

MÜŞTERİ ODAKLI TEDARİK ZİNCİRLERİ YARATMAK: 4R VE 4C YAKLAŞIMLARI

CREATING CUSTOMER-CENTRIC SUPPLY CHAINS: THE 4R AND 4C APPROACHES

Dr. Gülşah ŞİŞMAN

ORCID: 0000-0003-2027-030X

ÖZET

Müşteri odaklı tedarik zinciri, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla benimsediği kritik bir stratejidir. Bu yaklaşım, müşteri talep ve ihtiyaçlarına odaklanmayı gerektirir. Müşteri odaklı tedarik zinciri inşa edebilmek üzere geliştirilen 4R yaklaşımı (cevap verebilirlik, dayanıklılık, güvenilirlik ve yeniden düzenleme), bu kapsamdaki stratejinin gelişimi için sağlam temel oluşturmaktadır. İşletmeler, hızla değişen taleplere cevap verebilme yeteneği ile müşteri memnuniyetini artırabilirler. Dayanıklılık ve güvenilirlik, tedarik zincirlerinin beklenmedik zorluklarla başa çıkma yeteneğini vurgularken, iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi operasyonel verimliliği artırır. Benzer bir şekilde müşteri odaklı tedarik zincirleri oluşturmak için geliştirilen 4C yaklaşımı (koordinasyon, iş birliği, yetkinlik ve bağlantı) ise tüm tedarik zinciri boyunca entegrasyonu teşvik eder. İşletmeler arasındaki koordinasyon ve iş birliği, verimli bilgi paylaşımını ve kaynak yönetimini sağlar. Dolayısıyla tedarik zincirinin tüm bileşenlerini birbirine bağlayarak verimli ve esnek bir yapı oluşturmayı amaçlamaktadırlar.

Bu çalışma ile birlikte işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve müşteri ihtiyaçlarına uyumlu, esnek ve verimli tedarik zincirleri oluşturmalarını sağlamak üzere geliştirilen 4R ve 4C yaklaşımları literatürden örnekler ile aktarılmaktadır. Bu yaklaşımlar, günümüzün dinamik iş ortamında başarılı bir rekabet için gereklidir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Odaklı, Tedarik Zinciri, 4R, 4C

ABSTRACT

Building customer-oriented supply chain is a critical strategy that businesses adopt to gain competitive advantage and increase customer satisfaction. This approach requires focusing on customer demands and needs. The 4R approach (responsiveness, resilience, reliability and realignment) developed to build a customer-oriented supply chain provides a solid foundation for the development of the strategy in this context. Businesses can increase customer satisfaction with the ability to respond to rapidly changing demands. Durability and reliability emphasize the ability of supply chains to cope with unexpected challenges, while business process reorganization increases operational efficiency. Similarly, the 4C approach (coordination, collaboration, capability and connection) developed to create customer-oriented supply chains encourages integration throughout the entire supply chain. Coordination and cooperation between businesses ensures efficient information sharing and resource management. Therefore, it aims to create an efficient and flexible structure by connecting all components of the supply chain.

In this study, 4R and 4C approaches, which are developed to gain competitive advantage and create flexible and efficient supply chains that are compatible with customer needs, will be presented with examples from the literature. These approaches are essential for successful competition in today's dynamic business environment.

Keywords: Customer Focused, Supply Chain, 4R, 4C

1. GİRİŞ

Küreselleşme, ürün ömürlerinin kısılması ve değişen müşteri tercihleri gibi unsurlar ile tedarik zincirlerinin yönetimi giderek daha karmaşık hale gelmiştir (Madhani, 2020). Karmaşık durumlarla etkili bir şekilde başa çıkmak ve iş hedeflerine ulaşmak için tedarik zincirleri operasyonları daha işlevsel ve müşteri odaklı olması gerektiği bilinmektedir (Butner, 2010).

Tedarik zinciri bir şirket ile tedarikçileri arasında belirli bir ürünü üretmek ve son kullanıcıya dağıtmak için kurulan bir ağdır (Dubey, Singh, Singh, Mishra, Singh, 2020). Tedarik zinciri yönetimi, bir üretim firmasının iç süreçlerini, satın alma ve tedarik yönetimi ilişkilerini, aynı zamanda firma ağını oluşturan tüm zinciri tanımlamak için kullanılmaktadır. Dolayısıyla, tedarik zinciri yönetimi hammaddeden başlayarak müşteriye ulaşan nihai ürüne kadar tüm ürün akışıyla ilişkilendirilen faaliyetlerin entegrasyonudur (Duarte ve Machado, 2011).

Günümüzde firmalar tedarik zinciri yönetimini rekabet avantajlarını artırmak için stratejik bir araç olarak görmektedir. Bu stratejik bakış açısı, "tedarik zinciri stratejisi" kavramı olarak özetlenmektedir. Tedarik zinciri stratejisi, ürünün doğru miktarlarda üretilmesi, doğru yere ve doğru zamanda dağıtılması için tedarikçileri, imalatçıları, depoları ve mağazaları entegre etmek için kullanılan bir dizi yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. (Simchi-Levi vd., 2008; Qrunfleh, ve Tarafdar, 2013). Tedarik zinciri stratejisi, son müşteriye optimum değer sağlamak amacıyla iş süreçlerinin değer zinciri boyunca nasıl entegre edildiğine bütünlük bir şekilde odaklanmayı gerektirmektedir (Wisner, 2003; Green vd., 2008). Firmanın tedarik zinciri stratejisi, tedarik zincirinin stratejik amaç ve hedeflerini ifade eder. Tedarik zinciri stratejisinin temel amacı, firmanın tedarik zinciri yanıt verilebilirliğini müşterilerine göre geliştirmektir (Hines, 2004). Firmanın tedarik zinciri stratejisi, tedarik zincirinin stratejik hedeflerini ve amaçlarını ifade etmektedir. Tedarik zinciri stratejisinin temel hedeflerinden biri, firmanın müşterilerin taleplerine karşı daha çevik olmasını sağlamaktır (Hines, 2004).

