

Tedarik Zincirindeki Değer Yönlü Değişimin Pazarlama Performansı ve Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Ölçümüne Dair Çıkarımlar¹

Sertaç HAMZA²
Ömer TORLAK³

Öz

Klasik pazarlama karması yaklaşımında bulunan eksiklikler ve işletmelerin müşteri odaklı pazarlama yapma arzuları sebebiyle kişiselleştirilmiş pazarlama yöntemlerini benimsemek yakın dönemin ana iş yapış yaklaşımı haline gelmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde, işletmelerin müşteri ve hissedarları için *değer* oluşturabilmeleri adına öncelikli olarak tedarik zincirlerinde yarattıkları değer kavramı önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Literatürdeki ulaşılabilen kaynakların incelenmesi sonucunda; tedarik zincirlerinin performans ölçümüne yönelik çok sayıda metod ve çalışma olmasına rağmen, *tedarik zincirinde oluşan değer*in pazarlama performansı ve müşteri memnuniyetine olan etkisini ölçmeye yönelik somut bir çalışmaya rastlanmamıştır. İncelenmiş olan çalışmalarda, genel olarak tedarik zincirinin finansal performans boyutlarına odaklanılmakta olup, bu çalışmalarda tedarik zincirindeki değer artışı kavramına yeterince yer verilmediği gözlemlenmiştir. Bu çalışmada pazarlama ve tedarik zinciri arasındaki değer yönlü ilişkinin

¹ Bu çalışma birinci yazarın İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme doktora programında hazırladığı doktora tezinden türetilmiştir.

² **Sorumlu Yazar / Corresponding Author:** Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, sertachamza@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1565-4886>

³ Prof. Dr., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Bölümü, omer.torlak@izu.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0002-8927-5355>

Makale Türü / Paper Type: Derleme Makale / Review Paper

Makale Geliş Tarihi / Received: 28.07.2024

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 13.11.2024

nasıl kurulabileceği ve performans ölçümünde hangi boyutların dikkate alınması gerektiği hakkında literatür taraması yapılarak elde edilmiş olan bilgiler çerçevesinde önerilerde bulunulması ve derinlemesine araştırma yapacaklara yol gösterici olması hedeflenmektedir.

Anahtar kelimeler: Değer temelli pazarlama, tedarik zincirinde değer yönlü değişim, pazarlama performansı, finansal performans, müşteri memnuniyeti

Insights into Measuring the Impact of Value-Based Changes in Supply Chain on Marketing Performance and Customer Satisfaction within the Framework of a Value-Based Marketing Approach

Abstract

Due to the limitations of the traditional marketing mix approach and businesses' desires to engage in customer-oriented marketing, adopting personalized marketing methods has become the main business approach in recent times. Within this framework, the concept of creating value in supply chains emerges as a crucial element for businesses to *create value* for their customers and shareholders. A review of available literature reveals that, although there are numerous methods and studies aimed at measuring the performance of supply chains, however, there is no concrete study focused on measuring the impact of the value created in the supply chain on marketing performance and customer satisfaction. The examined studies generally focus on the financial performance dimensions of the supply chain, but it has been observed that the concept of value increase in the supply chain is not sufficiently addressed. This study aims to provide recommendations on how to establish a value-driven relationship between marketing and the supply chain, as well as to identify the dimensions that should be considered in performance measurement, based on insights obtained from a literature review. It is also intended to serve as a guide for those who will conduct in-depth research in this area.

Keywords: Value-based marketing, value-based changed in supply chains, marketing performance, financial performance, customer satisfaction

Giriş

Globalleşmeyle birlikte hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabetin yoğunlaşması ve yeni ya da potansiyel pazarlara girerek rakiplerin önüne geçmenin zorlaşması, pazarlama yöneticilerini işletmelerinin yarattığı değere ve sundukları ürünlerin getirisini artırmaya odaklanmaya mecbur bırakmaktadır. Davidow ve Malone (1992)'ye göre, bu bağlamda yöneticilerin dikkat etmesi gereken temel unsur, işletmelerinin değer yarattığını ve bu değeri ürettikleri ürünler aracılığıyla müşterilerine sunabildiklerini ikna edici bir şekilde gösterebilmeleridir. Pazarlama anlayışında gerçekleşen bu dönüşüm, değer temelli pazarlamanın temelini oluşturmakta ve gelecekteki pazarlama yaklaşımlarına yön verecek önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Külter & Demirgüneş, 2006).

