



The Success of Freemium Business Model: Multiple Case Studies of Industry Leaders

Emine Başak Tavman

¹Department of Business Administration, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Işık University, İstanbul, Türkiye

*Corresponding author

Research Article

History

Received: 27/01/2022

Accepted: 04/04/2022

ABSTRACT

Freemium is a concept that emerged with the combination of the terms "free" and "premium", where free and premium versions are offered together. The freemium business model has been widely used in online markets recently. Today, many digital businesses implement the freemium business model, in which paid and free versions are offered together. However, there is a limited perspective on the success of the freemium business model. The purpose of this article is to highlight the key points of being successful in the digital world with the freemium business model. In the study, the main strategies that enable an online organization to run a successful freemium business model are explained with the canvas business model and the 4V business model framework. In this regard, multiple case studies were conducted on online digital companies (LinkedIn, Youtube, Spotify, and Google Drive) that managed to develop a sustainable freemium model. Studies examining the freemium business model are limited in the literature. The current study aims to expand the current understanding of the freemium business model, help online companies evaluate whether the freemium business model is suitable for them, and develop strategies to develop and maintain a successful freemium business model. Research findings reveal that differentiated product offerings and growth strategies are the cornerstones of the freemium business model. Expanding the user base, maintaining the balance between free and paid versions, investing in innovation, strategic partnerships, interaction with social networks, gaining insight from users, and internationalization are critical for the sustainability of the freemium business model. Finally, value propositions must be perceived well by the customer to increase customer loyalty.

Keywords: Freemium, Freemium business model, Business model canvas

Freemium İş Modelinin Başarısı: Endüstri Liderlerinin Çoklu Vaka Çalışması

Süreç

Geliş: 27/01/2022

Kabul: 04/04/2022

Copyright



This work is licensed under
Creative Commons Attribution 4.0
International License

Öz

Freemium, ücretsiz ve premium sürümlerin bir arada sunulduğu "free" ve "premium" terimlerinin birleşimi ile ortaya çıkmış bir kavramdır. Freemium iş modeli, son zamanlarda çevrimiçi pazarlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Günümüzde birçok dijital işletme ücretli ve ücretsiz sürümlerin bir arada sunulduğu freemium iş modelini uygulamaktadır. Ancak freemium iş modelinin başarısı hakkında kısıtlı bir bakış açısı bulunmaktadır. Bu makalenin amacı, dijital dünyada freemium iş modeli ile başarılı olmanın kilit noktalarını vurgulamaktır. Çalışmada, dijital bir işletmenin başarılı bir freemium iş modeli uygulamasını sağlayan temel stratejileri canvas iş modeli ve 4V iş modeli çerçevesi ile açıklanmaktadır. Bu doğrultuda, sürdürülebilir bir freemium modeli geliştirmeyi başaran çevrimiçi sektörde faaliyet gösteren dijital şirketler (LinkedIn, Youtube, Spotify ve Google Drive) üzerinden çoklu vaka çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Literatürde freemium iş modelini inceleyen çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Mevcut çalışma, freemium iş modelinin sınırlı anlayışını genişletmeyi, çevrimiçi şirketlerin freemium iş modelinin kendileri için uygun olup olmadığını değerlendirmelerine ve başarılı bir freemium iş modeli geliştirmek ve sürdürmek için stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Araştırma bulguları, farklılaştırılmış ürün teklifleri ve büyüme stratejisinin freemium iş modelinin temel taşı olduğunu ortaya koymaktadır. Kullanıcı tabanını genişletmek, ücretsiz ve ücretli sürümler arasındaki dengenin korunması, inovasyona yatırım, stratejik iş ortaklıkları, sosyal ağlar ile etkileşim, kullanıcılardan iç görü elde etme ve uluslararasılaşma, freemium iş modelinin sürdürülebilir olabilmesi için kritik önem taşımaktadır. Son olarak, müşteri sadakatinin artırılması için değer tekliflerinin müşteri tarafından iyi algılanması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Freemium, Freemium iş modeli, Canvas iş modeli

^a Mail basak.tavman@isikun.edu.tr ORCID 0000-0002-2544-9467

How to Cite: Tavman E.B. (2022) The Success of Freemium Business Model: Multiple Case Studies of Industry Leaders, Journal of Economics and Administrative Sciences, 23(3): 635-642

Giriş

Dijital teknolojilerin gelişmesi, 'freemium' ürünleri ve iş modelleri dahil olmak üzere yenilikçi tüketim davranışlarını, pazarlarını ve iş modellerini ortaya çıkarmıştır (Niculescu ve Wu, 2014). İş modeli, işletmenin müşteriye sağladığı değeri belirleyebilmesine ve sunduğu bu değerden gelir elde edebilmesine yardımcı bir araçtır (Teece, 2010: 173). Freemium iş modeli, yeterli sayıda müşteriyi daha gelişmiş bir sürüm için ödeme yapmaya ikna etmek amacıyla bir ürün veya hizmetin temel sürümünün ücretsiz olarak sunulmasını içermektedir (Anderson, 2009). Profesyonel ağ hizmeti sağlayıcısı LinkedIn, video odaklı sosyal ağ sitesi Youtube, müzik akışı hizmeti Spotify ve dosya depolama hizmeti Google Drive, freemium iş modelini başarıyla uygulayan çevrimiçi dijital şirketlerdendir. Bu çalışmanın amacı freemium iş modelleriyle başarı sağlayan şirketlerin stratejilerini ortaya koymaktır. Çalışma, girişimcilerin ve yöneticilerin freemium iş modeline dayalı çevrimiçi bir dijital şirket kurarken dikkate almaları gereken stratejileri ortaya koymayı hedeflemektedir. Kanvas iş modeli, özellikle teknoloji tabanlı firmalar için yaratım süreçlerinin değerini netleştirmek amacıyla yaygın kullanılan bir analiz yöntemidir (Andries ve Debackere, 2007). Bu doğrultuda, kanvas iş modeli ve 4V iş modeli çerçevesi temel alınarak başarılı freemium iş modelleri incelenerek çoklu vaka çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, freemium iş modelini kullanan çevrimiçi şirketlerin pazarlama stratejileri ve kullanıcılarına değer odaklı bir iş modeli sunmalarının faydaları vurgulanmaya çalışılmıştır.