Müşteriler, herhangi bir işletme için hayati öneme sahiptir; çünkü müşteriler olmadan satış olmaz, satış olmadan gelir ve kar elde edilemez. Bu nedenle, müşteri odaklılık konusu oldukça önemlidir (Madhani, 2018). Müşteri odaklılık, uzun vadeli karlı bir işletme geliştirmek için müşterilerin çıkarlarını en ön sıraya koyarken firma sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanlar gibi diğer tüm paydaşların çıkarlarının da göz önüne alınması şeklinde tanımlanır (Deshpande vd., 1993). Günümüzün rekabetçi iş ortamında, müşteri memnuniyeti kavramı bir işletmenin en etkili bileşenlerinden biridir (Fornell vd., 2006). Bu nedenle her işletme, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına daha duyarlı ve tepki verebilir hale gelmeyi (Lusch ve Laczniack, 1987), yani "müşteri odaklı" olmayı hedeflemektedir. Sürdürülebilir başarı için işletmeler sürekli müşteri değeri ekleyen üstün müşteri deneyimleri sağlamalıdır (Madhani, 2018). İşletmeler, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamalı ve müşteri taleplerini karşılamak için uygun tedarik zinciri stratejisini seçip uygulamalıdır (Dubey vd., 2017). İşletmelerin amaçlarının başında finansal metriklerle ölçülen performansı maksimize etme hedefi yerine müşteriye değer katmak ve onları memnun etmek gelmelidir. Çünkü finansal başarı müşterilere benzersiz müşteri deneyimleri sunmak için yenilikleri sürekli takip etmeyi gerektirir (Denning, 2016). Bu bakış açısı ile doğru bir şekilde uygulanan tedarik zinciri stratejisi, tedarik zincirinin performansını artırır (Gunasekaran vd., 2004).

Müşteri odaklı tedarik zinciri stratejisi arz ve talebi dengelemeye çalışarak maliyetleri düşürmeyi ve aynı zamanda müşteri memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır. Kısacası, müşteri odaklı tedarik zinciri stratejisi, tedarik zincirinin nihai müşterilerine hem ürün ve/veya hizmetle ilgili memnuniyet hem de ürün ve/veya hizmetin maliyeti açısından maksimum avantaj sunmayı hedeflemektedir (Madhani, 2019). Bu ifadedeki müşteriye odaklanma kavramı, müşteri ile ilgili süreçlerin öncesi, sırası ve sonrasında müşterilerin ihtiyaçlarına en doğru şekilde yanıt verebilmek anlamına gelir. Çünkü müşteri beklentileri ve talepleri oldukça dinamiktir. Bhatt ve Trout (2005), işletmelerin ürün ve hizmetlerde müşteri taleplerini takip etmeye dikkat etmeleri gerektiğini önermektedir. Böylece müşteri şikayetlerini takip ederek bir işletmedeki müşteri memnuniyetsizliğinin nedenleri belirlenebilmektedir.

Bu çalışma müşteri odaklı tedarik zincirleri oluşturmak adına öne sürülen 4R ve 4C yaklaşımlarının örnekler ile açıklandığı bir derleme niteliğindedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için tedarik zinciri dahilindeki ilişkilerin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Tedarik zinciri kapsamındaki alıcılar ve tedarikçilerin riski minimum hale getirmeleri ve ortak hedefler konusunda güven ve iş birliğini en üst düzeye çıkarmaları gerektiği ifade edilmektedir (Obal ve Lancioni, 2013). Bununla beraber, geleneksel tedarik zinciri, bugünün ve yarının iş gereksinimlerinde ihtiyaç duyulan belirli özellikleri taşımamaktadır (Büyüközkan ve Göçer, 2018). Geleneksel tedarik zinciri yönetim sistemlerinde; ihtiyaç fazlası stoklama, teslimatta gecikmeler ve yetersiz stok gibi çeşitli problemler bulunmaktadır. Bu problemler, karmaşıklık ve belirsizlik söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadırlar. Tedarik zinciri yöneticilerinden daha ekonomik, daha kaliteli ve daha hızlı ürün talep edilmesine rağmen geleneksel tedarik zincirleri daha maliyetli, karmaşık ve savunmasızdır (Abdel-Basset vd., 2018).