Günümüz çağdaş pazarlama yaklaşımı açısından, ihtiyaçlarını karşılarırken mevcut bütçelerini en iyi şekilde kullanmak isteyen tüketiciler, seçimlerini büyük oranda mal ve hizmetlere verdikleri *değere* göre yapmaktadırlar. Bu bağlamda mal ve hizmetlerin tüketicilere sağladığı değer kavramı, en sade haliyle o mal ve hizmet için ödenen para ile tüketicinin ondan beklediği fayda arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Bu fark eşit ya da değer açısından daha yüksek ise müşterinin tatmin olduğu söylenebilir (Pirtini, 2010).

İşletmeler, mal ve hizmet farklılaşmasının giderek güçleştiği, rekabetin ve pazarlarındaki rakiplerin giderek etkisini arttırdığı, tatmini zorlaşan bir müşteri kitlesi karşısında normalde olduğundan çok daha farklı pazarlama yöntem ve stratejileri geliştirmek zorunda kalmaktadırlar (Tekin ve Çiçek, 2005).

İşletmeler büyüme ve gelişimlerini, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşıladıklarında sürdürebilirler. Bununla birlikte, yüksek rekabet ortamı, pazardaki teknolojik gelişmeler, müşteri ihtiyaçlarının zaman içinde çeşitli sebeplerle değişmesi, hızlı çevresel değişimler gibi sebeplerle eskitilirler (Doyle, 2008). Bu sebeple işletmelerin başarılarını koruyabilmek adına değişimlere hızlı uyum sağlayabilmeleri gereklidir. Bu adaptasyon sürecinde en etkin olarak kullanabilecekleri yönetim fonksiyonlarından birisi ise şüphesiz tedarik zinciri departmanlarıdır.

Bu makale ile amaçlanan, işletmelerin önemli rekabet unsurlarından birisi olan tedarik zincirlerinde yaratılan değer kavramının, genel pazarlama performansı, finansal performans ve müşteri memnuniyetine olan etkisinin ölçülebilmesine yönelik hangi unsurlara dikkat edilmesi gerektiği, tedarik zincirinde yaratılan *değerin*, işletme performansı ve hissedar değerine olan etkilerinin neler olabileceğinin açıklanmasına yönelik önerilerde bulunmaktır.

Kavramsal Çerçeve

Rekabetin gereği olarak, müşteriye yakın olmak, onun istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamayı ve bu taleplere uygun ürünler geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, müşteriye en etkin şekilde hitap etmek aslında müşteri için değer yaratma kavramının sade bir ifadesidir. Müşteri nezdinde tercih edilebilir olabilmek için, müşterinin kabul ettiği faydaları sunmak gerekmektedir. Bu sebeple, işletmenin müşteri değeri açısından ele alındığında iki boyutuyla değerlendirilebilir: birincisi “işletmenin müşteri için değer yaratması,” ikincisi ise “müşterinin işletme için değer yaratmasıdır.” değer yönetiminde temel amaç müşteri memnuniyetidir; ancak her müşterinin işletmeye katkısı aynı değildir. İşletmenin müşteri için yarattığı değer, diğer bir deyişle müşterinin algıladığı değer, bir ürünün alternatifleriyle karşılaştırıldığında, müşterinin ürünle ilişkilendirdiği fayda ve maliyetlerin bütünüdür. Müşteriler, bu temel üzerinden hangi ürünü satın alacaklarına karar vermektedirler. Ancak, tüketiciler genellikle bir ürünün gerçek değerini ve maliyetlerini tam olarak tanımlayamazlar. Bu durumda, tüketicinin ifade ettiği değer, aslında algıladığı değere karşılık gelir. Basit bir tanımla, değer, bir marka veya ürünün sağladığı faydalar ile onu elde etme maliyetleri arasındaki farktır (Uzunoğlu, 2007).