Literatür Taraması

İş Modeli

İş modeli, işletmedeki faaliyetlerin yerine getirilmesinde rol alan unsurların görevlerini ve işletme gelirlerinin nereden sağlanacağını belirtmektedir (Timmers, 1998). Osterwalder ve Pigneur (2010), iş modelini bir işletmenin nasıl değer yaratıp, dağıtacağını ve yakalayacağını tasvir olarak tanımlamaktadır. İş modeli, bir kuruluşun değer yaratma ve değer elde etme potansiyelini etkilemesinin yanı sıra (Amit ve Zott, 2001) kurumsal başarının önemli bir bileşenidir (Chesbrough, 2010). Osterwalder ve Pigneur (2010), iş modelini değer önerisi, temel kaynaklar, müşteri ilişkileri, müşteri segmentleri, temel ortaklar, temel faaliyetler, kanallar, gelir akışı ve maliyet yapısı olmak üzere dokuz alt başlıkta incelemiştir. Timmers (1998), bir iş modelinin ürün akışı, hizmet akışı ve bilgi akışı tarafından oluşturulan sistem yapısı olduğunu ileri sürmüştür. Sistem yapısı katılımcıları ve rolleri, sistem yapısının gelir kaynaklarını ve katılımcıların potansiyel faydalarını göstermektedir. Bu nedenle, bir iş modeli değeri özel olarak belirtmeye, pazar bölümlendirmesini doğrulamaya, kurumsal değer zinciri yapısını tanımlamaya, maliyet yapısını ve potansiyel gelirleri tahmin etmeye ve değer önerisini tanımlayıp, rekabet stratejisi oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Chesbrough, 2010). Birçok girişimci iş stratejileri belirlemenin ötesinde bir iş modeline sahip olmanın

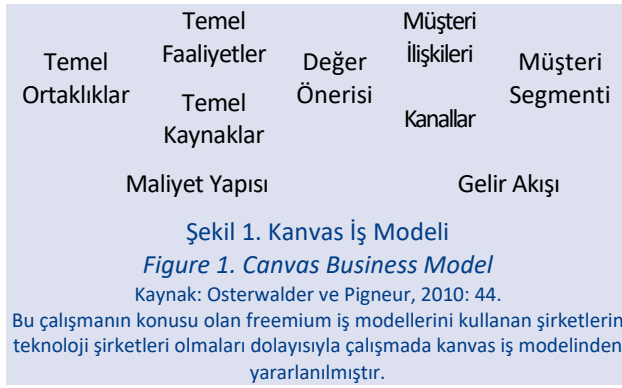
sağlayacağı rekabet üstünlüklerinin farkına varmıştır. Teknolojik ilerlemelerin etkisiyle farklılaşan iş modeli kavramı ile ilgili literatürde birçok sınıflandırma yer almaktadır. Freemium iş modeli, özellikle teknoloji tabanlı firmalar tarafından kullanılan baskın bir model olması sebebiyle iş modeli literatüründe öne çıkmaktadır. Freemium'u iş modeli bağlamında inceleyen çalışmalar (Amit ve Zott, 2001; Kumar, 2014; Pauwels ve Weiss, 2008) freemium iş modelinin özelliklerini ve başarısının altında yatan faktörleri incelemiştir.

Freemium İş Modeli

"Freemium" kavramı "free" ve "premium" terimlerinin birleşmesinden meydana gelmiştir (Wagner ve ark., 2014). Freemium, bir iş modelinin temel işlevlere sahip ürünleri ücretsiz olarak sunup, ek işlevler sunulan sürüm için abonelik ücreti alınan bir iş modelidir (Anderson, 2009). Freemium iş modelinde hizmet sağlayıcı temel sürümü ücretsiz olarak sunmaktan kaynaklanan maliyetleri reklamlar ile finanse etmektedir. Günümüzde LinkedIn, Dropbox, Zoom ve Spotify gibi birçok dijital şirket freemium iş modelini kullanmaktadır. Freemium modelinde hizmet sağlayıcının ödeme yapan kullanıcıları elde tutma ve ödeme yapmayan kullanıcıları ödeme yapan müşterilere dönüştürebilmesi kritik bir başarı faktörüdür (Kumar, 2014). Dijitalleşmenin ivme kazanması, çevrimiçi hizmetlerin, uygulamaların ve oyunların geliştirilmesi nispeten ucuz hale gelmeye başlamıştır. Bu sayede, ücretsiz giriş fiyatlandırmasının diğer hizmetlere kıyasla rekabet avantajı sağlaması freemium iş modelinin giderek daha fazla kullanılmaya başlanmasına neden olmuştur. Freemium iş modelinin temeli, ücretsiz giriş fiyatlandırması ile büyük bir müşteri tabanı elde etmek ve sonrasında onları premium içerik için ödeme yapacak daha küçük bir kullanıcı grubuna dönüştürmeye dayanmaktadır (Anderson, 2010; Oestreicher-Singer ve Zalmanson, 2013).