Stratejik tedarik zinciri sistemi, küresel dağıtım işletmeleri arasındaki etkileşimi destekleyen, tedarik zincirindeki ortakların faaliyetlerini düzenleyen, müşterilerin talep ve isteklerine kulak veren yetkinliklerden ve sistemlerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle, stratejik tedarik zinciri yönetimi, kaynakların (stratejik tedarik ve tedarik yönetimi), üretim (imalat ve servis operasyonları) ve teslimat süreçlerinin (talep yerine getirilmesi) entegrasyonu için müşterilerin beklentilerini karşılayacak bilişim teknolojilerinin kullanımına odaklanmaktadır (Akben ve Avşar, 2017). Aynı zamanda stratejik ve geleneksel tedarik zincirleri bir takım rekabetçi önceliklere göre değerlendirildiğinde stratejik tedarik zincirlerinin daha hızlı, proaktif, güvenilir, sistemli olduğu görülmektedir. Ketchen ve Hult'un (2007) bu konudaki görüşleri Tablo 1'de paylaşılmıştır. Bu görüşler Madhani (2017) tarafından geliştirilen 4R ve Gulati'nin (2007) tarafından öne sürülen 4C yaklaşımlarına temel oluşturur niteliktedir.

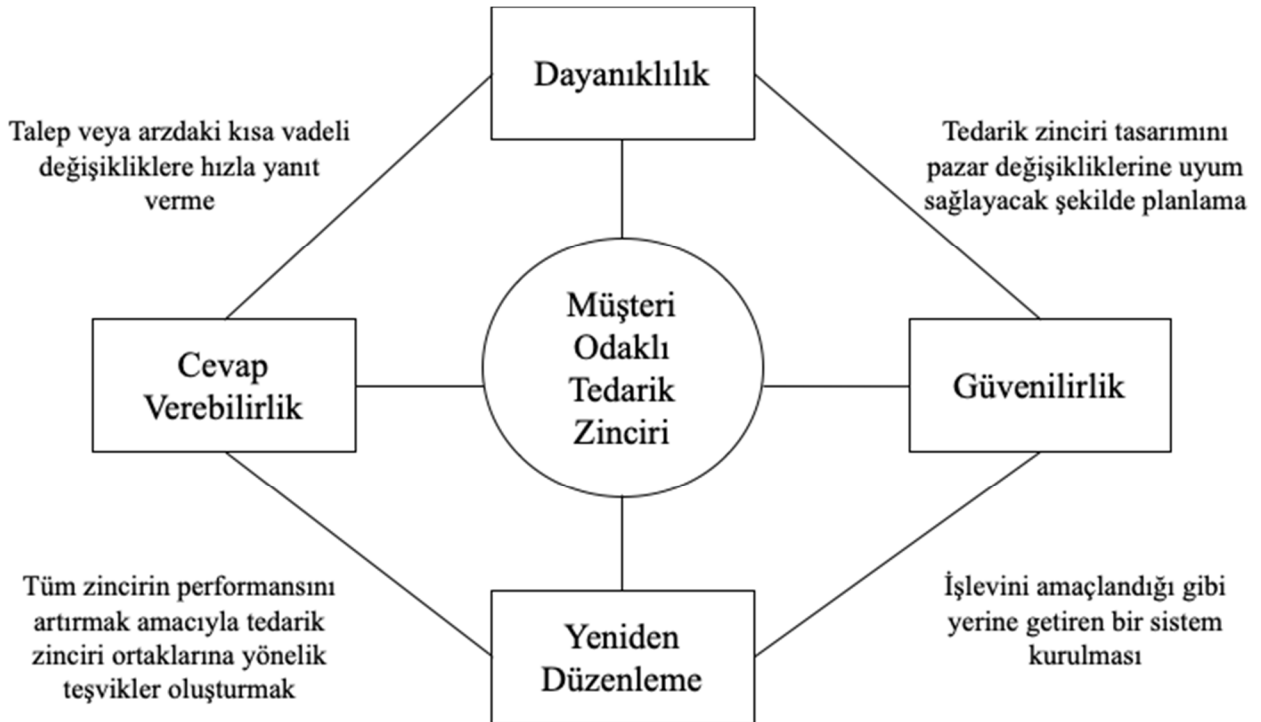
Tablo 1: Geleneksel Tedarik Zincirleri ve Stratejik Tedarik Zincirleri

	Rekabetçi Öncelikler	Geleneksel Tedarik Zincirleri	Stratejik Tedarik Zincirleri
1	Yanıtlama	Değişikliklere sade bir şekilde cevap verirler.	Değişikliklere proaktif adımlarla hızlı bir şekilde yanıt verebilirler.
2	Dayanıklılık	Genellikle bireysel bir tedarik zinciri veya bir dizi tedarik zinciri ile sınırlıdır ve bu nedenle sınırlı esneklik sağlar.	Esnekliği artırmak için tedarik zincirleri geliştirir
3	Güvenilirlik	Maliyet verimliliğine odaklanılır	Güvenilir ve maliyet verimli olan tedarik zincirlerine odaklanmak.
4	İş Süreçlerinin Düzenlenmesi	Sıklıkla tedarik zinciri katılımcılarından, kendi çıkarları ile tedarik zinciri ortaklarının çıkarları arasında seçim yapmaları istenir.	Genellikle tedarik zinciri ortaklarının çıkarları, daha iyi sinerji oluşturmak için birleşir.

