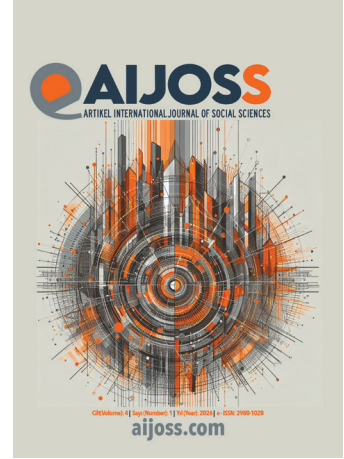




Porter'ın Beş Güç Modelinin Günümüz İş Dünyasındaki Yeri

The Role Of Porter's Five Forces Model in Today's Business World

- Prof. Dr. Fahri ERENEL

İstinye Üniversitesi

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi

ferenel@istinye.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-8943-7265>

- Gizem ÖLÇEKCİLER

İstinye Üniversitesi

gizem@neuroscience.org.uk

<https://orcid.org/0009-0007-5408-7323>

ÖZET

Bu makale, Michael E. Porter tarafından geliştirilen Beş Güç Modeli'nin çağdaş iş dünyasında geçerliliğini eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. Stratejik yönetim literatürünün temel taşlarından biri olan bu model, endüstri yapısını beş temel rekabet gücü üzerinden analiz ederek firmalara stratejik yönlendirmelerde bulunmayı amaçlamaktadır. Ancak son kırk yılda bilgi ekonomisi, dijitalleşme, küreselleşme, inovasyon hızı, stratejik iş birlikleri ve endüstri sınırlarının belirsizleşmesi gibi gelişmeler, modelin statik ve deterministik varsayımlarını sınırlı hale getirmiştir. Çalışmada Beş Güç Modeli'nin güçlü yönleri ortaya konduktan sonra, modelin günümüz koşullarındaki yetersizlikleri, değişim hızı karşısında esneklik eksikliği, firma içi kaynakları dikkate almaması, iş birliği ağlarını göz ardı etmesi, endüstri sınırlarını sabit varsayması ve küresel bağlamsal farklılıklara duyarlı olması açısından ele alınmaktadır. Eleştirel literatür incelemesine dayanan çalışmada ayrıca günümüz şirketlerinin rekabet analizinde Porter modeli

Kaynak gösterimi için:

ERENEL F. & ÖLÇEKCİLER G. (2026). Porter'ın Beş Güç Modelinin Günümüz İş Dünyasındaki Yeri; Artikel International Journal of Social Sciences -AIJOSS, c.2 s. 1 ISSN: 2980-1028

ile birlikte kaynak-temelli yaklaşımlar, dinamik yetenekler ve ağ temelli strateji çerçevelerini birlikte kullanmalarının gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda makale, Beş Güç Modeli'nin hala değerli bir analiz çerçevesi sunduğunu ancak tek başına yeterli olmadığını, dolayısıyla çağdaş stratejik analizlerin daha esnek ve çok boyutlu yaklaşımlarla desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Beş Güç Modeli, Endüstri Analizi, Stratejik Ağlar, Rekabet Stratejisi*

ABSTRACT

This article critically evaluates the relevance of the Five Forces Model developed by Michael E. Porter in the contemporary business environment. As one of the cornerstones of the strategic management literature, the model aims to guide firms by analyzing industry structure through five key competitive forces. However, over the past four decades, developments such as the rise of the knowledge economy, digitalization, globalization, the acceleration of innovation, strategic partnerships, and the blurring of industry boundaries have challenged the model's relatively static and deterministic assumptions. After outlining the strengths of the Five Forces Model, the study discusses its limitations under current conditions, focusing on its lack of flexibility in the face of rapid change, its limited attention to firm-level resources, its tendency to overlook collaborative networks, its assumption of fixed industry boundaries, and its insensitivity to global and contextual differences. Based on a critical review of the literature, the article also emphasizes that contemporary firms should combine Porter's framework with resource-based perspectives, dynamic capabilities, and network-based strategy approaches when conducting competitive analysis. Accordingly, the paper argues that while the Five Forces Model still provides a valuable analytical lens, it is not sufficient on its own; therefore, modern strategic analyses should be supported by more flexible and multidimensional approaches.

Keywords: *Five Forces Model, Industry Analysis, Strategic Networks, Competitive Strategy*