Değer Temelli Pazarlama Kavramı

Pazarlamada değerlerin sağlanması olarak da adlandırılabilir değer pazarlaması kavramı, işletmelerin ürettiği ürün veya hizmetleri, sunmayı vaat ettiği müşteri deneyimi aracılığıyla müşteri güvenini kaza-

nacak şekilde iletilmesinin toplam sonucu olarak da açıklanabilmektedir (Kotler, 2005). Bu doğrultuda işletmelerin ana hedefleri; değeri tanımlamak, yaratmak ve sunmaktır (Tekin & Çiçek, 2005).

Değer pazarlaması yaklaşımı çerçevesinde değer yönetimi olgusu ve değer odaklı pazarlama gibi kavramlar, değer kavramının iki yönü olduğunu ve bu yönlerin de eşit olarak göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunlardan ilki işletmelerin müşterileri için değer yaratmasıyken, diğeri müşterilerin işletmeler için yarattığı değer olarak tanımlanabilir (Cop ve Yüzüak, 2016). Değer yönlü pazarlama yaklaşımının temelinde yatan düşünce, aslında tüketicinin sadece mal ya da hizmeti satın almadığı onun yerine almak istediğinin ürünün değeri olduğudur. Bu sebeple pazarlama yöneticileri tarafından işletmenin uzun dönem karlılığını arttırma amacıyla ürün değer boyutlarının neler olduğu, tüketici tarafından bu boyutların nasıl algılandığı iyi araştırılmalı ve işletme kaynakları bu değeri sağlayan unsurlara aktarılmalıdır (Ural, 2008).

Müşterilerine kendilerini değerli hissettirmek isteyen ya da diğer tanıımıyla müşterileri için değer yaratmak isteyen işletmeler, iletişim ve müşteri ilişkisi kalitesinden taviz vermemelidirler (Cop ve Yüzüak, 2016). Bu amaçla yeni pazarlama bakış açısı ile tüketici istek ve beklentilerini en uygun şekilde karşılamaya odaklanmış işletmelerin, tüketim eğilimlerini dikkate alan pazarlama faaliyetlerine odaklanmaları gereksinimi kaçınılmaz olmaktadır (Sekreter ve Akyüz, 2003).

Tablo 1. Pazarlamanın Değişen Rolü

	Geleneksel Pazarlama Yaklaşımı	Değer Temelli Pazarlama Yaklaşımı
Amacı	Müşteri/Ürün Değeri Yaratmak	Hissedar Değeri Yaratmak
Stratejisi	Pazar Payını Maksimize Etmek	Varlıkları Geliştirip Yönetmek
Varsayımlar	Güçlü Pazar Performansı, Güçlü Kazançlar Yaratır	Stratejiler Değer Odaklı Değerlendirmelidir
Katkı	Rakip, Müşteri ve Kanal Bilgisi	Hissedar Değerini Nasıl Arttıracakını Bilmek
Odağı	Pazarlama Odaklı Olmak	Genel Yönetim İlkeleri Odaklı Olmak
Yetenekleri	Uzmanlaşma	Uzmanlaşma + Genel
Savunma	Müşterileri Anlamanın Önemi	Hissedar Değeri Yaratmada Pazarlamanın Önemi
Varlık Kavramı	Somut	Soyut
Mantık	Karlılığı Arttır	Hissedar Değerini Arttır
Performans Ölçütleri	Pazar Payı, Müşteri Tatmini, Satış ve Yatırım Dönüşü	Hissedar Değeri: İndirilmiş Nakit Akış

Kaynak: Doyle P., (2008:66). Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. İstanbul (3.basım): MediaCat Kitapları.

Tablo 1’de açıklandığı üzere; geleneksel pazarlama yaklaşımı çerçevesinde temel amaç müşteri/ürün değeri yaratmak iken, değer temelli pazarlama yaklaşımında bu amacın yanı sıra hissedar değeri de yaratabilmek hedeflenir. Aynı şekilde geleneksel yaklaşımda pazarlamanın ana stratejisi salt pazar payını maksimize etmek iken, değer temelli pazarlama yaklaşımı çerçevesinde aynı zamanda işletme varlıklarının geliştirilmesi de yer almaktadır. Bununla birlikte değer temelli pazarlama yaklaşımında performans kriterleri de farklılık göstermektedir. Geleneksel yaklaşımda ana performans ölçütleri pazar payı, müşteri tatmini, satış ve yatırım dönüşü gibi nicel metrikler olurken, değer temelli pazarlama

yaklaşımında hissedar değeri gibi nitel metriklerde performans ölçümüne dahil edilmektedir.