Kaynak: Ketchen ve Hult (2007)

2.1. 4R Yaklaşımı

Tedarik zinciri cevap verebilirliği, dayanıklılığı, güvenilirliği ve iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi dinamik bir yetenektir ve müşteri memnuniyetini artırdığı bilinmektedir. Bu nedenle Madhani (2017), müşteri odaklı tedarik zinciri stratejisi oluşturmak için 4R (cevap verebilirlik, dayanıklılık, güvenilirlik ve iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi) çerçevesini geliştirmiştir. Stratejik tedarik zinciri yönetimi, 4R çerçevesindeki rekabetçi önceliklerin aracılığıyla müşteri değer önermesini geliştirir ve dolayısıyla bir kuruluşun operasyonları içinde ve müşteriler için en fazla değeri yaratmak amacıyla entegre edilmeleri gerekmektedir (Madhani, 2022). Müşteri odaklı tedarik zincirlerinin temel ögesini oluşturan tedarik zinciri cevap verebilirliği, esnekliği, güvenilirliği ve iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesinin katkıları Şekil 1’de açıklanmaktadır.



Şekil 1. Müşteri Odaklı Tedarik Zinciri Stratejisi: 4R Yaklaşımı (Madhani, 2017)

Cevap Verebilirlik (Responsiveness): Literatürde yer alan pek çok çalışma tedarik zinciri cevap verebilirliğine odaklanmıştır. Benzer şekilde, işletmelerdeki başarı ve yüksek performansın tedarik zinciri paydaşlarının tümünü en doğru şekilde yönetmeye bağlı olduğu tartışılmaktadır (Christopher, 1992; Li vd., 2005; Vastag vd., 1994). Tedarik zincirinin tüm paydaşların ve özellikle müşterilerin ve alıcıların ihtiyaçlarına hızla yanıt verme yeteneği olarak ifade edilmiştir (Handfield ve Bechtel, 2001). Cevap verebilirlik sayesinde firmalar, karmaşık durumları pürüzsüz bir şekilde yönetir, talep veya arzda kısa vadeli değişikliklere hızlıca yanıt verebilmektedirler. İş dünyasındaki güncel senaryolar, artan karmaşıklık, işletmelerin birbirine bağımlılığı ve değişken müşteri talebi tarafından oluşturulan belirsiz ve oldukça hareketli bir ortamı temsil etmektedir. Bu zorlayıcı taleplerle başa çıkmak için firmaların müşterileri memnun edecek ve ardından pazar rekabetini artıracak daha proaktif adımlar atmaları gerekmektedir (Roh vd., 2011).

Tedarik zinciri yönetiminde cevap verebilirlik aynı zamanda çeviklik anlamına gelir. Tedarik zinciri çevikliği, bir işletmenin tedarik zinciri içinde taktikleri ve operasyonları ayarlayabilme yeteneğidir; bu, çevresel değişikliklere, fırsatlara ve tehditlere yanıt vermek için gereklidir (Gligor ve Holcomb, 2014; Eckstein vd., 2015). Tedarik zinciri çevikliği, operasyonel performansı olumlu şekilde etkileyebilmektedir. İşletmelerin teslimat tarihlerine uymalarına ve sunulan hizmetin güvenilirliğini ve doğruluğunu sağlamalarına olanak tanımaktadır (Gligor ve Holcomb, 2012). Tedarik zincirindeki çeviklik, tedarik zincirinin tümünün ve üyelerinin, müşterilerin dinamik ve zorlu gereksinimlerine hızla uyum sağlama yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir (Duarte ve Machado, 2011).

Thatte (2007), tedarik zinciri cevap verebilirliğinin maliyetleri azaltabildiğini ve aynı zamanda işletmelere rekabet avantajı yarattığını öne sürmektedir. Operasyonel düzeyde, cevap verebilirlik işletmelerin maliyet, kalite, pazara çıkış süresi ve teslimat güvenilirliği temelinde rekabet etmelerine olanak tanır. İşletmelerin lojistik operasyonlardaki taleplere hızlı cevap verebilme yetkinliği, işletmelerin ana rakiplerinden daha hızlı yeni ürünler sunmalarına ve müşterilerin talep ettiği ürünün türünü ve miktarını zamanında sağlamalarına olanak tanımaktadır. Bu durum aynı zamanda teslimat güvenilirliğini artıran bir etki de yaratmaktadır. (Lau ve Hurley, 2001).

Dayanıklılık (Resilience): Dayanıklılık, işletmelerin tehditlerle karşı karşıya geldiğinde hayatta kalma yeteneği, tehlikeli ve beklenmeyen olayları öngörebilme kapasitesi gibi anlamlara gelmektedir (Woods, 2006). İstikrarsızlıklar, yatırımlarda ve fiyatlarda değişiklikler sıklıkla karşılaşılan durumlardır. Mevcut tedarik zincirinin dayanıklılığı, tedarik zincirinin pazarda beklenmedik olan istikrarsızlıklar ve karışıklıklarla nasıl başa çıktığıyla ilgilidir (Eckstein vd., 2015).

Dayanıklı bir tedarik zinciri uyarlanabilir olmalıdır, çünkü birçok durumda istenen durum deneyimlenen durumdan farklıdır olabilmektedir (Ponomarov ve Holcomb, 2018). Christopher (2005), dayanıklı süreçlerin esnek ve çevik olduğunu ve hızla değişebildiğini belirtmektedir. Tedarik zincirinin dayanıklılığı, mevcut zincirin beklenmedik durumlarla nasıl başa çıktığı ile anlaşılmaktadır. Aynı zamanda dayanıklılık, tedarik zincirinin karmaşa ve kaos öncesi durumuna ne kadar hızlı dönebildiğini ifade eder. İşletmeler, tedarik dayanıklılığı oluşturmak için tepki, sıfırlama ve yenileme üç önceliği çerçevesinde hareket etmektedir (Ponis ve Koronis, 2012).

