

Güven Sinyali Olarak İş Modeli

Bir hizmetin ekonomik olarak nasıl ayakta kaldığı, kullanıcının o hizmet için neyi temsil ettiğini belirler. Dolaşımdaki modellerin ve bunları benimsemeden önce sorulması gereken sorunun analizi.

Anlaşmak gerekirse: Sizden ücret almayan bir şirket, bir başkasından ücret alıyordur — ve o başkası karşılığında bir şey istiyordur. Bazen o şey sizsinizdir: verileriniz, ilginiz, bağlantılarınız. Bazen değildir. Profesyonel bir hizmeti benimsemeden önceki soru ücretsiz olup olmadığı değil; onu işletenin parayı nereden bulduğudur.

Dijital ekonominin ölçülü sorusu

Dijital hizmetler hakkındaki yetişkin bir konuşma er ya da geç aynı soruda biter: Bu şirket nasıl para kazanıyor? Soru saldırgan değildir. Var olan her hizmet bir şekilde finanse edilmelidir; nasıl olduğu görülmüyorsa, iki kez bakmakta fayda var. Mesele hizmetin para kazanıp kazanmadığı değil —kazanmalı, yoksa yok olur—, kimin ödediği ve neden ödediğidir.

Genel okuyucunun genellikle «ürün ücretsiz, ürün sizsiniz» cümlesiyle formüle ettiği bir sezgisi vardır. Bu cümle ünlü, etkileyici ve çoğu ünlü cümle gibi bir basitleştirmedir. Modeli sizi satmak olmayan ücretsiz hizmetler vardır; modeli sizi tekrar satmayı da içeren ücretli hizmetler vardır. Ancak bu sezgi önemli bir şeyi yakalar: Taraflardan biri —kullanıcı— ödeme yapan taraf değilse, kimin ödediğine ve karşılığında ne istediğine bakmak gerekir.

«Ürün sizsiniz» ne anlama gelir?

Reklam modelinin klasik formülü şöyledir: Şirket, milyonlarca kullanıcıya ücretsiz bir hizmet sunar. Bu kullanıcılar hizmeti kullanırken değerli iki şey üretirler: reklamverenlere reklam gösterimi şeklinde satılan ilgi ve kime hangi reklamın ne kadara gösterileceğini segmente etmek için kullanılan veriler (davranışlar, tercihler, konumlar, ilişkiler, geçmiş). Hizmetin müşterisi, dar ekonomik anlamda kullanıcı değildir. Reklamverendir. Kullanıcı, reklamverene satılan ilgi ve verilerdir.

Bu, tek başına gayrimeşru değildir. Ticari televizyonların ellili yıllardan beri yaptığı şey buydu. Televizyondan farkı büyüklüktedir: Televizyon kanalı izleyicilerinin yaklaşık hangi zaman dilimini izlediğini bilirdi; çağdaş dijital platform kimin, neye, ne zaman, ne kadar süreyle, kiminle, nereden, hangi muhtemel ruh haliyle baktığını bireysel kesinlikle bilir. Bu kesinlik değiş-tokuşun doğasını değiştirir: İlgi satılmaya devam eder, ancak kimlik de satılır.

Dolaşımdaki modellerin kısa bir haritası

Kapsamlı olma iddiası gütmeyen, bir profesyonelin bugün günlük pratiğinde karşılaştığı modelleri listelemekte fayda var.