Günümüz rekabetçi iş dünyasında günden güne işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin başarısı sadece satışlar ve pazar payı gibi unsurlarla ölçülemeyecek kadar çok boyutlu ve karmaşık hale gelmektedir. Pazarlama kavramının yaşadığı değişim sonucunda işletmelerin rekabetteki başarı göstergesi, pazarlamanın yarattığı değer kavramı ile mukayese edilmeye başlanmıştır (Pirtini, 2010).

Pazarlamadaki değer yönlü değişim kavramı, müşteri açısından olduğu kadar işletmelerin hissedarları içinde önemli bir hale gelmiştir. Doyle'e göre (2008) pazarlamanın görevi; *hissedar değerini en fazla arttırmaya katkıda bulunmak ve pazarlama stratejilerinin yatırımcılar için ne kadar değer yarattığına göre değerlendirilmesidir. Böylece pazarlamanın sadece bir işletme fonksiyonu değil aynı zamanda şirketin toplam değerine direkt olarak etki eden bir unsur olduğu kabul edilmektedir* (Doyle, 2008).

Tablo 2: Pazarlama Anlayışındaki Değişimler

	Yönetimsel Yaklaşım	İlişkisel Yaklaşım
Pazarlamanın Amacı	Müşteriye Değer Yaratmak	Hissedar Değeri Yaratmak
Stratejisi	Pazar Payını Maksimize Etmek	Pazar Varlıklarını Geliştirip Yönetmek
Varsayımlar	Pozitif Pazar Performansı ve Finansal sonuçlar yaratmak	Pazarlama Stratejilerini Bir "Değer" Olarak Değerlendirmek
Katkı	Müşteri, Rakip ve Kanal Bilgisi	Pazarlamanın Hissedar Değeri

Kaynak: Cop R., ve Bekmezci M., (2008, 10:39). Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecardın Stratejik Önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, s. 247-266

Tablo 2’de belirtildiği üzere, pazarlamanın amacı yönetsel pazarlama yaklaşımında salt müşteri değeri yaratmaya odaklanmakken, ilişkisel yaklaşımda hissedar değeri yaratmak da pazarlamanın ana amaçlarından birisi haline gelmektedir. Sonuç olarak; değer temelli pazarlama yaklaşımının ortaya çıkmasında sonra değer kavramı müşteri ve hissedar değeri olarak tanımlanmaya başlamıştır.

Tedarik Zincirinde Değer Yönlü Değişim Kavramı

İşletmelerin rekabet ettikleri pazarlarda mevcut ya da potansiyel müşterilerine rakiplerinden daha fazla değer sunabilmelerinin temel unsurlarından bazıları; düşük fiyat sunmak, fiyat dışında diğer oluşan maliyetlerin (servis, lojistik vb.) makul tutulması, toplam değer teklifini daha çekici hale getirecek ek faydalar sunulabilmesi olarak sıralanabilir (Pirtini, 2010). Tedarik zincirinin literatürdeki tanımı itibariyle daha düşük maliyetlerle daha yüksek katma değer sunabilmek için tedarikçiler ile işletmenin müşterileri arasındaki süreçlerin etkin bir şekilde yürütülmesidir (Görçün, 2019). Bu yönleriyle ele alındığında etkin bir tedarik zinciri yönetiminde sağlanabilecek faydalar ve yaratılacak değer, değer yönlü pazarlama faaliyetleri açısından da önem arz etmektedir.

Tedarik zincirinin sunduğu “değer” kavramı; müşterinin ürüne biçtiği değer ile tedarik zincirinin müşterinin bu ihtiyacı karşılamak için harcadığı toplam çabanın maliyeti arasındaki fark olarak tanımlanabilir (Karaca & Demirtaş, 2010). Bu fark ne kadar büyük ise tedarik zinciri o denli başarılı sayılabilir. Bu açıdan bakıldığında tedarik zinciri yönetimi müşteri beklentileri ve ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlamada son derece önemli bir unsur olabilmektedir (Karaca ve Demirtaş, 2010). Başka bir açıdan tedarik zinciri yönetimi; işletme içindeki arz ve talep yönetimini birleştiren bir unsur (Blanchard, 2017) olarak tanımlamakta yanlış olmayacaktır.