Birçok araştırmacı tüketicilere farklı fiyatlandırma seçenekleri sunan hibrit bir gelir modeli olması nedeniyle freemium iş modelinin tek bir modelden daha iyi bir seçim olduğunu belirtmiştir (Fan, Kumar ve Whinston, 2007; Kumar ve Sethi, 2009; Prasad, Mahajan ve Bronnenbergd, 2003).

Alanyazında freemium iş modeli iki ayrı perspektifte ele alınmıştır. İlki, freemium kavramını bir gelir modeli olarak ele alırken, ikincisi tüketici davranışlarına odaklanarak, tüketicilerin freemium ürün veya hizmetleri kullanım ve satın alma niyetlerini incelemiştir. Freemium iş modelini gelir modeli perspektifinden ele alınan çalışmalar; ücretsiz ürünün premium ürün veya hizmet üzerindeki etkisini (Bawa ve Shoemaker, 2004; Gallagher ve Wang, 2002; Jiang ve Sarkar, 2009), markalama stratejisi (Evans, 2016) ve satın alımlar (Jiang ve Sarkar, 2009) üzerindeki etkisini, freemium iş modelinin özelliklerini (Pujol, 2010; Pulkkanen ve Seppänen, 2012) ve freemium stratejisini (Günzel ve Holm 2017; Kumar, 2014) incelemiştir.



Çizelge 1. 4V İş Modeli Çerçevesi

Table 1. 4V Business Model Framework

Değer Teklifi	Değer Yaratma
Bir firmanın ürün veya hizmet özellikleri (ör. Ek özellikler, yenilik vb.)	Değer teklifini yaratmak ve sunmak için kaynakların, yetkinliklerin, faaliyetlerin, süreçlerin ve diğer firmalarla ortaklıkların gerçekleştirilmesi
Değer Teslimi	Değer Yakalama
Firmanın değer teklifini sunduğu müşteri segmentlerine ulaşmak için çeşitli araçlar ve kanallar ile ilişkiler kurması	Şirketin gelir modeli ve maliyet yapısı yoluyla değer teklifinden gelir elde etmesi

Kanvas İş Modeli

Kanvas iş modeli, yenilikçi iş modeli stratejilerini yaratma, geliştirme ve uygulama sürecini kolaylaştıran bir çerçevedir (Osterwalder, Pigneur, 2010). Kanvas iş modelinin lider teknoloji tabanlı şirketler tarafından kullanılması ve son yıllarda girişimcilerin en sık kullandıkları iş modeli olması modeli diğer iş modellerinden farklılaştırmaktadır. Kanvas iş modeli dokuz alt boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar: temel ortaklar, temel faaliyetler, temel kaynaklar, değer önerisi, müşteri ilişkileri, müşteri segmentleri, kanallar, maliyet yapısı ve gelir akışlarıdır.

Müşteri Segmenti

Müşteri segmentleri, şirketin ürün veya hizmetini satmak istediği farklı müşteri gruplarıdır. Freemium iş modelinde, iki tür müşteri segmenti bulunmaktadır. En büyük kullanıcı segmenti, genellikle kullanıcı tabanının yaklaşık olarak %95'ini oluşturan ürünün ücretsiz kullanıcılarıdır. En küçük müşteri segmenti ise, ürün için ödeme yapan kullanıcı tabanıdır (Anderson, 2009; Osterwalder ve Pigneur, 2010). Freemium iş modelinde ücretsiz sürümün amacı büyük ölçekli bir potansiyel sağlamaktır. Temel özelliklere sahip ücretsiz ürün ne kadar çok kişi tarafından kullanılırsa, premium ürünü satın almak için o kadar fazla kişi istekli olacaktır. Freemium iş modelinin başarısı kullanıcıların ücretsizden premium sürüme geçmelerine yani dönüşüm oranına bağlıdır (Seufert, 2014).

Değer Önerisi

İş planının odak noktasını değer önerisi oluşturmaktadır. Osterwalder ve Pigneur'a (2010) göre değer önerisi "belirli bir müşteri segmenti için değer yaratan ürün ve hizmet paketi" dir. Freemium modeli için değer teklifi ücretsiz temel teklif ve ücretli premium teklifin sunulmasıdır. Temel sürüm ücretsiz olarak sunulup, ek faydaları olan premium sürüm için abonelik ücreti alınmaktadır. Ücretsiz ürün, kısa sürede müşteri tabanını arttırmak için sunulmaktadır. Şirket ücretsiz kullanıcıların premium'a geçmesiyle gelir elde etmektedir. Dolayısıyla, freemium modeli için kullanıcıların ihtiyaçlarına yönelik değer teklifi sunmak kritik önem taşımaktadır (Picquendaele, 2016: 12). Temel teklif çok karmaşıksa, kullanıcılar premium sürüm için ödeme yapmak istemezler. Öte yandan, temel teklif premium sürüme ödeme yapma niyetini yaratacak kadar yeterince çekici değilse, model gelir yaratamayacak ve başarısız olacaktır. Freemium iş modelini uygulamak isteyen bir şirket, temel teklifin çekiciliği ile premium teklifin karlılığı arasındaki optimizasyona dikkat etmelidir (Seufert, 2014).

