoption. Gartner Research. <https://www.gartner.com/en/chief-information-officer/research/ai-maturity-model-toolkit>

GSMA. (2024). Responsible AI maturity and governance frameworks. GSMA Intelligence. <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/external-affairs/aiforimpact/responsible-ai/>

KPMG. (2024). AI Capability Maturity Assessment: Evaluating organizational readiness and performance. KPMG International. <https://kpmg.com/de/en/insights/digital-transformation/artificial-intelligence/ai-capability-maturity-assessment.html>

McKinsey & Company. (2017). The state of AI in business. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/advanced%20electronics/our%20insights/how%20artificial%20intelligence%20can%20deliver%20real%20value%20to%20companies/mgi-artificial-intelligence-discussion-paper.pdf>

Microsoft. (2023). Responsible AI and enterprise AI maturity frameworks. Microsoft Research. https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2023/05/RAI_Maturity_Model_Aether_Microsoft_whitepaper.pdf

Microsoft. (2024). 2024 Work Trend Index Annual Report: AI at work is here. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here>

MIT Sloan. (2025). AI and digital transformation maturity models. MIT Sloan Management Review. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/whats-your-companys-ai-maturity-level>

MITRE. (2023). AI adoption and capability maturity framework. MITRE Corporation. <https://www.mitre.org/sites/default/files/2023-11/PR-22-1879-MITRE-AI-Maturity-Model-and-Organizational-Assessment-Tool-Guide.pdf>

Nokia. (2022). AI in telecommunications systems report. Nokia Corporation. <https://www.nokia.com/newsroom/nokia-launches-ai-maturity-assessment-to-support-communication-service-providers-with-ai-strategy-adoption/>

OECD. (2025). The adoption of artificial intelligence in firms. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/the-adoption-of-artificial-intelligence-in-firms_f9ef33c3-en.html

OVUM. (2018). Digital intelligence and AI readiness frameworks. OVUM Research. https://www.amdocs.com/sites/default/files/filefield_paths/ai-maturity-model-whitepaper.pdf

PwC. (2024). AI Jobs Barometer 2024: Global report on AI's impact on the economy and work. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/ai-jobs-barometer.html>

TM Forum. (2019). AI maturity toolkit for enterprises. TM Forum. <https://www.tmforum.org/resources/best-practice/gb1003a-ai-da-maturity-model-r19-0-1/>

VentureBeat. (2021). Why AI projects fail: The organizational gap between pilot and production. <https://venturebeat.com/ai/why-ai-projects-fail-the-organizational-gap/>