GİRİŞ

Michael E. Porter'ın 1980'de geliştirdiği Beş Güç Modeli, stratejik yönetim alanında endüstri rekabetini analiz etmek için en yaygın kullanılan çerçevelerden biridir. Bu model, bir endüstrinin çekiciliğini ve firmaların kârlılık potansiyelini belirleyen beş temel rekabet gücünü tanımlamaktadır (Porter, 1980). Yıllar boyunca model, işletmelerin dış çevrelerini sistematik bir biçimde değerlendirmelerine yardımcı olan temel bir araç olarak görülmüş ve yönetici ile danışmanların rekabet ortamını analiz etme biçimini kökten etkilemiştir (Hambrick ve Fredrickson, 2001; Slater ve Olson, 2002). Ancak, bilgi ekonomisinin yükselişi, dijitalleşme, hızlı teknolojik değişim, küreselleşme ve stratejik ağların önem kazanmasıyla birlikte iş dünyası dinamikleri dramatik biçimde değişmiştir. Bu değişimler, Porter'ın beş güç çerçevesinin günümüz rekabet ortamını ne ölçüde açıklayabildiğinin sorgulanmasına yol açmaktadır. Bu makalede Porter'ın Beş Güç Modeli kavramsal olarak ele alınacak, modelin güçlü yönleri vurgulanacak, bilgi ekonomisi, dijital dönüşüm, küreselleşme ve ağ temelli stratejiler ışığında modelin sınırları eleştirel bir yaklaşımla analiz edilecektir. Ayrıca, şirket/sektör örnekleri ile modelin yetersiz kaldığı durumlar örneklenilecektir. Çalışmada kullanılan yöntem, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan eleştirel

kuramsal inceleme (critical theoretical review) yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, belirli bir teori ya da modele yönelik literatürde yer alan temel argümanları, eleştirileri ve güncel tartışmaları bir araya getirerek teorinin günümüz koşullarındaki açıklayıcılık gücünü değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Veri kaynağı olarak akademik kitaplar, hakemli dergi makaleleri ve sektörel analizlere dayanan ikincil kaynaklar kullanılmıştır. Bu kaynaklardan elde edilen bilgiler yorumlayıcı bir yaklaşımla değerlendirilmiştir.

1. PORTER'IN BEŞ GÜÇ MODELİ'NİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Porter'ın Beş Güç Modeli bir endüstrinin yapısal özelliklerinin o endüstrinin rekabet düzeyini ve dolayısıyla firmaların kârlılığını belirlediği görüşüne dayanmaktadır. Bu modele göre endüstri içindeki beş temel güç, rekabetin yapısını şekillendirmektedir. Bunlar yeni rakiplerin tehdidi, mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, ikame ürün tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü olarak ifade edilmişlerdir (Porter, 1980). Bu beş güç bir arada endüstrinin uzun vadeli kârlılık potansiyelini belirlemektedir. Bu kapsamda bir firmanın sektördeki konumunu ve stratejisini şekillendirirken bu güçlerin analiz edilmesi kritik önem taşımaktadır. Porter (1980) endüstrinin yapısal çekiciliğinin firma başarısında bireysel firmaların özelliklerinden daha belirleyici olduğunu öne sürmektedir. Bu bakış açısı, şirketlerin öncelikle faaliyet gösterilecek “çekici” bir endüstri veya niş belirlemesi ve sonrasında konumlandıkları bu pozisyona uygun stratejiler geliştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Modele göre, üstün performans elde etmek büyük ölçüde firmanın kendisini endüstride avantajlı bir konuma yerleştirmesine ve iç yapısını bu konuma uyumlu hale getirmesine bağlıdır (Campbell vd., 2002; Porter, 1985).

Beş Güç Modeli'nde her bir güç, endüstrideki rekabet baskısını farklı bir yönden açıklamaktadır. Örneğin, “yeni girenlerin tehdidi” sektöre yeni rakiplerin girmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran faktörler ile ilişkilidir. Ölçek ekonomileri, yüksek sermaye gereksinimleri, güçlü marka bağlılığı veya düzenleyici engeller yeni girişleri sınırlandırarak mevcut firmaları korumaktadır (Porter, 1985). “Rekabetin şiddeti” gücü, sektörde halihazırda faaliyet gösteren firmalar arasındaki mücadeleyi ifade etmektedir. Düşük büyüme hızı, yüksek sabit maliyetler, ürün farklılaşmasının azlığı ve sektörde çok sayıda benzer rakibin bulunması rekabetin şiddetini artıran unsurlardır. “İkame ürün tehdidi” gücü ise müşterilerin ihtiyaçlarını mevcut endüstrinin ürünleri yerine alternatif yollarla karşılayabilme olasılığını ifade etmektedir. Eğer benzer işlevi gören ikame ürünler kolay erişilebilir ve uygun maliyetliyse bu durum sektörün kârlılığını sınırlayacaktır. Firmaların fark yaratan ürün geliştirmesi veya maliyetleri düşürmesi gerekecektir (Horsburgh ve Palowski, 2006; Porter, 1985). “Alıcıların pazarlık gücü” ise müşterilerin fiyat, kalite ve hizmet konusunda firmalara baskı uygulayabilme kapasitesini ifade etmektedir. Az sayıda büyük alıcının bulunduğu veya alternatif ürünlerin bol olduğu piyasalarda alıcılar daha güçlü olacaktır. Bu da firmaların kâr marjlarını daraltabilecek bir durumdur. Özellikle internetin bilgiye erişimi kolaylaştırması, müşterilerin alternatifleri daha rahat kıyaslamasına imkân vererek alıcı gücünü artırmıştır. “Tedarikçilerin pazarlık gücü” ise girdi sağlayan tarafların, fiyatları yükseltme veya kaliteyi etkileme kapasitesini ifade etmektedir. Eşsiz uzmanlık, ikame girdi eksikliği veya tedarikçi sayısının sınırlı olduğu durumlarda tedarikçiler güçlü hale gelebilmekte ve bu da firmanın maliyetlerini yükseltmektedir (Porter, 1985). Örneğin, kritik bir ham maddeyi tek bir tedarikçinin kontrol ettiği bir sektörde bu tedarikçi fiyatları rahatlıkla dikte edebilecek ve kar marjları üzerinde baskı oluşturabilecektir. Porter'ın çerçevesi bu beş gücün

