

## ÇEVİRİMİÇİ UYGULAMA PAZARINDA REKABETÇİ BİR STRATEJİ OLARAK FREEMIUM İŞ MODELLERİ

**E. Başak TAVMAN**

Araştırma Görevlisi, Işık Üniversitesi İİSBF, İşletme Bölümü

ORCID: 0000-0002-2544-9467

### ÖZET

Freemium iş modeli, son yıllarda sayıları gittikçe ivme kazanan çevrimiçi uygulama pazarında yaygın kullanılan bir iş modeli haline gelmiştir. Bununla birlikte, girişimciler ve yöneticiler, freemium iş modellerini kullanan şirketlerin başarısı veya başarısızlığı üzerine sınırlı bir anlayışa sahiptir. Bu çalışmanın amacı, stratejik bir bakış açısıyla çevrimiçi uygulama pazarında freemium iş modeli ile başarılı olmanın anahtar noktalarını vurgulamaktır. Freemium, belirli bir ürünün müşteriye ücretsiz olarak sunulduğu, ürünün daha gelişmiş sürümü için ek ücret ödemesinden gelir sağlayan bir iş modelini ifade etmektedir. Literatürde freemium iş modelini inceleyen çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Mevcut çalışma, freemium iş modelinin farklılaştırıcı özellikleri için bir çerçeve oluşturarak uygulayıcıların karar verme süreçlerine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Çalışmada, freemium iş modelini uygulamada önemli faktörlerin neler olduğunu belirlemek için, freemium modelini benimseyen başarılı şirketlerin iş modelleri incelenmiştir. Bu bağlamda, ikincil veri analizine dayanılarak 5 başarılı freemium iş modeli (LinkedIn, Spotify, Evernote, DropBox ve Zoom) örneği incelenmiştir. Analiz bulguları, kullanıcı ihtiyaçlarına göre planlanması gereken ücretsiz ve premium sürüm özelliklerinin net bir şekilde ayrılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Pazarlama bakış açısından bakıldığında, ilk aşamada şirketler öncelikli olarak ücretsiz sürümü kullanan kullanıcılarına odaklanmalı, sonrasında ağızdan ağıza pazarlama ile mevcut müşteri tabanı genişletilmelidir. Ek olarak uygun bir ürün fiyatlandırması ve ek paket alternatifleri ile hedef segmentin ihtiyaçlarına uygun versiyonlar sunulmalıdır. Çalışmada sürdürülebilir bir freemium iş modeli geliştirmeyi başaran şirketler incelenerek, çevrimiçi uygulama pazarında freemium tekliflerinin nasıl konumlandırılacağı konusunda stratejik öneriler verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Freemium, İş modeli, Çevrimiçi uygulamalar

### FREEMIUM BUSINESS MODELS AS A COMPETITIVE STRATEGY IN THE ONLINE APP MARKET

#### ABSTRACT

The freemium business model has become a widely used business model in the online application market, which has been gaining momentum in recent years. However, practitioners have limited understanding of the success or failure of companies using freemium business models. The aim of this study is to emphasize the key points of being successful with the freemium business model in the online app market from a strategic perspective. Freemium refers to a business model where a particular product is offered to the customer free, generating revenue from paying an additional fee for the more advanced version of the product. It is seen that the studies examining the freemium business model in the literature are limited. The present study aims to help practitioners' decision-making by establishing a framework for the differentiating features of the freemium business model.

In the study, the business models of successful companies that have adopted the freemium model are examined in order to determine what are the important factors in implementing the freemium business model. In this context, 5 successful freemium business models (LinkedIn, Spotify, Evernote, DropBox and Zoom) examples were examined based on secondary data analysis. The analysis findings reveal that there should be a distinct separation of free and premium versions, which should be planned according to user needs. From a marketing point of view, companies should first focus on users using the free version, then expand their existing customer base with word of mouth marketing. In addition, versions that meet the needs of the target segment should be offered with an appropriate product pricing and different subscription plans. In the study, companies that have managed to develop a sustainable freemium business model are examined and strategic suggestions are given on how to position freemium offers in the online application market.