Kanallar

Platform ana kaynak görevi görmektedir. Değer önerileri, belirlenen hedef kitleye dağıtım ve satış kanalları ile müşterilere teslim edilmektedir. Ne kadar fazla dağıtım kanalı mevcutsa, kullanıcı tabanının genişlemesi de o kadar olası olmaktadır. Ürün dijital olduğunda platformlardaki dağıtım ve tedarik, kullanıcıların ölçeğinin katlanarak büyümesini sağlayacak ve böylece geniş kitlelere mümkün olduğunca kolay ve hızlı erişebilecektir. Çok sayıda olası kanal, kullanıcı tabanının büyümesini destekleyecek freemium modelinin başarı faktörlerinden biridir (Seufert, 2014).

Gelir Akışı

Gelir akışı, müşterilere sunulan değer önerileri ile elde edilmektedir. Gelir kaynakları, ücretsiz temel hizmetler ve ücretli premium hizmetlerden gelmektedir. Gelir elde etme, kullanıcı ücretli sürüm için ödeme yapmaya karar verdiğinde gerçekleşir. Bunun için ilk olarak, kullanıcının ilgisi ürünün değerini ürünün maliyetinden daha yüksek olarak algılayacak şekilde olmalıdır. İkincisi, kullanıcının ürünü karşılayacak bütçeye sahip olması gerekmektedir. Freemium iş modelinin başarılı olabilmesi için, kullanıcı tabanının yaklaşık %5'inin premium sürüme geçmesi gerekmektedir. Ücretli kullanıcılar, ücretsiz kullanıcıları sübvansede etmektedir (Anderson, 2009; Seufert, 2014).

Temel Ortaklıklar

Hedef kitleye ulaşmak için hangi kuruluşlar ile ortaklık yapılacağı önemlidir (Holm, Günzel ve Ulhøi, 2013). İşletmeler çoğu zaman ortaklıklar yardımıyla ek kaynaklara ulaşmaktadır. Freemium iş modelinde özellikle yeni teknolojilere ulaşabilmek için şirket birleşmeleriyle ortaklıklar yapılmaktadır.

Temel Faaliyetler

İşletmenin hayatta kalabilmesi için gerçekleştirmesi gereken faaliyetlerdir. Şirketin sunacağı değer önerilerinin hayata geçirebilmesi için yapması gereken öncelikli işlerdir (Holm, Günzel ve Ulhøi, 2013).

Çizelge 2. LinkedIn, Youtube, Spotify ve Google Drive'in Freemium İş Modeli Analizi

Table 2. Freemium Business Model Analysis of LinkedIn, Youtube, Spotify and Google Drive

İş Modeli	LinkedIn	Youtube	Spotify	Google Drive
Değer Teklifi	Ücretli kullanıcılar gelişmiş teknik ve işlevsel özellikler elde ederler	Ücretli kullanıcılar, reklamsız video izleme ve diğer uygulamalar açıkken ya da ekran kilitliken oynatmaya devam etme ve video indirme özellikleri elde ederler	Ücretli kullanıcılar, reklamsız ve çevrimdışı müzik dinleme ve şarkı atlama ve indirme özellikleri elde ederler	Ücretli kullanıcılar gelişmiş depolama sınırları ve gelişmiş özellikler elde ederler
Değer Yaratma	Platform geliştirme, Sosyal ağlar ile entegrasyon, Özellik geliştirme ve yenilikçi ürün geliştirmeleri			
Değer Teslimi	Hedef kitle pazarı, Web ve uygulamalar aracılığıyla kendi dijital dağıtım kanalları, Kendi kanalları (web ve mobil uygulamalar) ve çoklu ortak kanalları aracılığıyla toplu pazarlama			
Değer Yakalama	İşe alım organizasyonlarından, Premium müşterilerden, işverenlerden, şirket reklamlarından elde edilen gelirler	Premium müşterilerden, reklam verenlerden ve içerik sağlayıcılardan elde edilen gelirler	Premium müşterilerden, reklam verenlerden ve içerik sağlayıcılardan elde edilen gelirler	Ticari ve bireysel müşterilerden elde edilen gelirler

Temel Kaynaklar

Değer önerilerini hayata geçirmek ve temel faaliyetleri yerine getirebilmek için gerekli olan kaynaklardır. Temel kaynaklar, kanvas iş modelinde bulunan diğer unsurları sunmak ve dağıtmak için gereklidir. Freemium iş modelinin başarısı için bu kaynakların korunması ve sürdürülebilir olması gerekmektedir (Holm, Günzel ve Ulhøi, 2013).

Maliyet Yapısı

Maliyet yapısı, bir şirketin hedef kitlesine değer önerilerini sunabilmesi için harcanması gereken tüm masrafları içermektedir. Kanvas iş modelinde var olan diğer öğeler maliyet yapısı ile değerlendirilmektedir. Maliyet yapısı rekabet avantajını arttıracak şekilde düzenlenmelidir. Freemium iş modelinde sunulan teklifin bir kısmının ücretsiz olması, ürünün marjinal maliyetlerini sifıra yaklaştırmaktadır. Bu özelliğe sahip olmayan şirketler maliyetlerini yönetmekte zorluk yaşayarak, genellikle ücretsiz bir denemeye geçmeye veya ücretsiz teklifi tamamen kaldırmaya karar verirler (Kumar, 2014; Osterwalder ve Pigneur, 2010; Seufert, 2014).