analizinin bir sektörü ne kadar çekici (kârlı) hale getirdiğini gösterdiğini ve dolayısıyla firmaların rekabet stratejilerini bu güçlerin baskısını azaltacak veya onlardan faydalanacak şekilde tasarlaması gerektiğini vurgulamaktadır (Porter, 1980).

2. MODELİN GÜÇLÜ YÖNLERİ

Porter'ın Beş Güç Modeli, stratejik yönetim literatüründe ve uygulamasında önemli bir yere sahip olmasının yanı sıra bazı güçlü yönleri sahiptir. İlk olarak model, basit ve sistematik bir çerçeve sunarak yöneticilerin ve strateji analistlerinin dış çevreyi farklı boyutlarıyla incelemesini sağlamaktadır. Sadece rakip firmalara odaklanmak yerine tedarikçiler, müşteriler, yeni giriş olasılığı ve ikame ürünler gibi farklı güçleri dikkate almak kapsamlı bir sektör analizi yapılmasına imkân tanımaktadır. Bu çok boyutlu bakış açısı 1980'lere dek hâkim olan ve daha çok işletme-içi faktörlere veya sadece mevcut rakiplere odaklanan strateji yaklaşımlarına önemli bir katkıda bulunmuştur. Modelin uygulama kolaylığı ve geniş uygulanabilirliği de önemli bir avantajdır. Beş güç çerçevesi hemen her sektöre, teknoloji düzeyinden veya coğrafyadan bağımsız olarak, uygulanabilecek genel bir analiz sunmaktadır. Bu yönüyle model, yöneticiler için anlaşılır bir "checklist" gibi işlev görerek stratejik planlama sürecinin başlangıç noktasında kullanılmaktadır.

Beş Güç Modeli'nin bir diğer güçlü yanı iş dünyasında yaygın kabul görmüş ve öğretilen bir araç olmasıdır. Hem akademik çevrelerde hem de iş dünyasında ün kazanmıştır ve pek çok işletme okulunun müfredatına girmiştir. Bu sayede yöneticiler ve danışmanlar arasında ortak bir dil ve çerçeve oluşturmuş rekabet analizi konusunda standart bir yaklaşım geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. Nitekim Slater ve Olson (2002) Porter'ın sektör odaklı strateji anlayışının rekabetçi çevreyi değerlendirme konusunda danışmanların ve yöneticilerin bakış açısını kökten değiştirdiğini belirtmektedir. Model, stratejik düşünceye endüstri ekonomisi perspektifini kazandırarak firmaların bulundukları endüstrinin ekonomik yapısını anlamalarını ve bu yapıya uygun konumlanmalarını teşvik etmiştir. Bu da özellikle modelin ortaya atıldığı dönemde firmaların dış çevrelerine uyum sağlamaları ve rekabet avantajı elde etmeleri noktasında yol gösterici olmuştur. Ayrıca, Porter'ın yaklaşımı rekabet avantajının kaynaklarından birinin uygun bir endüstri seçimi ve konumlanması olduğu fikrini vurgulayarak şirketleri sadece iç kaynaklarına odaklanmaktan çıkarıp pazar gerçeklerine duyarlı olmaya yöneltmiştir. Bu bakış açısı, 1980'ler ve 90'lar boyunca stratejik planlamada egemen olmuş ve bir işletmenin başarısının büyük ölçüde faaliyet gösterdiği endüstrinin yapısına bağlı olduğu yönündeki yaygın kanaati desteklemiştir. Sonuç olarak Beş Güç Modeli, stratejik yönetim disiplini içinde temel bir yapı taşı haline gelmiştir. Getirdiği terminoloji ve analiz yöntemi sayesinde firmalar rekabetçi çevrelerini daha iyi kavrayabilmekte ve bu da strateji geliştirme süreçlerine sistematik bir temel sağlamaktadır.

3. GÜNÜMÜZ İŞ DÜNYASINDA MODELİN SINIRLARI

Porter'ın Beş Güç Modeli pek çok fayda sağlamakla birlikte, özellikle günümüzün hızla değişen ve karmaşık iş dünyasında önemli sınırlılıklara sahip olduğu yönünde eleştiriler almaktadır. Bilgi ekonomisi, dijitalleşme, teknolojik yeniliklerin hızı, küreselleşme ve firmalar arası ağların yaygınlaşması gibi gelişmeler 1980'lerde formüle edilen bu modelin statik varsayımlarını zorlamaktadır. Aşağıda, güncel dinamikler ışığında modelin başlıca yetersizlikleri ele alınmaktadır.