**Keywords:** Freemium, Business model, Online applications

## 1. GİRİŞ

Son derece belirsiz dijital iş dünyası çağında, birçok işletme sektörde hayatta kalmaya ve rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Johnson vd. (2008), örgütsel performansın kilit faktörünün yeni bir iş modeli olduğunu öne sürmüştür. Modern işletmeler arasındaki rekabet, ürünlerin değil, iş modellerinin rekabetidir. Yeni bir iş modeli inovasyonu rekabet avantajı sağlanmasında kritik önem taşımaktadır (Chesbrough, 2010; Huang vd., 2012). Çevrimiçi uygulama pazarında sayıları gittikçe artan uygulamalar arasında rekabet oldukça yüksektir. Bunun sonucu olarak tüketicilerin tercih ve beklentileri de sürekli değişmektedir. Start-up şirketlerin sayısının günden güne artması, iş modelinin önemini vurgulamaktadır. Son yıllarda çevrimiçi yazılım hizmeti veren birçok firma hizmetlerini ücretsiz sunmaktadır. Çeşitli çevrimiçi teknolojilerin geliştirilmesi ve yayılması, yenilikçi çevrimiçi tüketim davranışlarının ve iş modellerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Niculescu ve Wu, 2014). Ortaya çıkan tüm bu değişimler sonucunda, çevrimiçi ürün veya hizmet sunan şirketler, sürdürülebilir olmak adına, geleneksel iş modellerinin aksine yeni ve alternatif bir iş modeli kullanmaya başlamışlardır. Bu iş modeline freemium iş modeli (ücretsiz + premium) adı verilmektedir. Geleneksel ücretli uygulamaların aksine, günümüzde birçok çevrimiçi şirket, freemium iş modeline göre operasyonları yönetmekte ve çevrimiçi kullanıcıların ihtiyaçlarına yönelik ürün veya hizmet sunmaktadır. Bu nedenle freemium iş modeli, iş dünyası ve akademi tarafından ilgi duyulan ve geniş çapta tartışılan önemli bir konu haline gelmiştir (Anderson, 2009; Lyons vd., 2012). Bu çalışma, freemium iş modelini uygulamada önemli faktörlerin neler olduğunu belirlemek için freemium iş modelini benimseyen başarılı şirketlerin stratejilerini incelemektedir. Çalışmanın amacı, freemium iş modelini kullanan şirketlerin başarı faktörlerini tespit etmektir.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. İş Modeli

Osterwalder ve Pigneur (2010, s.14) iş modelini, bir örgütün nasıl değer yarattığının, teslim ettiğinin ve elde ettiğinin mantığı olarak tanımlamaktadır. Bir başka deyişle iş modeli, teknik kapasiteyi ekonomik değer ile buluşturan sezgisel mantıktır (Chesbrough ve Rosenbloom, 2002). Literatürde birçok yönetim araştırmacısı “iş modeli” kavramını araştırmıştır.

Bu alandaki araştırmaların çoğu ekonomi, finans, firma performansı ve yenilik süreçlerine odaklanmaktadır (Chesbrough ve Rosenbloom 2002; Osterwalder ve Pigneur, 2010; Zott ve Amit, 2008). İş modeli, öncelikle gelir elde etmek ve müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar için değer önerileri tanımlamak için yeni yollar bulmaya odaklanmaktadır (Casadeus-Masanell ve Ricart, 2010). Chesbrough ve Rosenbloom (2002), yenilikçi iş modellerinin iş başarısı ile bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir.