Müşteri İlişkileri

Müşteri ilişkileri, bir şirketin tüketiciyi elinde tutmasının en önemli yoludur. Müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturarak şirketin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Freemium iş modelinde kullanıcı toplulukları ağ etkileri açısından önem taşımaktadır. Çoğu freemium tabanlı şirket, ağ etkilerini artırmak için kullanıcı topluluklarına güvenmektedir. Bu topluluklar, kullanıcı tabanı genişleterek ağ etkilerini güçlendirmektedir. Kullanıcıların diğer kullanıcıları ağızdan ağıza iletişim ile premium sürüm için ödeme yapmaya ikna etmeleri için ürünle etkileşimde bulunmaları önem taşımaktadır (Kumar, 2014; Lee ve ark., 2015).

4V İş Modeli Çerçevesi

4V iş modeli çerçevesi, bir şirketin iş modelinin birbirine bağlı dört temel unsurdan (değer önerisi, değer

yaratma, değer teslimi ve değer yakalama) oluştuğunu öne sürmektedir (Holm, Günzel ve Ulhøi, 2013). 4V, İngilizce 'value' (değer) kelimesinden meydana gelmektedir. Sırasıyla değer teklifi (value proposition), değer yaratma (value creation), değer teslimi (value delivery) ve değer yakalama (value capture) unsurlarının birleşiminden oluşmaktadır.

4V çerçevesi, Baden-Fuller ve Haefliger (2013) tarafından ortaya konan iş modeli çerçevesi ile yakından ilişkilidir ve diğer iş modeli çalışmalarından (Baden-Fuller ve Mangematin, 2013; Gassmann ve ark., 2015; Teece, 2010) türetilmiştir. 4V çerçevesinin ana avantajı, bir şirketin stratejik düzeyi hakkında bilgi edinilmesini kolaylaştırmasıdır.

Yöntem

Freemium iş modelini kullanan şirketlerin stratejilerini ortaya çıkarmak amacıyla araştırma yöntemi olarak çoklu vaka çalışması tercih edilmiştir. Çoklu vaka çalışması, vakalar arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri anlamaya odaklanan bir araştırma stratejisidir (Baxter ve Jack, 2008; Yin, 2009). Çoklu vaka çalışmaları sonucu ortaya çıkan bulgular daha güçlü ve güvenilirdir (Baxter ve Jack, 2008). Dyer ve Wilkins (1991), tek bir vaka çalışmasına kıyasla çoklu vaka çalışmasından daha doğru iç görüş elde edildiğini ifade etmiştir. Çalışmanın amacı nedeniyle, freemium iş modeli hakkında derinlemesine iç görüş sağlamaya olanak sunan amaçlı örnekleme stratejisi (Patton, 2002) benimsenmiştir. Çoklu vaka çalışması için LinkedIn, Youtube, Spotify ve Google Drive vakaları seçilmiştir. Vakalar faaliyet sürelerine ve fiyatlandırma kriterlerine göre belirlenmiştir. Seçilen şirketlerin hepsi en az beş senedir piyasada faaliyet göstermektedir. Faaliyet süresi, ücretsiz sürümlerin şirket büyümesi üzerindeki etkisini ortaya koymak için belirlenmiştir. Çoklu vaka çalışmasında seçilen şirketlerin tümü yalnızca freemium fiyatlandırma uygulamaktadır. Ürünün temel sürümü

ücretsiz olarak, premium sürümü ise belirli bir abonelik ücreti karşılığında sunulmaktadır. Çoklu vaka çalışması için seçilen şirketlerin bilgileri aşağıdaki gibidir:

LinkedIn

LinkedIn 2002 yılında kurulan çevrimiçi ortamda profesyonel ağlar oluşturma, bunlarla bağlantı kurma ve iş fırsatları bulma olanağı sağlayan bir iş ağı hizmetidir. Dünya genelinde 774 milyondan fazla üyesi bulunmaktadır.

Youtube

Youtube video hizmeti sunmaktadır. Temel sürümünde videolar, reklamlar ile kesintiye uğramaktadır. Premium kullanıcıları reklamsız video izleme ve diğer uygulamalar açıkken ya da ekran kilitliken video oynatmaya devam etme ve indirme özelliklerinden faydalanmaktadır.

Spotify

2006 yılında kurulan bir dijital müzik akış hizmetidir. Spotify, 381 milyon kullanıcıya 187 ülkede hizmet vermektedir.

Google Drive

Google Drive, Google tarafından sağlanan bir bulut dosya depolama hizmetidir. Ücretsiz olarak sabit düzeyde bir bulut depolama alanı ve bir aboneliğe dayalı olarak daha büyük miktarlarda depolama hizmeti sunmaktadır. Temel sürümü, dosyaları sunucuda 15 GB'a kadar kaydetmeye olanak tanımaktadır. Daha fazla depolama alanı için ödeme yapılması gerekmektedir.