Statik bir bakış açısı ve değişimin hızı: Beş Güç Modeli, temelinde endüstri yapısını zaman içinde sabit veya yavaş değişen bir çerçeve olarak ele almaktadır. Oysa çağımızda iş çevresi son derece dinamik ve türbülanslı bir hal almıştır. Kew ve Stredwick (2005) son otuz yılda ekonomilerin ve şirketlerin dijital şirketlerin ortaya çıkışı, internetin yaygınlaşması, 11 Eylül 2001 saldırıları, Worldcom ve Enron gibi büyük şirketlerin çöküşü, gibi olaylar sonucunda olağanüstü dönüşümler geçirdiğine dikkat çekmektedir. Bunlara son dönemde ekonomik krizler, küresel ısınma ve pandemi gibi daha da fazla olay eklenmiştir. Bu tür gelişmeler iş çevresindeki değişimin sürekliliğini ve öngörülemezliğini göstermektedir. Nitekim literatürde piyasa dalgalanmaları ve belirsizlik “türbülans” kavramıyla tanımlanmış piyasa türbülansı, teknoloji türbülansı ve rekabet türbülansı gibi alt kategoriler ortaya konmuştur (Kew ve Stredwick, 2005; Kohli ve Jaworski, 1990; Ottesen ve Gronhaug, 2004). Örneğin, müşteri tercihlerindeki hızlı değişimler piyasa türbülansını, yeni teknolojilerin ani ortaya çıkışı ve yayılması teknoloji türbülansını, pazarların beklenmedik yeni oyuncularla karşılaşması ise rekabet türbülansını tanımlamaktadır (Grundy, 2006; Kew ve Stredwick, 2005). Porter’ın modeli ise bu tür ani ve köklü değişimleri hesaba katmakta yetersiz kalmaktadır. Model belirli bir anda endüstri yapısının fotoğrafını çekerek strateji önermektedir. Ancak günümüzde teknolojik yenilikler, iş modelindeki radikal dönüşümler veya beklenmedik şoklar karşısında endüstri yapıları hızla değişebilmektedir. Günümüz yüksek teknoloji sektörlerinde ürün yaşam döngüleri kısalmış, inovasyon döngüsü hızlanmıştır (Balıkel, 2025). Bu ortamda beş güç analiziyle bugün cazip görünen bir sektör birkaç yıl içinde yeni bir teknoloji veya dijital platform tarafından altüst edilebilmektedir. Örneğin, geleneksel taksi endüstrisi için on yıl önce yapılan bir beş güç analizi, yeni giriş bariyerlerini yüksek (lisans kısıtları vb.) ve ikame tehdidini düşük gösterebilirdi. Ancak akıllı telefonların ve dijital platformların yükselişiyle Uber gibi uygulamalar ortaya çıkarak sektörün kurallarını değiştirmiştir. Benzer şekilde otelcilik sektöründe büyük sermaye gereksinimi nedeniyle giriş tehdidi düşük sayılırken, Airbnb gibi dijital bir platform neredeyse hiç gayrimenkul yatırımı olmadan küresel bir “yeni rakip” yaratmıştır. Bu örnekler dijitalleşmenin geleneksel giriş engellerini aşındırdığını ve Porter modelinin statik varsayımlarının bu tür dinamik değişimleri yakalayamadığını göstermektedir. Sonuç olarak, günümüz iş dünyasında sürekli çevre taraması, hızlı öğrenme ve adaptasyon yeteneği, statik bir endüstri analizi yapmaktan çok daha kritik hale gelmiştir. Porter’ın çerçevesi böyle bir dinamik uyum ihtiyacını öngörmemektedir.

Ottesen ve Gronhaug (2004), türbülans koşullarında rekabetçi kalabilmek için şirketlerin çevresel verileri sürekli toplayıp analiz etmeleri ve pazarı öğrenme kapasitelerini geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Aksi halde tek bir zamandaki “uyumlu konumlanma”ya dayalı stratejiler hızla geçerliliğini yitirebilecektir.

Firma içi farklılıkların göz ardı edilmesi: Porter’ın modeline yöneltilen en ciddi eleştirilerden bir diğeri şirketlerin özgün kaynak ve yeteneklerini dikkate almamasıdır. Beş güç analizi tüm firmaları aynı endüstri güçlerine maruz kalan homojen aktörler olarak ele almakta ve rekabet avantajının kaynağını bu dış güçlere uyum sağlamakta görmektedir. Oysa kaynak temelli görüş (Resource-Based View, RBV) olarak bilinen alternatif paradigma her firmanın kendine özgü kaynakları ve kabiliyetleri olduğunu ve bu içsel farklılıkların başarıda belirleyici olduğunu savunmaktadır (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Yip (2004) Beş Güç Modeli’nin varsayımlarına dayanarak geliştirilen stratejilerin her şirkete aynı şekilde uyarlanabileceği izlenimini verdiğini ancak gerçekte her şirketin benzersiz varlıkları ve yetkinlikleri olduğunu belirtmektedir. Nitekim bir endüstri içinde aynı rekabet baskılarına maruz kalan şirketlerin performanslarında önemli farklılıklar olabilmektedir. Bazı firmalar zayıf görünen sektörlerde dahi üstün performans

gösterebilirken bazıları cazip sektörlerde başarısız olabilmektedir.