## 2.2. Freemium İş Modeli

Freemium, ücretsiz ve ücretli sürümlerin bir arada sunulduğu “free” ve “premium” terimlerinin birleşimi ile ortaya çıkmış bir kavramdır (Gassmann vd., 2015; Wagner vd., 2014). Freemium kavramı literatürde pazarlama aracı (Bekkelund, 2011), iş modeli (Osterwalder ve Pigneur, 2010) ve gelir modeli (Anderson, 2009) gibi farklı şekillerde tanımlanmıştır. Freemium iş modelinde ücretsiz olarak sınırlı bir değer teklifi alan ödeme yapmayan kullanıcılar (genellikle ücretsiz kullanıcılar olarak adlandırılmaktadır) ve premium sürüm için ödeme yapan müşteriler olmak üzere iki tüketici grubu yer almaktadır (Gassmann vd., 2015). Ücretsiz kullanıcılar daha sonra ödeme yapan müşteriler haline gelebilir ve bunun tersi de geçerlidir. Freemium iş modeli, günümüzde çevrimiçi şirketlerin, ürünlerinin reklamını yapmak için kullandıkları en popüler modellerden biri haline gelmiştir (Panda, 2019). Oldukça hızlı bir şekilde geniş kullanıcı tabanına ulaşmayı sağlamakta ve ağ etkileri nedeniyle etkili bir pazarlama aracı görevi görmektedir (Anderson, 2009). Freemium genellikle cazip bir seçenek olarak kabul edilmektedir, ancak günümüzde çoğu şirket başarısız olmakta ve faaliyetlerini sonlandırmaktadır. Freemium iş modelinin başarısı herhangi bir nedenle premium (ücretli) sürüm kullanıcılarına dönüşen ücretsiz sürüm kullanıcılarının yüzdesini ifade eden dönüşüm oranına bağlıdır.

## 3. METODOLOJİ

Büyüme ve belirli bir iş modeli arasındaki ilişkiyi incelemek ve açıklamak amacıyla araştırma yöntemi olarak vaka çalışması tercih edilmiştir. Vaka çalışması, tek bir ortamda mevcut dinamikleri anlamaya odaklanan bir araştırma stratejisidir (Yin, 2009). Çalışmanın amacı nedeniyle, freemium iş modeli hakkında derinlemesine iç görü elde edilmesine olanak sunan amaçlı örnekleme stratejisi (Patton, 2002) benimsenmiştir. Bu çalışma, freemium iş modelleriyle başarı sağlayan şirketlerin stratejilerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, profesyonel iş ağı hizmet sağlayıcısı (LinkedIn), müzik akış hizmeti (Spotify), bulut tabanlı veri depolama hizmeti (Dropbox), not alma uygulaması (Evernote) ve telekonferans (Zoom) alanlarında çevrimiçi uygulama pazarının liderlerini temsil eden 5 vaka seçilmiştir. Vakalar aşağıdaki kriterlere göre seçilmiştir:

- Faaliyet süresi: Şirket en az 10 senedir sektörde faaliyet göstermeli ve piyasada tanınmalıdır. Faaliyet süresi, ücretsiz sürüm teklifinin şirket büyümesini nasıl etkilediğinin anlaşılmasını sağlamak için belirlenmiştir. Dunne vd. (1989), şirket faaliyet süresi ile şirket başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Haltiwanger vd. (1999) ve Stam ve Wennberg (2009) de firma yaşının, verimlilik seviyeleriyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir.

- Büyüme oranı: Firma büyümesi, gelişen ekonominin önemli bir göstergesidir (Zhou ve Wit, 2009). Büyüme, firmaya özgü kaynak ve yeteneklerin birleşiminden ortaya çıkan örgütsel bir sonuçtur (Nelson ve Winter, 1982). Bir firmanın büyüme fırsatları, mevcut örgütsel üretim faaliyetleri ile yüksek oranda ilişkilidir (Coad, 2009).

Firma büyümesi, yönetim ve girişimcilik araştırmaları alanında incelenen önemli bir konudur. Son yirmi yılda, farklı disiplinler büyüme oranlarındaki farklılıkları açıklamak için firma büyümesinin belirleyicilerini incelemiştir.

- Çevrimiçi teklif: Çalışma yalnızca çevrimiçi ürün ve hizmetler sunan şirketlere odaklanmıştır.