Bulgular

İncelenen çoklu vakalarda, 4V çerçevesinde tanımlandığı şekliyle değer önerisi, tipik olarak şirketin kendi ve ortaklarının dijital kanalları aracılığıyla dağıtılan dijital bir üründür. Ürünle etkileşim, dijital bir cihaz aracılığıyla çoğunlukla çevrimiçi ve bazen çevrimdışı gerçekleşmektedir. Çevrimiçi şirketler, değer teklifini sunmak için uygun bir altyapı ve platform oluşturmakta ve ürünlerini genellikle çeşitli sosyal ağlar ile entegre etmektedir. Tüketiciler ile etkileşim çevrimiçi ortamda gerçekleşmektedir. Şirketlerin hepsi ödeme yapan müşterilerden gelir toplayarak değer elde etmektedir. Çoklu vakaların bulguları, 4V çerçevesi kullanılarak Çizelge 2'de özetlenmiştir.

Farklı başarı faktörleri göz önüne alındığında, freemium modelini etkileyen faktörlerin birbirleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Geniş bir kullanıcı tabanı, kullanıcıların davranışları hakkında daha doğru bilgiler verilmesine yardımcı olarak, şirketin ücretsiz ve premium ürünün özellikleri arasındaki farklılıkları ayarlamasını sağlamaktadır. Başarılı bir freemium modeli kullanıcı tabanının genişlemesine yol açmaktadır.

Vaka analizi bulguları, başarılı freemium şirketlerinin stratejilerini sürekli yenilik ve pazar geliştirme üzerine kurduklarını ortaya koymaktadır. Büyüme faktörü, freemium şirketlerinin piyasada devam etmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle, çevrimiçi alanda freemium üzerinde rekabet etmeyi seçerken, yöneticilerin kullanıcı istek ve ihtiyaçlarına yönelik bir ücretsiz ürün

sunmalarının yanı sıra geniş bir kullanıcı tabanını garanti altına alması gerekmektedir (Picquendaale, 2016).

Özetlemek gerekirse freemium iş modelini benimseyen şirketlerin aşağıdaki stratejileri göz önünde bulundurdıkları görülmektedir:

- Kullanıcı tabanını genişletmek: Freemium iş modelinde, ücretsiz kullanıcıları ödeme yapan müşterilere dönüşmesi yani dönüşüm oranı şirketlerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, şirketler sürdürülebilir olmak ve gelir sağlayabilmek için geniş bir kullanıcı tabanına sahip olmayı hedeflemektedir.
- Ücretsiz ve premium sürüm teklifinin sürdürülmesi: Freemium iş modeli ile başarılı olmak için çevrimiçi dijital şirketler, ücretsiz ve premium kullanıcılara sundukları değer tekliflerini sürekli geliştirmektedir. Daha iyi bir kullanıcı arayüzü, ek yeni özellikler, diğer uygulamalar ile birlikte kullanım, daha fazla boş alan, vb. gibi değer teklifleri, müşteri sadakatini artırarak, müşteriyi elde tutma oranını ve değiştirme maliyetlerini artırmaktadır.
- İnovasyona yatırım: Freemium şirketler yeni ürün geliştirmenin yanı sıra araştırma ve geliştirme faaliyetlerine sürekli yatırım yapmaktadır. Örneğin, Spotify'nın 2020 senesindeki Ar-Ge maliyeti 855 milyon eurodur (Statista, 2020).
- Ücretsiz ve premium sürümler arasındaki dengenin korunması: Şirketlerin stratejileri incelendiğinde ücretsiz ve premium sürümler arasındaki dengenin, şirket başarısı için önem taşıdığı görülmektedir. Şirketler ücretli sürüme geçişi arttırmak için ücretsiz sürümde çok fazla ek özellik sunmamaktadır. Çok fazla ek özelliğin ücretsiz olarak sunulması, kullanıcıların ücretli premium sürüme geçmelerini ortadan kaldırmaktadır (O'Malley, 2015).
- Ücretsiz kullanıcılardan iç görü elde etme: Kullanıcıların çevrimiçi davranışlarını anlamak, rekabet avantajı sağlayabilmek açısından önem taşımaktadır. Ücretsiz kullanıcılar ürünün kullanılabilirliği ve özellikleri konusunda geri bildirim sağlayarak müşteri iç görü elde edebilmesinde oldukça değerlidir. Elde edilen bilgiler, kullanıcı yönetimini optimize etmek ve premium tekliflerini buna göre uyarlamak için oldukça önemlidir (O'Malley, 2015).
- Sosyal ağlar ile etkileşim: Sosyal ağ siteleri ile etkileşim, ücretsiz sürümün tanıtımını hızlandırarak, yeni pazarlara erişim ve pazar penetrasyonunu artırmaktadır. Örneğin LinkedIn ve Spotify, Twitter, Facebook ve Instagram entegrasyonu ile kullanıcıların müzik, etkinlik vb. bilgileri arkadaşlarıyla paylaşmasına olanak sunmaktadır.
- Stratejik iş ortaklığı: Stratejik iş ortaklığı yoluyla potansiyel kullanıcılar hedeflenmelidir. Daha geniş bir potansiyel kullanıcı tabanına ulaşmak için, stratejik iş ortaklıkları önemlidir. Örneğin Spotify, 2014 senesinde Uber ile gerçekleştirdiği iş ortaklığı ile, Spotify premium hesaplarına sahip kişilerin Uber

üzerinden rezerve edilen araçlarda kendi müziklerini dinleyebileceklerini duyurmuştur (BBC, 2014).

- Uluslararasılaşma: Freemium şirketlerin kullanıcı tabanını genişletmek için yerel pazarda kurulduktan sonra, uluslararasılaştıkları görülmektedir. Örneğin LinkedIn, ABD'den sonra 2015 senesinde müzik sektöründe en büyük ikinci pazar olan Çin pazarına girmiştir.