Rumelt (1991) şirketlerin performans varyasyonlarının büyük ölçüde firma-içi faktörlerden kaynaklandığını ampirik olarak ortaya koymuş ve endüstri faktörlerinin açıklama gücünün görece sınırlı olduğunu göstermiştir. Bu bulgu Porter'ın endüstri odaklı bakışının eksik bir tablo sunduğuna işaret etmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı RBV yaklaşımına göre rakiplerce kolayca kopyalanamayan, değerli ve eşsiz kaynakların sahipliğine ve etkin kullanımına dayanmaktadır (Barney, 1991). Porter'ın modeli ise bu tür içsel kaynak avantajlarını modele dahil etmemektedir (Zack, 1999). Örneğin, havayolu sektörü genel olarak düşük kârlılığı ve yüksek rekabet şiddetiyle bilinmektedir. Beş güç analizi ile yapılan bir değerlendirme bu sektörü cazip bulmayabilecektir. Ancak Southwest Airlines gibi bir şirket benzersiz iş modeli, maliyet avantajı yaratan operasyonel becerileri ve güçlü örgüt kültürü sayesinde, yıllarca sektör ortalamasının üstünde kazanç elde etmiştir. Bu durum, firmanın iç kaynak ve yeteneklerinin uygun kullanımıyla zorlu endüstri yapısının kısmen aşılabildiğini göstermektedir ki bu olgu Porter modelinde öngörülemezdir. Benzer şekilde Apple yoğun rekabetin ve güçlü alıcı pazarlık gücünün hüküm sürdüğü teknoloji sektöründe, tasarıma verdiği önem, marka sadakati oluşturma konusundaki benzersiz yeteneği ve entegre ekosistem stratejisi sayesinde istisnai kârlılık oranlarına ulaşabilmiştir. Apple'ın başarısı, sadece sektörün yapısal koşullarıyla açıklanamayacaktır. Aksine firmanın yenilikçilik kapasitesi ve marka değeri gibi içsel unsurlar belirleyici olmuştur. Bilgi ekonomisinde maddi olmayan varlıklar (marka, patent, çalışan becerileri, örgütsel kültür vb.) giderek daha kritik hale gelirken, Porter'ın dışa dönük çerçevesi bu unsurları ihmal etmektedir. Halbuki günümüz işletmeleri için bilgi, öğrenme ve yenilik yetkinlikleri, uzun vadeli rekabet gücünün temelini oluşturmaktadır (SubbaNarasimha, 2001). Pfeffer (1994), rakiplerin kolay taklit edemeyeceği bir avantaj elde etmek için insan kaynaklarının ve bilginin etkin yönetiminin kilit rol oynadığını vurgulamıştır. Aynı şekilde, Halawi vd. (2006) de bilgi yönetiminin şirketlere belirsiz ve değişken ortamlarda hayatta kalma gücü verdiğini çünkü bilginin benzersiz değer yaratabildiğini belirtmektedir. Oysa Porter'ın modelinde insan sermayesi, bilgi birikimi gibi unsurlar doğrudan yer almamaktadır. Model, bunların etkisini dolaylı olarak endüstri yapısına yansıyan bir veri olarak görmekte veya görmezden gelmektedir. Bu nedenle, günümüz iş dünyasında içsel yeteneklere odaklanan stratejiler (örneğin dinamik kabiliyetler geliştirme, inovasyon kültürü yaratma) modelin öngörmediği ancak başarının anahtarı olan faktörler olarak öne çıkabilmektedir.

İş birliği ve ağların artan önemi: Porter'ın beş gücü rekabeti sıfır-toplamlı bir bakış açısıyla ele almakta ve endüstriyi firmaların yalnızca kendi çıkarları için mücadele ettikleri bir arena olarak betimlemektedir. Modelde diğer şirketler, tedarikçiler veya müşteriler temel olarak tehdit veya pazarlık gücü olarak değerlendirilmektedir. Bir başka deyişle karşı tarafın kazancının firmanın kaybı olduğu varsayılmaktadır. Oysa modern stratejik yönetim şirketler arası iş birliğinin ve ağ ilişkilerinin rekabet avantajı yaratmada kritik olabileceğini ortaya koymuştur. Özellikle küreselleşme ve teknolojik karmaşıklık, firmaları tedarikçiler, müşteriler hatta rakipler ile stratejik ittifaklar kurmaya yöneltmektedir. Beş Güç Modeli bu tür ortak değer yaratma fırsatlarını dikkate almamakta ve firmayı sanki tüm kaynakları kendi bünyesinde toplayıp tek başına hareket eden bir birim gibi varsaymaktadır. Günümüzde pek çok sektör bağımsız firmaların mücadelesinden ziyade değer ağları (value networks) arasındaki rekabete sahne olmaktadır. Örneğin otomotiv sektöründe büyük üreticiler, tedarikçileriyle uzun vadeli ortaklıklar kurarak birlikte ürün geliştirmekte tedarik zinciri entegrasyonu sayesinde maliyetleri düşürüp kaliteyi artırmaktadır. Japon otomotiv şirketlerinin “keiretsu” adı verilen sıkı tedarikçi ağları oluşturarak küresel rekabette başarı