- Fiyatlandırma: Araştırma amacı doğrultusunda, şirket ürün veya hizmetlerinin bir bölümünü kullanıcılarına ücretsiz olarak sunmalıdır. Dolayısıyla çalışmada yalnızca freemium fiyatlandırma yapan şirketler seçilmiştir. Sunulan ek özellikler için bir ücret gerektiren freemium uygulamalarda, ürünün temel sürümü ücretsiz olarak kullanılmakta ve hibrit fiyatlandırma planı geçerli olmaktadır (Anderson 2009; Pauwels ve Weiss 2008). Freemium fiyatlandırma, düşük maliyetle çok sayıda kullanıcı elde edilmesine olanak sağladığı için teknoloji şirketleri tarafından çevrimiçi uygulamalar için yaygın olarak kullanılmaktadır (Lee, Kumar ve Gupta 2015).

#### 4. BULGULAR

Çevrimiçi uygulama pazarında başarılı olabilmek için freemium iş modelini benimseyen şirketlerin dikkat etmesi gereken faktörlerin neler olduğunu belirlemek için olarak LinkedIn, Spotify, Evernote, DropBox ve Zoom vakaları seçilmiştir. İş tanımı, kullanıcı sayısı, ücretsiz sürüm özellikleri, premium sürüm özellikleri ve hedef segment sırasıyla incelenmiştir. Bu özellikleri analiz ederek, özellikle freemium iş modelinde kritik önem taşıyan dikkat edilmesi gereken konular belirlenmiştir. İlk vaka örneği LinkedIn, çevrimiçi olarak profesyonel bir kimlik oluşturma, yönetme ve paylaşma, profesyonel ağlar oluşturma ve bunlarla bağlantı kurma, paylaşılan bilgilere erişme ve iş fırsatları bulma olanağı sağlayan bir iş ağı hizmetidir. Şirket 2002 yılında kurulmuştur. Dünya genelinde 200'den fazla ülke ve bölgede, 774 milyondan fazla üyesi ile dünyanın en büyük profesyonel ağıdır (<https://about.linkedin.com/tr-tr?lr=1>) İkinci vaka örneği Spotify, 2006 yılında kurulmuştur. Kullanıcılarına milyonlarca şarkıya erişim sağlayan bir dijital müzik akış hizmetidir. Spotify, freemium iş modelinin farklı sürümleriyle 187 ülkede kullanılmaktadır (<https://support.spotify.com/tr/article/where-spotify-is-available/>). Mevcut kullanıcı sayısı 381 milyondur (<https://www.statista.com/statistics/367739/spotify-global-mau/>). Üçüncü vaka örneği olan Evernote, 2004 yılında kurulan not alma uygulamasıdır. Dördüncü vaka örneği Dropbox, 2007 yılında kurulmuştur. Kullanıcılarına web sitesine yükledikleri bilgileri kaydetme ve saklama olanağı sağlayan çevrimiçi dosya paylaşımı ve bulut depolama hizmeti sunmaktadır. 3 milyondan fazla ücretli kullanıcısı bulunmaktadır (<https://www.dropbox.com/>). Son olarak Zoom, 2011 yılında kurulan iletişim teknolojisi şirkettir. Bulut tabanlı yazılım platformu aracılığıyla görüntülü telefon ve çevrimiçi sohbet hizmetleri sağlamakta ve telekonferans, Webinar, uzaktan çalışma, uzaktan eğitim ve sosyal ilişkiler için kullanılmaktadır (<https://zoom.us/>).