Dayanıklılık, direnç kapasitesi ve kurtarma kapasitesi olmak üzere birbirini tamamlayan iki temel bileşenden oluştuğu düşünülen bir kavramdır: Direnç bileşeni, bir sistemin bir kesintinin etkisini tamamen kaçınarak en aza indirme yeteneğini temsil ederken, kurtarma kapasitesi, bir kesinti meydana geldiğinde bir sistemin işlevselliğine dönme yeteneğiyle ilgilidir. Bu kavramlaştırmada örtük olan, dayanıklı tedarik zincirlerinin, kesinti anlarında hızla tepki verme ve meydana gelen kesintilerden hızla kurtulma yeteneğine sahip olarak müşterilere değer akışını sürdürme yeteneklerine sahip olduğudur. Ayrıca, tedarik zinciri dayanıklılığının müşteri odaklı performansı artırdığı bulunmuştur (Asamoah, Agyei-Owusu ve Ashun, 2020).

Güvenilirlik (Reliability): Elektrik ve Elektronik Mühendisleri Enstitüsü (IEEE, 2022), güvenilirliği "bir sistemin veya bileşenin, belirli bir süre boyunca belirtilen koşullar altında gereken işlevlerini gerçekleştirme yeteneği" olarak tanımlar. Bu tanıma dayanarak ve tedarik zincirlerinin temel işlevinin son müşterilere değer sağlamak ve yani son müşteri talebini karşılamak olduğunu kabul ederek, Chen vd. (2017) tarafından tedarik zinciri güvenilirliği bir tedarik zincirinin, planlama dönemi boyunca dışsal ve/veya içsel şoklara karşı risklere rağmen ve risk azaltma çabalarından önce istenen düzeyde sürekli olarak son müşteri talebini karşılama yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Bugünkü iş dünyası yüksek düzeyde dalgalanmalar, oynaklıklar, beklenmedik şoklar ve kesintilerle karakterizedir ve birçok belirsizliği ve beraberinde riskleri yansıtmaktadır. Sonuç olarak, tedarik zincirleri kesintilere karşı savunmasızdır ve riskleri artmaktadır. Bu nedenle, güvenilirliği artırarak müşteri talebine hazırlanmak, herhangi bir işletmenin tedarik zinciri yönetiminde en öncelikli hedeflerden biri olması gerekmektedir. Güvenilirlik, verilerdeki belirsizlikle ilgilenen sağlamlıktan farklıdır; güvenilirlik, belirli bir çözümle tanımlanan sistemdeki başarısızlıklara karşı korunmayı amaçlamaktadır. Sağlamlık, elde edilen çıktıdaki aksaklıkların azalması olarak değerlendirirken, güvenilirlik herhangi bir büyüklükte oluşabilecek aksaklıkların olasılığını nitelendirmek için kullanılabilir. Tedarik zinciri açısından bakıldığında, sağlamlık talep tarafındaki belirsizlikle ilgilenirken (bir firmanın müşterilerine mal dağıtımının taleplerinde, maliyetlerinde veya diğer yönlerinde belirsizlik), güvenilirlik üretim ve ürünün dağıtımı için gerekli tesislerin (fabrikalar, dağıtım merkezleri veya diğer tesisler) mevcudiyetindeki belirsizlikle ilgilenmektedir (Snyder, 2003).

Yeniden Düzenleme (Realignment): Araştırmacılar, bir firmanın müşteri ihtiyaçlarını etkili bir şekilde takip etmek ve daha büyük bir değer sunmak amacıyla tedarik zincirlerini yeniden yapılandırma ve yeniden hizalama yeteneğinin sürdürülebilir başarının temel unsuru olduğunu belgelemiştir (Carson vd., 1998; Doyle, 1994; Gulati, 2007).

Müşteri odaklı işletmeler, tedarikçilere ve müşterilere bakmanın önemini kavramışlardır. Bu işletmeler operasyonlarının iç süreçlerinden başlayıp tedarik zinciri ağı boyunca yönetimde gerçek hizalamaya dönük bir odaklanma içerisindedirler. Bu bakış açısı ile gelişen perakende tedarik zinciri iş birliği hem tedarikçiye hem de perakende müşterisine fayda sağlamaktadır (Madhani, 2021).

Tedarik zinciri iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi müşteri odaklı bir tedarik zinciri tasarımında önemli bir rol oynamaktadır (McCormack, 2003). Yeniden düzenleme, tedarik zincirinin her bileşenin rolünü yeniden ve açıkça belirleyerek risklerin, maliyetlerin ve faydaların adil paylaşımıyla gerçekleştirmektedir. Tedarik zinciri, tüm paydaşların nihai müşteriye değer yaratma ve değer teslim etme sürecine katıldığı bir geçişi beraberinde getirmiştir (Martinelli vd., 2017). Tedarik zincirinin tümünde sistemlerin düzenlenmesi işletmenin performansını artırır (Green ve Inman, 2005). Yeniden düzenlenen tedarik zinciri riskin tedarik zinciri boyunca paylaşılmasını kolaylaştırır, çünkü maliyetler açısından risk azalır ve performans artışına yönelik elde edilen faydalar da paylaşılmış olur (Arend ve Wisner, 2005). Bu, tedarik zinciri ortaklarının genellikle tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte çalışmak yerine kendi iç sistemlerini en üst düzeye çıkarmaya daha fazla odaklandığı geleneksel tedarik zinciri stratejisinden temel bir kayma olarak ifade edilebilir.