Ek-1: Çalışmada Analiz Edilen 46 YZ Olgunluk Modeli

AI Olgunluk	Bilimsel Araştırma Yaklaşımı	Uygulayıcı ve Şirket Yaklaşımı
	Teorik modeller, sistematik çerçeveler, sistematik değerlendirme, analitik yol haritası	Operasyonel ayrıntılar, birleştirme entegrasyon, uygulama odaklı geliştirme
Genel AI Olgunluk Modelleri	Genel Olgunluk Modeli (Alsheiabni 2019; Gopi (2024).Saari vd.2019; Ellefsen vd. 2019; Fukas vd. 2021; Noymanee vd. 2022); Şirketlere Ufuk 3 iş modeli ile AI yerleştirmede olgunluk (Kreutzer, Sirrenberg 2020); KOBİ'lerde AI Olgunluğu (Schuster vd. 2021); AI Olgunluk yol haritası (Durlach, vd. 2024)	Organizasyonların AI Destekli Olgunluğu (Deloitte 2021)
Temalı AI Olgunluk Modelleri	AI hazırlık benimseme, yetenek, inovasyon ve veri yönetiminde Olgunluk	
	AI İnovasyon Yönetimi ve Olgunluk (Yams vd. 2020); AI İş Geliştirme Çözümlerinde Olgunluk (Fornasiero vd. 2025), AI Hazırlıkta inovasyon yönetimi (Haefner vd.2021), AI Benimsenmesi için AI hazırlığı (Jöhnk vd. 2021),	AI Hazırlık ve AI Yetenekleri Olgunluk (OVUM 2018); AI Hazırlığı ve Yönetiminde Entegre Yaklaşım Modeli (Deloitte 2020), AI Benimsenme ve AI Yeteneklerinin Operasyonelleştirilmesi ve olgunluk (KPMG, 2024; Nokia, 2022)
AI Hazırlık	Stratejik planlama, altyapı oluşturma, teorik hazırlık aşamalarını vurgulama	Uygulamaya geçiş öncesi pratik ön hazırlıklar
Stratejik planlama, altyapı oluşturma, teorik hazırlık aşamalarını vurgulama	TOÇ modeli ile (Alsheiabni 2018) AI hazırlık Çerçevesi (Holmström 2022)	AI Hazırlık ve Yetenek Alanları (Deloitte 2020, 2021)
AI Benimsenme	Kavramsal modül, Benimsenme etkenlerinin analiz edilmesi	Organizasyonel dönüşüm, kültürel entegrasyon, pratik uygulamalar
Kuruluşların Genel AI teknolojileri kullanımları	AI çözümlerini benimseme yeteneklerine yönelik model (Jaaksi vd. 2018)	Dar AI Olgunluk Modelinde AI Benimsenmesi (McKinsey 2017); AI Benimsenme Olgunluk Modeli (Gartner 2025; Mitre 2023;)
AI Yetenekleri	Yetkinlik sorunu, model geliştirme, beceri ve strateji kavramsallaştırması	Operasyonel yetenek geliştirme, uygulama oluşturma, pratik beceri yönetimi
Yetkinlik sorunu, model geliştirme, beceri ve strateji kavramsallaştırması	AI yeteneklerini İş çerçevesi (Burgess 2018) Sorumlu AI olgunluk yetenekleri (Akbarighatar 2023), AI yeteneklerinin kurumsal olgunluğu (Hansen vd.2024) TOÇ modeli ile Kurumsal Yetenekler ve Süreçte Tasarım (Limat 2022); AI Yeteneği Dağıtımında Olgunluk (Sonntag vd. 2024)	Veri Yönetimi Yetenek Olgunluk Modeli (EDM Council AImm 2020) Üretken AI Yeteneklerini Geliştirme (AITechCircle 2024) ;Üretken AI Yetenekleri (EY, 2023); AI Yetenekleri ve Strateji (Accenture 2022)
AI Karar Alma	Karar alma parçalarının yapılandırılması, model ve çerçevesi	İş parçalarına entegrasyon, pratik karar alma stratejileri
	AI Karar Alma Olgunluk (Wilkens vd. 2021); Veri ve AI inovasyonu ile AI Karar Alma modeli (Yablonsky 2020)	AI Karar Alma Olgunluk (MIT Sloan 2025)
Sorumlu AI	Etik, şeffaf ve güvenilir AI kullanım modelleri, kavramsal değerlendirme	Uygulamalı etik stratejiler, paylaşımlı sorumluluk yönetimi
	Sorumlu AI olgunluk modeli (Akbarighatar 2023; Heger vd. 2025)	Sorumlu AI Olgunluk Yol Haritası Matris Sorumlu AI (GSMA 2024) Sorumlu AI Olgunluk Modeli (Microsoft 2023)
AI Uygulama/Çerçeve Modelleri	Çerçeve ve model geliştirme, teorik derinlik ve kavramsallaştırma	Operasyonel uygulamalar, pratik modeller, birleştirme ölçeklendirme ve veri pazarlama
	AI Çerçeve ve model geliştirme, teorik derinlik ve kavramsallaştırma, AI Hazırlığı Çerçevesi (Holmström 2022); AI İş Çerçevesi süreç model (Gentsch 2018); Otomasyona göre AI Yönetim Çerçevesi (Lichtenthaler 2020); AI Dönüşüm Çerçevesi (Holmström, Magnusson 2025). Endüstriyel AI Uygulama ve Olgunluk Çerçevesi (Chen vd. 2022).	AI'nin işletmelerde ölçeklendirilmesi (Capgemini 2020) Operasyonel AI Çerçeve/Veri Odaklı Olgunluk Modeli (TM Forum 2023)