Tedarik zinciri yönetimi işletmeler için müşteri tatminini maksimize etmek, işletme karını arttırmak, daha verimli ve düşük maliyetle çalışmak gibi hayati öneme sahip faydalar da sunmaktadır (Çoban, 2010). Günümüz iş dünyasında artan rekabet sonucunda müşteriler; artık daha

fazla hizmet, daha kaliteli ve uygun fiyatlı ürün, daha hızlı teslimat gibi katma değerli hizmetler talep etme eğilimindedirler (Benton, 2018). Tüm bu müşteri eğilimlerinin karşılığında tedarik zincirinde yaratılan değer kavramı günden güne işletmeler için daha stratejik bir öneme ulaşmaktadır.

Tedarik Zinciri Değer Yönlü Performans Ölçüm Yöntemleri

Tedarik zinciri tasarımı ve sonrasında etkin yönetimi amacıyla zincirin, müşteri beklentilerine zamanında cevap verebilmek ve işletme maliyetlerini düşürebilmesi amacıyla bazı bileşenler bulunmakta olup, bu bileşenlerin performansları işletme yöneticileri tarafından takip edilmek istenmektedir (Erdal, 2014). Günümüzde müşteri talebi odaklı tedarik zinciri yönetimi anlayışının giderek yaygınlaşması sonucunda, işletmeler hem tedarik zinciri kapasitelerini müşteri talebi ile uyumlu hale getirme hem de arz ve talebi dengeleme noktasında standart operasyon prosedürlerinden (S&OP) yararlanmaktadırlar (Acer, 2021).

İş dünyasının rekabetçi ve değişken doğası gereği, her işletmenin operasyon dinamikleri ve stratejileri birbirinden farklı olabilmektedir. Dolayısıyla işletme için belirlenen tedarik zinciri performans kriterleri de birbirinden farklılık gösterebilmektedir.

Tedarik Zinciri Performans Kriterleri

Tedarik zinciri, işletmenin tüm kurumsal ve operasyonel fonksiyon hedeflerinin desteklenmesini sağlayacak olan ve sonunda müşteri için değer yaratacak performans göstergelerine ihtiyaç duymaktadır. Bu performans göstergeleri kalite, zamanında teslimat ve maliyet avantajı gibi operasyonel göstergeler olabileceği gibi bunların dışında, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak ve tedarik zincirinde daha çok değer yaratacak inovasyon, zamanında pazarda olma, esneklik gibi anahtar performans unsurları da olabilmektedir (Erdal, 2014).

Genel olarak tedarik zincirleri, gerçekleşen müşteri beklenti ve talepleri ile işletmenin üretim ve dağıtım süreçleri arasındaki dengenin

sağlanması gereksinimiyle sürekli olarak gelişim ve değişim göstermek durumundadırlar. Günümüz iş dünyasının hızlı ve rekabetçi yapısı gereği bu değişimin sürekli olması sebebiyle tedarik zincirlerinden de bu sürekliliğe hızlı uyum sağlamaları beklenmektedir. Dolayısıyla stabil bir yapıdaki tedarik zincirinin sağlıklı olarak işlemediği kabul edilmektedir (Görçün, 2019). Bu sebeple tedarik zincirleri için tasarlanan performans kriterlerinin de stabil olmak yerine sürekli gelişen ve değişime uygun bir performans yönetim sistemi uygulanması beklenmektedir. Kısa vadeli olarak uygulanan performans sistemleri genellikle sonuçları tam olarak göstermesi açısından uygulanması zorlu sistemlerdir. Öte yandan uzun vadeli performans sistemlerinde ise ulaşılması beklenen sonuçların çıktılarını görmek zaman alabileceği için tedarik zinciri performansının hem kısa hem de uzun vade de değerlendirilmesi iş sonuçlarının daha doğru şekilde izlenebilmesi açısından en uyumlu metodu oluşturabilir.

Tedarik zincirlerinde performans kriterlerinden, en önemli olan ve değer yaratan unsurları sırasıyla fiyat/fayda/maliyet avantajı, kalite, teslimat güvenilirliği inovasyon kabiliyeti, zamanında pazarda olmak, esneklik ve müşteri taleplerine zamanında cevap verebilmek olarak sıralamamız mümkündür.