kazanmaları, iş birliğinin rekabet avantajı yaratabileceğine iyi bir örnektir. Beş Güç Modeli'ne göre ise bir tedarikçi pazarlık gücü yüksekse firmanın kârını tehdit etmektedir. Oysa pratikte firma tedarikçi iş birliği her iki tarafın da kazancını artıracak sonuçlar doğurabilecektir. Stratejik ağlar perspektifini benimseyen araştırmacılar (örn. Dyer ve Singh, 1998; Gulati vd., 2000), rekabet avantajının yalnızca bir firmanın kendi özelliklerinden kaynaklanmayacağını, içinde bulunduğu ağın kolektif yeteneklerinden de doğabileceğini öne sürmüşlerdir. Porter'ın modelinde bu bakış açısı eksiktir. Stratejik ortaklıklar, ittifaklar, konsorsiyumlar ve sektör ağları gibi olgular modelin kapsamı dışında kalmaktadır.

Oysa havayolu endüstrisinde Star Alliance gibi küresel ittifaklar kurulmuş tek tek havayollarının beş güç analizinde güçlü görünen yönleri yerine, ittifakın toplam ağırlığı rekabeti şekillendirir hale gelmiştir. Benzer şekilde teknoloji endüstrisinde firmalar, rakipleriyle ortak standartlar geliştirmek veya birlikte AR-GE yapmak üzere bir araya gelebilmektedir (örneğin cep telefonu sektöründe farklı şirketlerin 5G standardını birlikte oluşturması gibi). Porter'ın çerçevesi şirketlerin tamamen bağımsız hareket ettiği varsayımına dayandığından bu tip ortaklıkların rekabet dinamiklerini nasıl değiştirdiğini açıklayamamaktadır. Nitekim modelin temel varsayımlarından biri, gerekli kaynakların tek bir firma bünyesinde kontrol edildiği ve rekabetin firmalar arasında “kişisel ilişkilerden arınmış bir piyasa”da gerçekleştiğidir. Ancak günümüzde giderek daha fazla şirket ilişkisel ağların parçası haline gelmiştir. Tikkanen ve Halinen (2003) gibi araştırmacılar, stratejik yönetimde “ağ yaklaşımı”nın yükselişte olduğunu ve firmaların ağ içindeki konumlarının, performansları üzerinde ciddi etkileri olduğunu belirtmektedir. Özetle, Porter'ın modelinin çizdiği çatışmacı rekabet tablosu günümüzün eş-zamanlı rekabet ve iş birliği (coopetition) ortamını yansıtmakta yetersiz kalmaktadır.

Endüstri sınırlarının bulanıklaşması: Porter'ın yaklaşımı, analiz kolaylığı sağlamak adına, endüstri kavramını nispeten sabit ve net sınırlarla çizilmiş kabul etmektedir. Örneğin model uygulamasında “otomotiv endüstrisi”, “otelcilik endüstrisi” gibi belirli sınırları olan sektörler tanımlanmakta ve bu sektörün iç dinamikleri incelenmektedir. Ancak dijital çağda birçok sektörün sınırları belirsizleşmiştir. Teknoloji, telekom, medya, perakende gibi alanlar iç içe geçmekte ve farklı sektörlerden aktörler birbirlerinin alanına girmektedir. Örneğin, geleneksel telefon şirketleri kendilerini telekomünikasyon endüstrisinde görürken, internet tabanlı mesajlaşma uygulamaları (WhatsApp vb.) ortaya çıkarak telekom şirketlerine alternatif iletişim hizmetleri sunmaya başlamıştır. Bu durumda telekomünikasyon endüstrisinin beş güç analizi, teknoloji sektöründeki bir yazılım firmasını başlangıçta “sektör dışı” sayacağı için tehditleri tam olarak öngöremeyebilecektir. Aynı şekilde bugün bir şirket çoğu zaman birden fazla sektörün kesişiminde faaliyet göstermektedir. Örneğin Amazon hem perakende, hem teknoloji, hem lojistik sektörlerinde etki yaratmaktadır. Google, teknoloji ve medyanın kesişiminde konumlanmaktadır. Bu çok sektörlü ortam Porter analizini uygulamayı zorlaştırmaktadır. Hangi firmalar “rakip”, hangi ürünler “ikame” netliğini yitirmeye başlamıştır. Sınırlar muğlak olduğunda beş güç modelinin net ayrımlara dayalı analizi gerçekçi olmayabilecektir. Ayrıca, dijital platformlar gibi yeni iş modelleri çift taraflı ya da çok taraflı pazarlar yaratarak klasik alıcı-tedarikçi kavramlarını bile değiştirmektedir. Örneğin, bir arama motoru hizmetinde kullanıcılar da reklam verenler de müşteridir. İçerik üreticileri hem tedarikçi hem müşteri gibi davranabilecektir. Bu gibi durumlarda Porter'ın her aktöre tek rol biçen (ya alıcı ya tedarikçi) yaklaşımı uygulama güçlüğü yaratmaktadır. Sonuç olarak, sektörel yakınsama (convergence) ve iş modellerindeki yenilikler, beş güç analizinin kapsamını aşan rekabet unsurları ortaya çıkarmıştır. Günümüzde şirketler sadece kendi endüstrilerindeki güçlerle