1. **Sabit periyodik abonelik.** Her ay veya her yıl ödeme yaparak hizmete erişim sağlarsınız; operatörün teşviki hizmetin tatmin edici olmasıdır, aksi takdirde aboneliği yenilemezsiniz. Ancak "tatmin edici" ifadesi iki anlama gelebilir: gerçek değer sunması veya bırakılmasının zor olması. Örneğin Netflix, filmlerden ziyade kasıtlı olarak dizileştirilmiş içeriklere yatırım yapmıştır. Bir film biter; izleyici başka herhangi bir platformla kıyaslama yapmakta özgür kalır. Bir dizi ise bölüm bölüm sizi bağlar: yenileme teşviki, bir sonraki bölümün ödemenin diğer tarafında olmasıdır. Ürün tasarımı, abonelik modeli değişmeden memnuniyetten ziyade elde tutmaya (retention) odaklanabilir.
2. **Kullanım başına ödeme veya işlemsel.** Tükettiğiniz miktara göre ödeme yaparsınız; teşvik, her kullanımın tekrar gelmenizi sağlayacak kadar değerli olmasıdır.
3. **Freemium modeli.** Ücretsiz bir katman kullanıcı çeker, ücretli bir katman bir kısmını paraya dönüştürür; her iki katmanın işlevleri net olduğunda şeffaf, ücretsiz katman ödeme yapmaya zorlayacak kadar rahatsız edici tasarlandığında ise belirsizdir.
4. **Reklam modeli.** Kullanıcı için ücretsizdir, reklamverenler tarafından finanse edilir; karma uyum.
5. **Veri paraya dönüştürme modeli.** İşletmeci, toplu veya o kadar da toplu olmayan davranışlara ilişkin veri segmentlerini kullanıcı dışındaki üçüncü taraflara satar; sıklıkla şeffaflıktan uzaktır.
6. **Kamu finansmanı.** Teknoloji endüstrisinde nadir, Avrupa yayıncılığında yaygındır; işletmecinin kurumsal rejimine göre kendine özgü teşvikler.

Bu modeller birbirini dışlamaz. Büyük sağlayıcıların çoğu iki veya üçünü birleştirir. Microsoft 365 aboneliktir ve modüle bağlı olarak diğer mülklerde reklam kişiselleştirmesi için verileri de kullanır. Google Workspace, kurumsal müşteri için aboneliktir ve paralel ücretsiz hizmetleri için ilgi ve verilerin kullanılmasıdır. Önemli olan kapaktaki beyan edilen model değil, pratikteki etkili kombinasyondur.

Teşviklerin uyumu

Modelin önemli olmasının nedeninin teknik bir adı vardır: teşviklerin uyumu. İşletmecinin teşviki, ürün tasarımının nereye doğru itileceğini belirler.

1. **Abonelik ücreti alan işletmeci.** Müşterinin memnun kalması için teşvikleri vardır —aksi takdirde iptal eder—; tasarım gerçek algılanan faydaya doğru optimize edilme eğilimindedir.
2. **İlgiyi paraya dönüştüren işletmeci.** Müşterinin mümkün olduğunca uzun süre bağlı kalması için teşvikleri vardır; tasarım, memnuniyetle aynı şey olmayan ve bazen tam tersi olan ilgiyi yakalamaya doğru optimize edilme eğilimindedir.
3. **Veriyi paraya dönüştüren işletmeci.** Ne kadar çok veri toplarsa o kadar iyi olacağı yönünde teşvikleri vardır; tasarım, geniş izinler isteyerek ve hizmetin katı işleyişi için gerekmeyen bilgileri saklayarak toplamayı maksimize etme eğilimindedir.

Üçünde de mutlaka bir kötülük yoktur. Teşvikler vardır. Teşvikler, yüzlerce tasarım kararı boyunca, beyan edilen amaçları aynı olsa bile birbirinden sistematik olarak farklı ürünler üretir.

Veri bir üçüncü tarafa ait olduğundaki soru

Profesyonel için model sorusu ek bir katman kazanır. Avukat, doktor, psikolog, vergi danışmanı, kaynaklarla ilgilenen gazeteci, sadece kendi verilerini işlemezler; kendilerine güvenen üçüncü tarafların verilerini işlerler. Profesyonel bir hizmet, finansmanı veri kullanımını içeren dijital bir aracı benimsemeye karar verdiğinde, kendi verileri hakkında karar vermez: Başkasının kendisine belirli bir amaç için emanet ettiği veriler hakkında karar verir. Bu belirli amaç —davanızı takip etmek, hastalığınızla ilgilenmek, vergi beyannamenizi hazırlamak— nadiren «ve araç sağlayıcısının operasyonunu finanse etmek» maddesini içerir.

GDPR bu gerekliliği 6. maddesinde toplar: Herhangi bir kişisel veri işleme açık bir hukuki temel gerektirir ve seçilen temel, işlemeyi beyan edilen amaca bağlar. Bir müşterinin verilerini, teknolojik bir sağlayıcı aracılığıyla bile olsa, emanet edilen amacın dışındaki bir temelde işlemek, veri koruma otoritesinin inceleyebileceği bir uyum sorunu açar. Bu durumda ücretsiz hizmetin bedelini, farkında olmadan profesyonelin müşterisi öder.