**Tablo 7: Vaka Bulgularının Özeti**

	<b>LinkedIn</b>	<b>Spotify</b>	<b>Evernote</b>	<b>DropBox</b>	<b>Zoom</b>
<b>İş Tanımı</b>	Profesyonel sosyal iş ağı ve paylaşım platformu	Müzik akış hizmeti	Not alma, düzenleme ve arşivleme uygulaması	Bulut depolama ve dosya paylaşım hizmeti	Video konferans platformu
<b>Kullanıcı Sayısı</b>	756 milyon	365 milyon	225 milyon	700 milyon	300 milyon
<b>Ücretsiz Sürüm Özellikleri</b>	İş arkadaşları ile iletişime geçme Tavsiye isteyip önerilerde bulunma Diğer LinkedIn üyelerinin profillerini araştırıp görüntüleyebilme	Reklamlı müzik Podcast'ler ve sesli kitaplar Yurt dışı seyahatlerinde müziklerine erişim (14 güne kadar)	Not alma En fazla 2 cihazda senkronizasyon 60 MB aylık yükleme 25 MB maks. not boyutu Ana Ekran kontrol paneli ile organize olma	Dropbox bulut yedekleme aracı 2 GB depolama alanı sağlar. Aynı hesaba üç farklı cihazdan kullanarak, dosyalara tanımlanan cihazlardan erişim sağlama	100 katılımcıya kadar ev sahipliği 40 dakikaya kadar sınırsız grup toplantısı Toplantı başına 30 saatlik bir zaman sınırı ile sınırsız bire bir toplantı Özel ve Grup Sohbeti
<b>Premium Sürüm Özellikleri</b>	Doğrudan mesajlaşma Profil görüntüleyenlere erişim Sınırsız erişim LinkedIn Learning Sınırsız kişi arama İş iç görüşleri	50 milyondan fazla şarkıya yüksek kaliteli sesle sınırsız erişim Çevrimdışı müzik Reklamsız müzik Sınırsız atlama hakkı	Çevrimdışı erişim Takvim entegrasyonu Sınırsız sayıda cihazda senkronize 10 GB aylık yükleme 200 MB maksimum not boyutu Daha fazla yükleme Daha geniş notlar Kartvizit tarama	Bulut sistemi üzerinde 2 TB depolama alanı kullanım hakkı Uygulamayı sınırsız cihaz üzerinden kullanmak	100 katılımcıya kadar ev sahipliği Büyük Toplantılar eklentisi ile katılımcıları 1.000'e kadar artırma 30 saate kadar grup toplantıları Sosyal medya akışı 1 GB bulut kaydı
<b>Hedef segment</b>	Bireysel kullanıcılar ve İK işe alım şirketleri	Bireysel müşteriler	Bireysel müşteriler ve şirketler	Bireysel müşteriler ve şirketler	Bireysel müşteriler ve şirketler

Özetlemek gerekirse, vaka incelemelerine dayanan başarılı freemium iş modellerinin başarısında sürüm farklılıklarının önemi olduğu görülmektedir. Freemium içerisinde sunulan sürümlerin farklılaştırılması premium sürüme geçiş için oldukça önemlidir. Şirketlerin hepsi kapasite sınırlaması yaparak, ücretsiz sürümden premium sürüme geçişi artırmak istemiştir. Sınırlı kapasite ile tam işlevsellik sağlamak, kullanıcıların premium sürüm satın alma isteklerini artırarak freemium iş modelini desteklemektedir. Bir diğer önemli konu, müşteri segmentasyonudur. Spotify vaka örneğinde, hedef segmentin genç nüfus olduğu görülmektedir. İndirimli öğrenci paketi uygulaması genç kullanıcı sayısını artırmak için sunulmaktadır. Bunun dışında Spotify ve Evernote, ücretsiz temel sürümün işlevlerini genişleterek ücretsiz sürüme yeni işlevler geliştirmeye yatırım yapmışlardır.

Tüm bu yenilikler, freemium iş modelinin, dönüşüm oranını artırmak için geniş bir müşteri tabanının gerekli olduğu bakış açısını doğrulamaktadır. Bunların yanı sıra, ücretsiz ve premium sürümlerin farklılaştırması kullanıcı ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır. Ek özellikler, premium sürümü satın alma isteğini yaratacak şekilde oluşturulmalıdır. Kullanım kolaylığı sağlayan ürün, hedef segmentin ihtiyaçlarına uygun olmalıdır.