Sonuç

Günümüzde çoğu dijital şirket rekabet avantajı elde edebilmek için yeni bir iş modeli olarak freemium iş modelini benimsemektedir. Bu çalışma, freemium yaklaşımın bir büyüme strateji olarak ele alındığını ortaya koymaktadır. Çoklu vaka analizi sonucunda değer önerisi olarak ücretsiz bir ürün veya hizmetin sunulmasının, şirketin sürdürülebilirliğini arttırdığını ortaya koymaktadır. Ücretsiz ürün, hedef kitle tarafından çekici bulunacak ve potansiyel kullanıcıların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yaratılmalıdır. Müşteri segmentasyonu, bireysel kullanıcıların yanı sıra daha yüksek satın alma potansiyeline sahip ticari müşterilere yönelik olacak şekilde tasarlanmalıdır. Bir diğer önemli konu, freemium iş modeli ile rekabet etmeyi seçmeden önce, şirketin ihtiyaç duyulan yenilik ve büyüme stratejilerini uygulayıp uygulayamayacağını değerlendirilmesidir. Freemium iş modelinin mantığı, yalnızca sürekli olarak yeni bir kullanıcı edinmeyi değil, aynı zamanda mevcut kullanıcıları elde tutmayı da gerektirmektedir. Algılanan müşteri değeri, kullanıcıları sadık hale getirmek ve değiştirme maliyetlerini artırmak için oldukça önemlidir.

Çevrimiçi pazarlarda freemium iş modelini uygulamak, geleneksel pazar araştırmasının ötesinde, kullanıcılar hakkında daha derin bir iç görü gerektirmektedir. Tüketici davranışlarının altında yatan nedenlerin bilinmesi, şirketin hayatta kalması için önem taşımaktadır. Büyük veri, ücretsiz ve premium sürümler arasındaki dengeyi belirlemek açısından oldukça önemlidir. Ek olarak sosyal ağ entegrasyonu, şirketlerin mevcut ve potansiyel kullanıcılara ulaşarak kullanıcı tabanını genişlemesine olanak sunmaktadır. Son olarak freemium modelinin sürdürülebilir olabilmesi için çevrimiçi pazardaki son trendleri takip etmek ve uygulamak kritik önem taşımaktadır.

Çalışma, freemium iş modelini benimseyen dört şirket ile sınırlıdır. Çalışmada çoklu vaka analizleri kanvas iş modeli ve 4V çerçevesi ile incelenmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, literatürde yer alan farklı iş modellerinden yararlanılarak daha fazla vaka incelenebilir. Bu çalışmanın, freemium iş modeli literatürüne katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Extended Abstract

The development of digital technologies has revealed innovative consumption behaviors, including 'freemium' products and business models. With the acceleration of digitization, the development of online services,

applications, and games has started to become relatively inexpensive. In this way, the competitive advantage of free entry pricing compared to other services has led to the increasing use of the freemium business model. Professional network service provider LinkedIn, video-focused social networking site Youtube, music streaming service Spotify, and file storage service Google Drive is among digital companies that have successfully implemented the freemium business model.

This study aims to reveal the strategies of companies that succeed with freemium business models. The canvas business model is a widely used analysis method to clarify the value of creative processes, especially for technology-based companies (Andries & Debackere, 2007). In this direction, multiple case studies were conducted by examining successful freemium business models based on the canvas business model and the 4V business model framework. A multiple case study is a research strategy that focuses on understanding the differences and similarities between cases (Baxter & Jack, 2008; Yin, 2009). Dyer and Wilkins (1991) stated that more accurate insight is obtained from multiple case studies compared to a single case study. For the purpose of the study, a purposive sampling strategy was adopted, which allows providing in-depth insight into the freemium business model. LinkedIn, Youtube, Spotify, and Google Drive cases were selected for the multiple case study. Cases were determined according to the duration of activity and pricing criteria. All of the selected companies have been operating in the market for at least five years. Uptime has been determined to demonstrate the impact of free editions on company growth. All of the companies selected in the multiple case study apply freemium pricing only. The basic version of the product is available for free, while the premium version is available for a subscription fee.

In the multiple cases examined, the value proposition as defined in the 4V framework is typically a digital product distributed through the company's digital channels. Online companies create a suitable infrastructure and platform to deliver the value proposition and often integrate their products with various social networks. Interaction with consumers takes place online. Companies all derive value by collecting revenue from paying customers. Considering the different success factors, it is seen that the factors affecting the freemium model are related to each other. A large user base helps the company adjust for differences between the features of the free and premium product, helping to provide more accurate information about users' behavior. A successful freemium model leads to an expansion of the user base.

Case study findings reveal that successful freemium companies base their strategies on continuous innovation and market development. The growth factor causes freemium companies to continue in the market. Companies that adopt the freemium business model seem to consider the following strategies:

- Expanding the user base: In the freemium business model expanding the user base is critical to the success of companies. Therefore, companies aim to have a large user base to be sustainable and generate income.
- Maintaining the free and premium version offering: To be successful with the freemium business model, digital companies are constantly improving their value propositions to both free and premium users. Value propositions like this increase customer loyalty, increasing switching costs and customer retention.
- Investing in innovation: Freemium companies constantly invest in R&D activities as well as new product development.
- Maintaining the balance between the free and premium versions: When the strategies of the companies are analyzed, it is seen that the balance between the free and premium versions is important for the success of the company. Companies do not offer many additional features in the free version to increase the transition to the paid version. Offering too many additional features for free may prevent users from switching to the paid premium version.
- Obtaining insights from free users: Understanding users' online behavior is important to gain a competitive advantage. Free users are invaluable in gaining customer insights by providing feedback on product usability and features.
- Interaction with social networks: Interaction with social networking sites accelerates the promotion of the free version, increasing access and market penetration to new markets. For example, with the integration of LinkedIn and Spotify, Twitter, Facebook, and Instagram, users can share music, events, etc. It allows them to share information with their friends.
- Strategic business partnership: Potential users should be targeted through strategic business partnerships. Strategic partnerships are essential to reach a wider potential user base.
- Internationalization: Freemium companies appear to internationalize after they are established in the local market to expand their user base. Multiple case studies reveal that offering a free product or service as a value proposition increases the sustainability of the company.