2.2. 4C Yaklaşımı

Müşteri odaklılık ve tedarik zincirinde ilişkisel yeteneklerin yönetimi oldukça önemlidir. Stratejik yönetim teorisinin temel ilkelerinden biri, bir firmanın gelir getiren kaynaklarının ve yeteneklerinin (veya yetkinliklerinin) geliştirilmesidir. Örneğin, Lado ve Wilson (1994), firma kaynaklarının birleştirilmesi, dağıtılması ve harekete geçirilmesi için temel mantığı sağlayan yol haritasını firma stratejilerinin oluşturduğunu belirtmektedir.

İşletme stratejisinin bir yönü olarak (Gatignon ve Xuereb, 1997), müşteri odaklılık, tedarik zinciri ilişkisel yeteneklerinin geliştirilmesi ve dağıtılması için bir temel sağlamaktadır (Chen vd., 2004). Bu temeller uzun vadeli bir ilişkinin benimsenmesini, iş birliğine dayalı iletişimin teşvik edilmesini, işlevler arası ekiplerin oluşturulmasını ve stratejik değer müşterilere ve diğer paydaşlara aktarılması için tedarik zinciri ortaklarının dahil edilmesini içermektedir (Chen vd., 2004; Gronroos, 2004; Kahn vd., 2006). Bu ilişkisel yetenekler ayrıca Gulati'nin (2007) müşteri ihtiyaçlarına göre tedarik zincirlerini yeniden yapılandırmak için geliştirdiği 4C (koordinasyon, iş birliği, yetenek ve bağlantı) kavramlarıyla da uyum sağlamaktadırlar. Bu kavramlar şöyledir:

Koordinasyon (Coordination): Müşteri odaklı çözümleri sunmak için tedarik zinciri kapsamında üç şeyin kolayca gerçekleşmesi gerekmektedir: bilgi paylaşımı, iş bölümü ve karar verme. Bazen bu durum geleneksel bakış açısını müşteri odaklı yaklaşımla değiştirmeyi gerektirir. Koordinasyon tam da bu noktada tedarik zincirlerinin müşteri odaklı bir strateji ile ilerleyebilmesi için çok önemlidir.

İş birliği (Cooperation): Cisco Systems gibi müşteri odaklı şirketler, müşteri memnuniyeti için ölçütler ve müşteri odaklı iş birliğini ödüllendiren teşvikler sağlamaktadırlar. Bu ve benzeri durumlar zincirin tüm paydaşları arasında iş birliğini ve müşteri odaklılığı geliştirmektedir.

Yetenek (Capability): Müşteri odaklı çözümler sunmak, bazı çalışanların bu alanda yetkinlik sahibi olmasını gerektirir. Müşteri odaklı tedarik zincirleri geliştirebilmek adına işletmelerin birden fazla ürün veya hizmetle deneyime, müşteri ihtiyaçlarının derin bilgisine ve iç sınırları aşabilme yeteneğine ihtiyaçları vardır.

Bağlantı (Connection): Şirketler, tekliflerini bir ortakla birleştirerek, maliyetleri düşürebilir ve aynı zamanda daha yüksek değerli çözümler yaratabilirler. Starbucks çeşitli ortaklıklarıyla bu deneyimi yaşamıştır.

Müşteri odaklı tedarik zinciri stratejisinin hedefleri aşağıda sıralanmıştır (Ahmed, 2022):

1. İlk ve en önemli hedef, tedarikleri doğru sırada, doğru zamanda ve ambalajla teslim ederek talep karşılama sürecinde yanıt verme yeteneğini artırmaktır. Tedarik zincirindeki yanıt verme yeteneği, kısa vadeli ve geçici talep ve arz değişikliklerine hızla yanıt verme yeteneğini geliştirir.
 2. Öngörülemeyen talep dalgalanmalarını karşılamak için iş süreçlerini yeniden tasarlayarak ve pazar dinamiklerine karşı dayanıklılığı artırarak tedarik zinciri dayanıklılığı gelişmektedir. Tedarik zincirinde dayanıklılık, pazar değişikliklerini analiz ederek müşteri talepleriyle karşılaşma ve yeni risk ortamlarına uyum sağlama yeteneğini içerir.
 3. Tedarik zincirindeki risklerin olası nedenlerini ele alarak güvenilirliği artırabiliriz.
 4. Tedarik zinciri ortakları arasındaki yeniden düzenleme, tüm tedarik zincirinin sürekli ve sorunsuz bir şekilde işlemesini sağlamak için onları teşvik etmek suretiyle artırılabilir.
- Tüm bunlar ile birlikte Tedarik Zinciri 4.0, daha iyi esneklik ve verimlilik nedeniyle müşteri gereksinimlerine daha hızlı yanıt verilebileceğinden müşterilere olumlu etki yapabilir (Frederico vd., 2020).