Yakın geçmişteki kısa vadeli vakalar

Sektör, son yıllarda finansman modeli değiştiğinde teşviklerin nasıl değiştiğine dair özellikle net örnekler üretti. On beş yıl boyunca hafif reklamlar ve bağışlarla finanse edilen bir topluluk platformu olan Reddit, 2023 yılında halka arzını duyurduktan sonra programlama arayüzüne ücretsiz erişimi kapatmaya karar verdi. Topluluğun hizmete erişmek için kullandığı üçüncü taraf uygulamaları o yılın Temmuz ayında ortadan kalktı. Mart 2024'te tamamlanan halka arz, hissedarlar nezdinde savunulabilir bir iş modeli gerektiriyordu; savunulabilir model, topluluk tarafından on beş yıl boyunca üretilen verilerin agresif bir şekilde paraya dönüştürülmesini içeriyordu. Topluluk, ancak şirket bunun için ücret almaya karar verdiğinde haberdar olduğu bir finansal varlık üretiyordu.

Bu vaka, Reddit'in mutlaka yanlış bir şey yaptığı için değil, kalıbı net bir şekilde ortaya koyduğu için öğreticidir. Bir hizmet, belirli bir modelle yıllarca ayakta kalır ve kullanıcılarıyla belirli bir örtük «pakt» kurar. Mali talepler değiştiğinde —risk sermayesinin tükenmesi, halka arz gereklilikleri, başka bir şirket tarafından satın alınma— örtük pakt kullanıcılarla pazarlık edilmeden yeniden yazılır. «Bu şirket bugün nasıl para kazanıyor?» sorusu o zaman «Üç yıl içinde nasıl para kazanması gerekecek ve bu, verilerimle ne yapmaya zorlayacak?» sorusuyla tamamlanır.

Kurumsal istisna

Finansmanı alışılmış ticari modele dayanmayan hizmetler de vardır. Birçok Avrupa ülkesindeki kamu radyo ve televizyonları —BBC, RTVE, RAI, ZDF— kendilerini reklam teşvikinden ayıran bir harç veya kamu bütçesiyle finanse edilir. Sorunları başkadır: siyasi bağımlılık, görevdeki hükümetin baskıları. Ancak teşvikin doğası farklıdır. Dijital alanda, kâr amacı gütmeyen vakıf projeleri (yıllarca Mozilla, Wikipedia, Signal Foundation) benzer bir modelle faaliyet gösterir: bağışlar, sübvansiyonlar, kullanıcının ticari sömürsünün olmaması. Bu modellerin sürdürülebilirliği daha kırılgandır; teşviklerin uyumu ise daha nettir.

Gözden kaçırılmaması gereken bir ifade: Abonelik modeli özel şirket, teşvik uyumu açısından, özel olsa bile reklam modelinden ziyade kurumsal modele daha yakındır. Kullanıcıya hizmet etmek için kullanıcıdan ücret alır. Bu bağ saf kaldığında —kullanıcının parası ve sadece kullanıcının parası— teşvikler kullanıcının çıkarıyla makul ölçüde örtüşür.

Profesyonel okuyucu için

Özellikle bu veriler profesyonelin kendisine değil de müşterilerine, hastalarına veya temsil edilen kişilere aitse, profesyonel bir dijital hizmeti benimsemeden önce sorulması gereken beş soru:

1. İşletmecinin geliri tam olarak hangi kaynaktan geliyor? Tek bir kaynak mı, iki mi, yoksa bir karışım mı?
2. Gelir reklam veya veri paraya dönüştürmeyi içeriyorsa, hangi veriler hangi hukuki temelde paraya dönüştürülüyor ve beyan edilen amaç, profesyonelin hizmete gireceği üçüncü taraf verilerini kapsıyor mu?
3. İşletmecinin üç veya beş yıllık mali durumu nedir? Risk sermayesi aşamasında mı, karlılık aşamasında mı, halka arza yakın mı, satın alınma sürecinde mi?
4. İşletmecinin mali talepleri değişseydi, kullanıcı ile yapılan sözleşmenin hangi kısımları tehlikeye girerdi? Zaten teslim edilmiş verilere ne olurdu?
5. Değerlendirilen riske kıyasla gerçek maliyeti değişimi haklı çıkararak, modeli daha uyumlu alternatifler (saf abonelik, özgür yazılım, kendi kendine barındırma, Avrupa alternatifi) var mı?