baş etmemekte, farklı alanlardan gelen yeni rekabet formlarıyla da baş etmek zorunda kalmaktadır. Porter'ın modelinin bu çeşitliliği ve sektörler arası rekabeti analiz etmek için yeterli esnekliği bulunmamaktadır.

Küresel ve yapısal bağlam farklılıkları: Beş Güç Modeli, Batı'daki serbest piyasa ekonomilerinin rekabet dinamikleri temel alınarak geliştirilmiştir ve bu bağlamda başarılı şekilde uygulanmıştır. Ancak model farklı ekonomik yapılarda veya devlet müdahalesinin yoğun olduğu ortamlarda sorgulanabilir hale gelmektedir. Örneğin, merkezî planlamadan piyasa ekonomisine geçiş sürecindeki ülkelerde veya tamamen devlet kontrolündeki sektörlerde Porter'ın tanımladığı pazar güçleri tam olarak işlememektedir. Tan vd. (2006) Porter'ın beş güç çerçevesinin piyasa odaklı ekonomiler bağlamında geliştirildiğini dolayısıyla Çin gibi merkezi planlamadan dönüşüm yaşayan ekonomilerde geçerliliğinin kanıtlanmadığını belirtmektedir. Bu tür ekonomilerde rekabet koşulları, devlet politikaları, yerel korumacılık veya kültürel faktörler nedeniyle farklıdır ve modelde varsayılan “rasyonel piyasa” dinamikleri eksik kalmaktadır. Örneğin Çin’de bazı sektörlerde devlet işletmeleri hem tedarikçi hem alıcı konumunda olabilmekte ve yeni girişler politik kararlarla belirlenebilmektedir. Böyle bir ortamda klasik beş güç analizi reel durumu yansıtmayacaktır. Benzer biçimde, küreselleşme ile birlikte pek çok endüstri uluslararası rekabetin etkisine girmiştir. Küresel tedarik zincirleri ve çokuluslu şirketler yerel beş güç dinamiklerini değiştirmektedir.

Bir ülkede yeni giriş engeli sayılan bir unsur küresel bir rakip için engel olmayabilir (örneğin yabancı sermaye, bir pazara büyük yatırımlarla girebilecektir). Küreselleşme ayrıca düzenleyici dengeleri de değiştirmektedir. Ticaret anlaşmaları, gümrük birliği gibi faktörler sektörel güç dengesini etkilemektedir. Porter'ın modelinde bu makro düzey faktörler açıkça yer almamaktadır. Oysa günümüzde stratejistler endüstri analizine dördüncü sanayi devrimi, ticaret savaşları, pandemiler gibi harici şokları da dahil etmek zorunda kalmıştır. Tan ve Litschert (1994), küreselleşme ve teknolojik ilerlemelerin işletme yönetimindeki varsayımları ve karar kriterlerini temelden değiştirdiğini, bilgi ve inovasyonun öneminin her zamankinden fazla arttığını vurgulamaktadır. Sonuç olarak tek bir ülkede, belirli varsayımlar altında geliştirilen modelin evrenselliği sınırlandırılmış durumdadır. İş dünyasının bugünkü karmaşıklığı, Porter'ın öngördüğü beş gücün ötesinde faktörlerin de (ör. inovasyon hızı, küresel bağlantılar, regülasyonlar) analize dahil edilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, son yıllarda bazı araştırmacılar Porter'ın çerçevesini güncelleme çabasına girmiş endüstri inovasyon düzeyi, dijitalleşme tehdidi, küreselleşme maruziyeti, tamamlayıcı ürünlerin etkisi gibi ek faktörler önererek modelin genişletilebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu öneriler, beş güç analizinin tek başına günümüz rekabet koşullarını tam olarak açıklamakta yetersiz kaldığı fikrini desteklemektedir.