## 5. SONUÇ

Sektöre özgü farklı özelliklerine rağmen LinkedIn, Spotify, Evernote, DropBox ve Zoom, freemium iş modellerini aşağıdaki stratejiler çerçevesinde gerçekleştirmiştir.

- Değer Teklifi: Freemium iş modelini benimseyen çevrimiçi uygulama şirketlerinin başarılı olmak için, ücretsiz ve premium kullanıcılara sundukları değer tekliflerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Ek özellikler ve faydalar, kullanıcı ara yüzünü geliştirmek, daha fazla yedekleme alanı vb. ile bu teklifler sürekli geliştirilmelidir. Dönüşüm oranını artırmaya devam etmek için premium hizmetlerin değeri artırılmaya devam edilmelidir. Örneğin Dropbox, 2008 senesinde piyasaya ilk çıktığında, yalnızca dosya yedekleme hizmeti sunmaktaydı. Daha sonra akıllı telefon ve diğer cihazların otomatik olarak senkronize edilmesi ve fotoğrafların otomatik olarak yüklenmesi gibi yeni özellikler eklenmiştir. Eklenen her yeni özelliğin, premium sürümün değerini artırdığı görülmektedir.

- İnovasyon: Yeni ürün geliştirmenin yanı sıra araştırma ve geliştirme faaliyetlerine sürekli yatırım yapılmalıdır. Örneğin, LinkedIn gelirlerinin yaklaşık beşte birini Ar-Ge'ye harcamaktadır. Bu yaklaşım, müşteri sadakatini artırarak, müşteri elde tutma maliyetlerini düşürmektedir.

- Sürümler arası farklılıklar: Ücretsiz ve premium sürümler arasındaki özellik farklılıklarını korumak, şirketler için çok önemlidir. Çok fazla özelliğin ücretsiz olarak sunulması, kullanıcıların ücretli sürümü satın alma niyetlerini azaltabilmektedir. (O'Malley, 2015).

- Ücretsiz kullanıcıların önemi: Ücretsiz kullanıcılar, müşteri tabanını genişletebilmek için bir pazarlama aracı olarak ele alınmalıdır (O'Malley, 2015). Ücretsiz sürüm kullanıcıları beğendikleri özellikleri etrafındakiler ile paylaşmış, ağızdan ağıza pazarlama iletişimi görevi üstlenmektedirler (Kumar, 2014).

- İç görü: Kullanıcı davranışları iç görü elde edebilmek için sürekli olarak izlenmelidir. Kullanıcıların çevrimiçi davranışlarını anlamak, rakiplere kıyasla önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Elde edilen bu iç görüler kullanıcı yönetimini optimize etmek ve premium teklif özelliklerini geliştirebilmek için önem taşımaktadır. Örneğin LinkedIn, ürün segmentasyonu için kullanıcılarının platform davranışlarını incelemiştir (Piskorski, 2007).

- Sosyal ağlar ile entegrasyon: Sosyal ağ siteleri, hızlı ve pratik olarak pazar penetrasyonu ve ürün farkındalığında artışlara olanak tanımaktadır. Örneğin, Spotify müşteri tabanını genişletmek için sosyal ağlarla entegrasyon yapmıştır. Instagram, Shazam ve Facebook gibi sosyal medyanın entegrasyonu ile kullanıcıların müzik ve etkinlikleri arkadaşlarıyla paylaşmasına olanak tanımaktadır. Ücretsiz kullanıcılar, yeni trendler, ücretsiz hizmeti, premium hizmeti veya her ikisini birden iyileştirmek için geliştirilebilecek ve uygulanabilecek yeni çözümler hakkında değerli bilgiler sağlamaktadır.

- Paket alternatifleri: Diğer vaka örneklerine kıyasla Spotify ve Evernote, kullanıcılarına öğrenci paketi sunmaktadır. Farklı paket alternatiflerinin, kullanıcı sayısını artırdığı görülmektedir.

- Kişiselleştirme: Spotify eşsiz algoritması sayesinde kullanıcıların dinledikleri müzik türlerine göre yeni müzik önerileri sunmaktadır.