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzün gelişen ve son derece rekabetçi iş yaşamında müşterilerle güçlü bir ilişki geliştirmek hem müşterilerin hem de işletmelerin hedeflerine ulaşması için hayati önem taşımaktadır. Bilinçli tüketiciler, bir ürün ya da hizmet tercihinde artık sadece ihtiyacını gidermeyi değil, aynı zamanda tercih ettiği o ürün ya da hizmetin diğerlerinden ne farkı olduğunu, artı ne değer vereceğini bilmek istemektedir. Bu nedenle tüketici gözünde “değer” olarak adlandırılan özellikleri, beklentileri bulmak ve bu değeri ürüne katmayı ve en iyi şekilde tüketiciye duyurmayı gerçekleştirmek gereklidir. Müşterinin de bir halkası olduğu tedarik zincirinin bu bilinçle geliştirilmesi önemlidir.

Müşteri odaklı tedarik zinciri stratejisi, işletmelere müşteri odaklı hedefleri başarma konusunda yardımcı olur. Tepki verme, dayanıklılık, güvenilirlik ve yeniden hizalama gibi dinamik yetenekleri geliştirerek, işletmelerin müşteriler için sunduğu değer önerilerini artırır. Bununla beraber müşteri odaklı tedarik zinciri stratejisi oluşturmak ve temel özelliklerini belirlemek için geliştirilen 4R ve 4C yaklaşımları işletmelerin bu alandaki uğraşları için yol gösterici niteliktedir.

Bu çalışma söz konusu bu yaklaşımların Türkçe literatüre kazandırılması ve işletme paydaşlarına rota oluşturması niyetiyle tasarlanmış derleme bir çalışmadır.

Yapılan araştırmalarda bu yaklaşımların incelendiği makalelere rastlanmış ancak herhangi bir sektörde bir uygulama örneğine yazarın bilgisi dahilinde rastlanmamıştır. Bu durum bu konu özelinde teoriden pratiğe geçmenin gerekliliğini yansıtmaktadır. Bu değişim süreci özellikle Tedarik zinciri 4.0 kapsamında düşünüldüğünde teknoloji ve yetkinliklerin kol kola ilerlemesi gerektiğini vurgulamaktadır. 4R ve 4C konu başlıklarını içeren yeni çalışmaların yapılması bu konu dahilindeki literatürün gelişimine çok büyük etkisi olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abdel-Basset, M., Manogaran, G., & Mohamed, M. (2018). Internet of Things (IoT) and its impact on supply chain: a framework for building smart, secure and efficient systems. *Future Generation Computer Systems*.

Ahmed, S. (2022). Customer-focused supply chain strategy developing the 4Rs model in the apparel industry. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 7(1), 75-86.

Akben, İ., & Avşar, İ. İ. (2017). Dijital tedarik zinciri ve bulut bilişim. 1. Uluslararası El Ruha Sosyal Bilimler Kongresi- El-Ruha, 8-12 Kasım 2017, Şanlıurfa, 104-113.

Arend, R.J. and Wisner, J.D. (2005), 'Small business and supply chain management: is there a fit?', *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No. 3, pp. 403-436.

Asamoah, D., Agyei-Owusu, B., & Ashun, E. (2020). Social network relationship, supply chain resilience and customer-oriented performance of small and medium enterprises in a developing economy. *Benchmarking: An International Journal*, 27(5), 1793-1813.

Butner, K. (2010), "The smarter supply chain of the future", *Strategy & Leadership*, Vol. 38 No. 1, pp. 22-31.

Büyüközkan, G., & Göçer, F. (2018). Digital supply chain: literature review and a proposed framework for future research. *Computers in Industry*, 97, 157-177.

Carson, D., Gilmore, A. and Maclaran, P. (1998), "Customer or profit focus: an alternative perspective", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 4 No. 1, pp. 26-39.

Chen, I.J., Paulraj, A. and Lado, A. (2004), "Strategic purchasing, supply management, and firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 505-23.

Chen, X., Xi, Z., & Jing, P. (2017). A unified framework for evaluating supply chain reliability and resilience. *IEEE Transactions on Reliability*, 66(4), 1144-1156.

Christopher, M. (2005), "Managing risk in the supply chain", in Christopher, M. (Ed.), *Logistics & Supply Chain Management*, 3rd ed., Prentice-Hall, Harlow, pp. 231-58.

Christopher, M. G. (1992), *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London, UK.

Denning, S. (2016), "How to make the whole organization "Agile"", *Strategy & Leadership*, Vol. 44, No. 4, pp.10-17.

Deshpande R, Farley J U and Webster F E (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37.

Doyle, P. (1994), *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, London.

Duarte S and Machado V C (2011), "Manufacturing Paradigms in Supply Chain Management", *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 6, No. 5, pp. 328-342.

Dubey, R., Altay, N., Gunasekaran, A., Blome, C., Papadopoulos, T. and Childe, S.J. (2018), 'Supply chain agility, adaptability and alignment: empirical evidence from the Indian auto components industry', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 1, pp.129-148.

Dubey, S., Singh, R., Singh, S. P., Mishra, A., & Singh, N. V. (2020). A brief study of value chain and supply chain. *Agriculture Development and Economic Transformation in Global Scenario*, 177-183.

Eckstein D, Goellner M, Blome C and Henke M. (2015), "The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: the moderating effect of product complexity", *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No. 10, pp. 3028-3046.