SONUÇ

Porter'ın Beş Güç Modeli, stratejik yönetim literatürünün temel taşlarından biri olarak, işletmelere bulundukları endüstrinin rekabetçi yapısını anlamaları için yapılandırılmış bir yol sunmuştur. Modelin kavramsal çerçevesi, endüstrinin kârlılık potansiyelini belirleyen beş ana etmeni vurgulayarak firmaların uygun stratejik pozisyonlar almalarına yardımcı olmuştur. Tarihsel olarak bakıldığında Beş Güç Modeli'nin geliştirilmesi strateji disiplinine önemli bir katkı sağlamış, dış çevre analizinin sistematikleştirilmesi ve rekabet avantajının endüstri yapısıyla ilişkilendirilmesi konularında çığır açmıştır. Bununla birlikte, iş dünyasının son kırk yılda geçirdiği derin dönüşüm

bu modele eleştirel bir gözle bakmayı zorunlu kılmaktadır. Bilgi ekonomisi, dijitalleşme, hızlı teknolojik değişim, küresel rekabet ve ağ biçimindeki örgütlenmeler rekabetin doğasını kökten değiştirmiştir. Beş Güç Modeli basit ve statik yapısıyla bu yeni dinamikleri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Özellikle modelin firmanın iç kaynak ve kabiliyetlerini ihmal etmesi, değişim hızını ve belirsizliği göz ardı etmesi, iş birliği ağlarını dışlaması ve belirli varsayımlarla sınırlı kalması en belirgin sınırlılıklar olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz stratejik yönetim uygulamaları, hibrit ve esnek yaklaşımların önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Porter'ın modelini tamamen terk etmek yerine onu yeni gerçeklerle bağdaştırmak ve eksik yönlerini diğer yaklaşımlarla tamamlamak uygun bir yol olabilecektir. Örneğin, strateji geliştirirken bir yandan Porter'ın beş güç analiziyle sektörün yapısına bakmak aynı zamanda RBV ile firmanın kendine özgü yeteneklerini değerlendirmek dengeli bir perspektif sağlayacaktır. Buna ek olarak, senaryo analizi, dinamik rekabet modelleri gibi araçlarla gelecekteki olası değişimler öngörülme çalışılmalıdır. Beş güç analizinin statik doğası böylece aşılabilecektir. Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme şirketlerin çevik ve yenilikçi kalabilmesi için stratejinin merkezine alınmalıdır. Çünkü bugün rekabet avantajı sürdürülebilir kılmanın yolu şirketin hızla öğrenip uyum sağlama kapasitesini geliştirmekten geçmektedir. Son olarak, iş birliği stratejileri ihmal edilmemelidir. Rekabet ve iş birliği arasında doğru dengeyi kuran, ağ içerisinde avantajlı konumlar edinen şirketler uzun vadede başarılı olmaktadır. Bu nedenle beş güç modelinden elde edilen içgörüler, ağ haritalaması, ekosistem analizi gibi yöntemlerle desteklenerek daha kapsamlı bir stratejik değerlendirme yapılmalıdır. Sonuç olarak, Porter'ın Beş Güç Modeli halen stratejik analiz için faydalı bir başlangıç çerçevesi sunmakla birlikte onu mutlak ve tek araç olarak görmenin ciddi riskler barındırdığı anlaşılmaktadır. Günümüzün karmaşık iş dünyasında işletmeler bu modeli daha geniş bir perspektifle birlikte kullanmalı firma içi yetkinlikleri, çevresel belirsizlikleri ve iş birliği fırsatlarını göz önüne alarak dengeli stratejiler oluşturmalarıdır. Böylece hem Porter'ın klasik öngörülerinden yararlanmak hem de onun ötesine geçerek çağın gerektirdiği kapsamlı ve esnek stratejik yönetim yaklaşımını benimsemek mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Balıkel, A. E. (2025). The impact of emotional factors on service robot acceptance in global hospitality: A mixed-method analysis. *Kent Akademisi, 18(Uluslararası Girişimcilik Sosyal Bilimler Kongresi Özel Sayısı)*, 216-230. <https://doi.org/10.35674/kent.1767284>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business Strategy: An Introduction* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review, 23*(4), 660-679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's Five Forces Model. *Strategic Change, 15*(5), 213-229. <https://doi.org/10.1002/jsc.764>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal, 21*(3), 203-215. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-)

SMJ102>3.0.CO;2-K

- Halawi, L. A., McCarthy, R. V., & Aronson, J. E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *The Learning Organization*, 13(4), 384-397.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 48-59. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897655>
- Horsburgh, S., & Palowski, H. (2006). *Strategy and the Business Landscape*. Pearson Custom Publication.
- Kew, J., & Stredwick, J. (2005). *Business Environment: Managing in a Strategic Context*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Ottesen, G. G., & Gronhaug, K. (2004). Exploring the dynamics of market orientation in turbulent environments: A case study. *European Journal of Marketing*, 38(8), 956-973.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(1), 67-85.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2002). A fresh look at market analysis. *Business Horizons*, 45(1), 15-22.
- SubbaNarasimha, P. N. (2001). Salience of knowledge in a strategic theory of the firm. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 215-224.
- Tan, J., & Litschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150102>
- Tan, J., Li, S., & Li, W. (2006). Building core competencies in a turbulent environment: An exploratory study of firm resources and capabilities in Chinese transitional economy. *Managing Global Transitions*, 4(3), 197-214.
- Tikkanen, J., & Halinen, A. (2003). Network Approach to Strategic Management - Exploration to the Emerging Perspective. *IMP Group*.
- Yip, G. S. (2004). Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review*, 15(2), 17-24.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-146. <https://doi.org/10.2307/41166000>