- Büyüme stratejisi olarak uluslararasılaşma: Freemium iş modelini benimseyen şirketlerinin çoğu, lokal pazarda kurulduktan sonra, uluslararasılaşmaktadır. Uluslararasılaşma pazarı genişletmeye odaklandığından, kullanıcı sayısının artması için önem taşımaktadır. Örneğin, LinkedIn, 2015 yılında ABD'nin ardından en büyük ikinci pazar haline gelen Çin'de büyüme odaklanmıştır. Benzer şekilde Spotify İsveç'te kurulduktan bir sene sonra İngiltere pazarına girmiştir.

- İnorganik büyüme: Freemium iş modelini kullanan şirketlerin çoğu rekabetçi avantaj elde edebilmek, müşteri tabanını genişletmek ve yeni teknolojilere ulaşabilmek için inorganik büyüme yoluyla birleşme ve satın almalar gerçekleştirmiştir. Örneğin 2015 yılında LinkedIn, çevrimiçi öğrenme şirketi olan Lynda.com'u satın almıştır. Lynda.com'un yüksek kaliteli içeriği, üyelere iş bulmak ve kariyerlerinde ilerlemek için ihtiyaç duydukları profesyonel becerileri kolayca kazanma fırsatı sunmaktadır (<https://news.linkedin.com/2015/linkedin-to-acquire-lyndacom>). Benzer şekilde 2021 yılında Spotify, Locker Room'u satın alarak yeni bir canlı yayın deneyimi yaratmayı planlamaktadır. Bu yeni canlı deneyim sayesinde Spotify, bir dizi spor, müzik ve kültürel programlarının yanı sıra içerik oluşturucuların izleyicilerle gerçek zamanlı olarak bağlantı kurmasını sağlayan bir dizi etkileşimli özellik sunacaktır (<https://newsroom.spotify.com/2021-03-30/spotify-acquires-locker-room-and-announces-plans-for-a-new-live-audio-experience/>).

Özetlemek gerekirse, freemium iş modelleri, yeni bir sürdürülebilir iş modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücretsiz teklif, freemium iş modelini benimseyen şirketlere, maliyetlerine rağmen sayıca fazla bir kullanıcı tabanı sağlamaktadır. Freemium iş modeli, ücretsiz sürüm kullanıcılarının ödeme yapan müşteriler haline gelebilecek müşteri gruplarının belirlenmesini ve segmentlere ayrılmasını sağlamaktadır. Freemium iş modelinin başarısı, kullanıcıların isteklerine yönelik sürümler geliştirerek müşteri sayısını artırmasına bağlıdır. Ancak diğer taraftan, ücretsiz kullanıcılar şirketlere maliyet yaratmaktadır. Şirketlerin ücretsiz kullanıcıları için sürekli olarak yenilik yapması ve hizmetlerini güncellemesi oldukça önemlidir. Dolayısıyla yöneticilerin pazar büyüklüğüne bağlı olarak maliyet-fayda dengesini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Çevrimiçi uygulama pazarında freemium iş modeli, şirketlerin büyümek ve başarılı olmak için kullandıkları etkili bir iş modelidir. Çalışma, freemium iş modelini benimseyen 5 şirket ile sınırlıdır. İleride yapılacak çalışmalarda, kriterlere uygun başarısız vakalar da incelenerek karşılaştırma yapılabilir. Freemium iş modeli akademik literatürde henüz çok az yer almakla birlikte, gelecek çalışmalar ile bu eksikliğin giderileceği umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Anderson, C. (2009), *Free: The Future of a Radical Price*, Hyperion, New York, NY
- Bekkelund, K. (2011). *Crowdsourced Customer Acquisition: A Conceptual Framework for Freemium and Propositions for Future Research*. Master Thesis: Norwegian University of Science and Technology, Department of Industrial Economics and Technology Management, Trondheim, Norway. Retrieved from <http://ntnu.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A473578&dswid=1667>.
- Chesbrough, H. (2010), "Business model innovation: opportunities and barriers", *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2-3, pp. 354-363.
- Coad, A. 2009. *The Growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence* Northampton, MA: Edward Elgar.

Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2005). Research on small firm growth: A Review. Queensland University of Technology. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/2072/>  
Dunne, T., Roberts, M. and Samuelson, L. (1989). The growth and failure of US manufacturing plants. *Quarterly Journal of Economics* 104(4), 671–98.

Gassmann, O., Frankenberger, K. and Csik, M. (2015), *The Business Model Navigator: 55 Models that Will Revolutionise Your Business*, Pearson Education, Harlow, UK

Haltiwanger, J., Lane, J. and Spletzer, J. (1999). Productivity differences across employers: The roles of employer size, age, and human capital. *American Economic Review Papers and Proceedings* 89(2), pp. 94-98.

Huang, H.C., Lai, M.C., Kao, M.C. and Chen, Y.C. (2012), “Target costing, business model innovation and firm performance: an empirical analysis of Chinese firms”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 29 No. 4, pp. 322-335.

Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008), “Reinventing your business model”, *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 12, pp. 50-59.

Kumar, V. (2014). Making "freemium" work. *Harvard business review*, 92(5), 27-29.

Lee, C., Kumar, V., & Gupta, S. (2015). Designing freemium: Balancing growth and monetization strategies. SSRN, 2767135.

Lyons, K., Messinger, P.R., Niu, R.H. and Stroulia, E. (2012), “A tale of two pricing systems for services”, *Journal Information Systems and E-Business Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 19-42.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Niculescu, M. F. and Wu, D. J. (2014), “Economics of free under perpetual licensing: Implications for the software industry”, *Information Systems Research*, Vol. 25 No.1, pp. 173-199.

Oestreicher-Singer, G. & Zalmanson, L. (2013). Content or Community? A Digital Business Strategy for Content Providers in the Social Age. *MIS Quarterly*, 37 (2), 591-616.

O'Malley, S. (2015), “Free as a business”, *SAGE Business Researcher*, <http://businessresearcher.sagepub.com/sbr-1645-97593-2704547>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons

Panda, B. K. (2019). Application of business model innovation for new enterprises: A case study of digital business using a freemium business model. *Journal of Management development*.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Pauwels, K., & Weiss, A. (2008). Moving from free to fee: How online firms market to change their business model successfully. *Journal of Marketing*, 72(3), 14-31.

Piskorski, M. J. (2007), “LinkedIn (A)”, Harvard Business School case 707-406, Harvard Business School, Cambridge, MA.

Stam, E., & Wennberg, K. (2009). The roles of R&D in new firm growth. *Small business economics*, 33(1), 77-89.

Wagner, T. M., Benlian, A., & Hess, T. (2014). Converting freemium customers from free to premium—the role of the perceived premium fit in the case of music as a service. *Electronic Markets*, 24(4), 259-268.

Yin, R. K., (2009), Case Study Research, Design and Method, 4. Edition, London: Sage Publications Ltd.

Zhou, H., & De Wit, G. (2009). Determinants and dimensions of firm growth. SCALES EIM Research Reports (H200903).

Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. Strategic management journal, 29(1), 1-26.

Linkedin (2021). 20.10.2021 tarihinde <https://about.linkedin.com/tr-tr?lr=1> adresinden alındı.

Linkedin (2015). 30.10.2021 tarihinde <https://news.linkedin.com/2015/linkedin-to-acquire-lyndacom> adresinden alındı.

Spotify (2021). 8.11.2021 tarihinde <https://support.spotify.com/tr/article/where-spotify-is-available/> adresinden alındı.

Spotify (2021). 5.11.2021 tarihinde <https://newsroom.spotify.com/2021-03-30/spotify-acquires-locker-room-and-announces-plans-for-a-new-live-audio-experience/> adresinden alındı.

Statista (2021).1.11.2021 tarihinde <https://www.statista.com/statistics/367739/spotify-global-mau/> adresinden alındı.