Soru ideolojik değildir: operasyoneldir. Ekonomisi bu verilerin sömürülmesine dayanan bir hizmete üçüncü taraf verilerini emanet eden bir profesyonel, müşteriye açıklanması etik açıdan zor bir karar verir. Kararın yaygın olması onu doğru kılmaz. Aracın popüler olması, hukuki temel hakkındaki soruyu çözmez.

«İşi anlamıyorsanız şüphe edin», on yıldır internette dolaşan popüler bir sözdür. Çoğu popüler söz gibi, doğruluk payı da var basitleştirme payı da. Aynı fikrin analitik versiyonu şudur: Herhangi bir hizmetin iş modeli,

o hizmetin kendisine emanet ettiğiniz verilerle ne yapacağını zaman içinde oldukça güvenilir bir şekilde belirler. Bu her zaman kötü olmayacaktır. Her zaman daha kötü de olmayacaktır. Ama modele göre farklı olacaktır. Kendisine ait olmayan veriler için araç seçen bir profesyonel, seçimini yapmadan önce bu «farklılığı» anlamalıdır.

Kaynaklar ve ek okumalar

- Düzenleme (AB) 2016/679, madde 6 — kişisel verilerin işlenmesinin hukuki temelleri. Beyan edilen amaç işlemeyi bağlar ve sonraki kullanımını sınırlar.
- Düzenleme (AB) 2016/679, madde 28 — veri işleyen. Veri sorumlusu profesyonel adına verileri işleyen teknoloji sağlayıcılarına uygulanacak rejim.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Davranış yakalama ve sömürsüne dayalı iş modelinin sistematik analizi.
- Reddit, Inc. — Mart 2024 halka arzını kaydeden, 22 Şubat 2024 tarihinde SEC'e sunulan Form S-1. Model değişikliğinin kamuya açık belgelenmesi.
- Dijital Pazarlar Yasası (DMA) Düzenlemesi (AB) 2022/1925 — belirlenmiş dijital kapı bekçileri için ticari şeffaflık yükümlülükleri, Mayıs 2023'ten itibaren geçerlidir.

[← ÖncekiUçtan uca şifreleme, gerçekten açıklanmışSonraki → 24 kelime: kriptografik kimlik nedir](#)

Son okumalar

- [Analiz · 18 Mayıs 2026 Gerçek vs. görünür gizlilik: kendinize sormanız gereken sorular](#)
- [Analiz · 18 Mayıs 2026 Profesyonel bir uygulama olarak self-hosting](#)
- [Kavram · 18 Mayıs 2026 24 kelime: kriptografik kimlik nedir](#)

Bu makaleyi ihtiyacınız olan her yere yanınızda götürün.

[↓ Markdown](#) [↓ Düz metin](#) [↓ PDF](#)

Dosya cihazınıza indirilecektir. Oradan kaydedebilir, Solo2'ye aktarabilir veya istediğiniz yerde paylaşabilirsiniz. Cuadernos hedef noktaya sizin yerinize karar vermez.

Mühür mumu · SHA-256 1b5498eb91abdd9d61ff57d569a9accb7a9bfb056a523f81ea5844462e6e4046

Cuadernos Lacre · [Menzuri Gestión S.L.](#) yayını ·
R.Eugenio tarafından yazıldı · [Solo2](#) ekibi tarafından düzenlendi.

Bu web sitesi çerez kullanmaz ve üçüncü taraf kaynakları yüklemes. Kendi sunucumuzda barındırılan anonim bir ziyaret sayacı (Avrupa sunucumuzda Umami) ve başlıktaki iki kontrol için gereken minimum JavaScript'i kullanır: açık veya koyu tema ve dil seçici. İzleyici yok, profilleme yok, veri paylaşımı yok. Bizi takip etmek isterseniz: [RSS](#).