To summarize, implementing the freemium business model in online marketplaces requires a deeper insight into users beyond traditional market research. Knowing the underlying causes of consumer behavior is important for the survival of the company. Big data is very important in determining the balance between free and premium versions. In addition, social network integration allows companies to expand their user base by reaching existing and potential users. The free product should be created in a way that is attractive to the target audience and meets the wants and needs of potential users. Customer segmentation should be designed to target individual

users as well as commercial customers with higher purchasing potential. Another important issue is to evaluate whether the company can implement the innovation and growth strategies needed before choosing to compete with the freemium business model. The logic of the freemium business model requires not only constantly acquiring new users, but also retaining existing users. Perceived customer value is crucial to keeping users loyal and increasing replacement costs. Finally, it is critical to follow and apply the latest trends in the online market for the freemium model to be sustainable.

The study is limited to four companies adopting the freemium business model. In the study, multiple case analyzes were examined with the canvas business model and 4V framework. In future studies, more cases can be examined by making use of different business models in the literature. It is thought that this study will contribute to the freemium business model literature.

Kaynaklar

1. Amit, R., Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 493-520, doi: 10.1002/smj.187
2. Anderson, C. (2009). *Free: The Future of a Radical Price*, Hyperion, New York, NY
3. Andries, P., Debackere, K. (2007). Adaptation and performance in new businesses: Understanding the moderating effects of independence and industry. *Small Business Economics*, 29(1-2): 81-99, doi: 10.1007/s11187-005-5640-2
4. Baden-Fuller, C. Haefliger, S. (2013). "Business models and technological innovation", *Long Range Planning*, Vol. 46 No. 6, pp. 419-426, doi: 10.1016/j.lrp.2013.08.023
5. Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4): 544-556, doi: 10.46743/2160-3715/2008.1573
6. BBC, (2014). Uber and Spotify launch car music playlist partnership. Erişim Adresi: <https://www.bbc.com/news/technology-30080974>
7. Chesbrough, H. (2010). "Business model innovation: opportunities and barriers", *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2-3, pp. 354-363, doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010
8. Dyer Jr, W.G., Wilkins, A.L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3): 613-619, doi: 10.5465/amr.1991.4279492
9. Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532-550, doi: 10.2307/258557
10. Fan, M., Kumar, S., Whinston, A.B. (2007). Selling or advertising: Strategies for providing digital media online. *Journal of Management Information Systems*, 24(3): 143-166.
11. Gassmann, O., Frankenberger, K. Csik, M. (2015), *The Business Model Navigator: 55 Models that Will Revolutionise Your Business*, Pearson Education, Harlow, UK.
12. Holm, A.B., Günzel, F., Ulhøi, J.P. (2013). Openness in innovation and business models: Lessons from the newspaper industry. *International Journal of Technology Management*, 61(3/4): 324-348, doi: 10.1504/IJTM.2013.052674

13. Kumar, V. (2014). Making "freemium" work. *Harvard business review*, 92(5): 27-29.
14. Kumar, S., Sethi, S.P. (2009). Dynamic pricing and advertising for web content providers. *European Journal of Operational Research*, 197(3): 924-944.
15. Lee, C., Kumar, V., Gupta, S. (2015). Designing freemium: Balancing growth and monetization strategies. SSRN, 2767135, doi: 10.2139/ssrn.2767135
16. Niculescu, M.F., 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, doi: 10.1287/isre.2013.0508
17. O'Malley, S. (2015). "Free as a business", *SAGE Business Researcher*. doi: 10.1177/2374556815621290
18. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons
19. Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
20. 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.
21. Prasad, A., Mahajan, V., Bronnenbergd, B. (2003). Advertising versus pay-per-view in electronic media. *International Journal of Research in Marketing*, 20(1): 13-30.
22. Picquendaele, L.D.C.D. (2016). Analysis of an innovative business model: the freemium and its applications. (Doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi.
23. Seufert, E.B. (2014). *Freemium economics: Leveraging analytics and user segmentation to drive revenue*. Boston, MA: Morgan Kaufmann.
24. Statista (2020). Research and development costs of Spotify worldwide from 2013 to 2020. Erişim Adresi: <https://www.statista.com/statistics/813751/spotify-research-development-costs/>
25. Teece, D.J. (2010). "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2-3, pp. 172-194, doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
26. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2): 3-8. doi: 10.1080/10196789800000016
27. Vannoni, M. (2014;2015). What are case studies good for? Nesting comparative case study research in to the lakatosian research program. *Cross Cultural Research*, 49(4): 331-357, doi: 10.1177/1069397114555844
28. 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. doi: 10.1007/s12525-014-0168-4
29. Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.