Fornell C, Mithas S, Morgeson F V and Krishnan M S (2006), "Customer satisfaction and stock prices: high returns, low risk", *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 1, pp. 3-14.

Frederico, G. F., Garza-Reyes, J. A., Anosike, A., & Kumar, V. (2020). Supply Chain 4.0: concepts, maturity and research agenda. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(2), 262-282.

G.D.Bhatt, and M.D. Troutt, "Examining the relationship between business process improvement initiatives, information systems integration and customer focus: an empirical study." *Business Process Management Journal*, 2005, vol.11(5), pp. 532-558.

Gatignon, H. and Xuereb, J.M. (1997), "Strategic orientation of firm new product performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 No. 1, pp. 77-90.

Gligor DM and Holcomb MC (2012), "Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: a systematic literature review", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 438-453.

Green, K. Jr, Whitten, W.D. and Inman, R.A. (2008), "The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 317-327.

Green, K.W. and Inman, R.A. (2005) 'Using a just-in-time selling strategy to strengthen supply chain linkages', *International Journal of Production Research*, Vol. 43, No. 16, pp. 3437-3453.

Gronroos, C. (2004), "The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 No. 2, pp. 99-113.

Gulati, R. (2007), "Silo busting: how to execute on the promise of customer focus", *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 5, pp. 98-108.

Handfield, R. B., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial marketing management*, 31(4), 367-382.

Hines, T. (2004), *Supply Chain Strategies: Customer-driven and Customer-focused*, Routledge, London.

Kahn, K.B., Maltz, E.N. and Mentzer, J.T. (2006), "Demand collaboration: effect on knowledge creation, relationships, and supply chain performance", *Journal of Business Logistics*, Vol. 27 No. 2, pp. 191-221.

Ketchen, D. J. and Hult, G. T. M. (2007), "Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 573-580.

Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994), "Human resource systems and sustainable competitive advantage: a competency-based perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 699-727.

Lau, R. S. M. and Hurley, N. M. (2001), "Creating Agile Supply Chains for Competitive Advantage", *Business Review*, 60(1), pp. 1-5

Li, S., Rao, S. Subba, Ragu-Nathan, T. S., and Ragu-Nathan, B. (2005), "Development and Validation of A Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices", *Journal of Operations Management*, 23(6), pp. 618-641.

Lusch R F and Laczniack G R (1987), "The evolving marketing concept, competitive intensity, and organisational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 15, No. 3, pp. 1-11.

Madhani, P. M. (2018). Building Customer-Focused Supply Chain Strategy With 4R Model. *Journal of Contemporary Management Research*, 12(1). Vol. 12, Issue No. 1, 14-32.

Madhani, P. M. (2020). Customer-focused supply chain strategy: developing 4Rs framework for enhancing competitive advantages. *International Journal of Services and Operations Management*, 36(4), 505-530.

Madhani, P. M. (2021). Retail Supply Chain Management: Building a Customer-focused Approach with Competitive Priorities, *The IUP Journal of Supply Chain Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 7-27.

Madhani, P. M. (2022). Strategic Supply Chain Management (SSCM): Developing Conceptual Framework and Research Propositions. *Facets of Business Excellence in IT*, 389-399.

Madhani, Pankaj M., Customer-Focused Supply Chain Strategy: Developing Business Value-Added Framework (September 1, 2017). *The IUP Journal of Supply Chain Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 7-22 (2017)

Martinelli, E.M., Tunisini, A. and Guercini, S. (2017) 'Customer-driven supply chains under IMP lens: A systematic literature review and conceptual framework', *IMP Journal*, Vol. 11, No. 2, 2017, pp. 289-300.

McCormack, K. (2003) 'B2B collaboration: what is it?' *Supply Chain Practice*, Vol. 5, No. 1, pp. 18-28.

Obal, M., & Lancioni, R. A. (2013). Maximizing buyer–supplier relationships in the digital era: concept and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 851-854.

Ponis, Stavros T., and Epaminondas Koronis. 2012. "Supply Chain Resilience? Definition of Concept and Its Formative Elements." *The Journal of Applied Business Research* 28(5),921–35.

Qrunfleh, S. and Tarafdar, M. (2013), "Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: the role of strategic supplier partnership and postponement", *Supply Chain Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 571-582.

Roh, J.J., Min, H. and Hong, P. (2011), "A co-ordination theory approach to restructuring the supply chain: an empirical study from the focal company perspective", *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 15, pp.4517-4541.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. and Simchi-Levi, E. (2008), *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.

Snyder L V (2003), *Supply chain robustness and reliability: Models and algorithms*. Ph.D. dissertation, Northwestern University, Department of Industrial Engineering & Management Sciences.

Thatte, A. A. (2007). Competitive advantage of a firm through supply chain responsiveness and SCM practices (Doctoral dissertation, University of Toledo).

Vastag, G., Kasarda, J. D., and Boone, T. (1994), "Logistical Support for Manufacturing Agility in Global Markets", *International Journal of Operations and Production Management*, 14(11), pp. 73-85.

Wisner, J.D. (2003), "A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance", *Journal of Business Logistics*, Vol. 24 No. 1, pp. 1-26.

Woods D D (2006), "Essential characteristics of resilience", In E. Hollnagel, D. D. Woods, & N. Levenson (Eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts* (pp. 21-34), Aldershot, UK: Ashgate Publishing.

<https://www.ieee.org>