Fiyat/Fayda/Maliyet Avantajı

Fiyat ve fiyatlandırma müşterinin işletmenin sunduğu mal ve hizmetler için ne kadar bedel ödemeye istekli olduğuna karar verme süreci olarak da tanımlanabilir. Aynı zamanda işletmeler için fiyatlandırma stratejisi müşterilerin ürün ve hizmet satınalma davranışlarını direkt olarak etkilemesi sebebiyle, işletmenin ürün ve hizmetlerine olan talebi etkilemesi dolayısıyla tedarik zinciri performansını da doğrudan etkileyebilmektedir (Chopra & Meindl, 2017).

Ayrıca fiyatlandırmanın toplam maliyet ile de doğrusal ilişkisi bulunmaktadır. Ürün fiyatı pazardaki muadil ürüne göre ne kadar düşükse o kadar fazla ürün satılır dolayısıyla toplam birim başına sabit maliyet düşük kalırken, değişken maliyet de o kadar yüksek olur (Doyle, 2008).

Kalite

Kaliteli mal ve hizmet üretimi rekabetçi piyasa şartlarında var olabilmek adına öncelikli gerekliliklerden birisidir. Kalite literatürdeki tanımı açısından bir müşteri tatmini unsurudur. İşletmenin ürünlerinin kalitesinin iyi ya da kötü olduğu, müşterinin pazardaki son sözünü söylediği satın alma davranışına kadar belirlenmesi zor olan bir kavramdır (Benton, 2018). Dolayısıyla kalite büyük ölçüde müşterilerin algıladığı kadardır. Bir kalite sürecinin iyileştirilebilmesi için öncelikle ölçülendirilmesi gerekir. Kalitenin ölçümü mallar için nispeten daha kolay olsa da hizmet kalitesinin ölçülebilmesi, kişiye göre değişebilmesi sebebiyle daha zor olabilir (Kasapoğlu, 2020).

Teslimat Güvenilirliği

Teslimat güvenilirliği ve sipariş yönetimi, işletmelerin müşterilerden aldığı siparişlerin işletmeye iletilmesi ile başlayarak ürünün teslim edilmesine kadar uzanan ve hatta teslim sonrası müşteri hizmetlerine kadar uzanan bir tedarik zinciri değer fonksiyonudur. Tedarik zinciri açısından, genel müşteri beklentilerinin artması sebebiyle, müşteri siparişleri giderek karmaşık bir hal almış durumdadır. Geçmişte sipariş talepleri doğrusal bir akışa sahipken, günümüzde çapraz ilişkiler neticesinde daha kompleks hale gelmiştir (Görçün, 2019). Günümüzde pazar yeri sipariş uygulamaları üzerinden toplanan müşteri talebi, market ya da restoran zincirlerine aktarılmakta ve siparişin doğru şekilde ve zamanında müşteriye ulaştırılması beklenmektedir. Bazen tek olan müşteri siparişi, birden fazla satıcıya aynı kanal üzerinden iletilebilmektedir. Örneğin; e-ticaret sitelerinden müşterinin sepetine eklediği satıcısı birden farklı olabilen müşteri talebi, platform arayüzünde tek sipariş olarak gözükürken farklı satıcılara bu platformlar üzerinden iletilebilmektedir. Dolayısıyla müşteri beklentileri ve yoğun rekabet sebebiyle gelişen bu yüksek beklentiler süreci de daha kompleks hale getirebilmektedir.

İnovasyon Kabiliyeti

Teknolojik gelişmeler ve sosyo-ekonomik değişim; piyasadaki talep yapısını dönüştürebilmekte ve tedarik zincirlerinden olan beklentilerde

de zaman içerisinde değişime sebep olabilmektedir. Ürün geliştirme performans kriterleri açısından her ne kadar zaman zaman inovasyon kabiliyeti göz ardı edilse bile, bu unsurun tedarik zinciri performansı açısından dikkatle takip edilmesi önem arz etmektedir. (Görçün, 2019). Örneğin, toplam değer zinciri, işletmenin ürün geliştirme sürecindeki detayların belirlenmesi sürecinde başlar. Pazarlama yolu ile bu ürünlere talep oluşturulması sağlanırken aynı zamanda yeni ürünler geliştirilebilmesi için veri toplanır. Tedarik zinciri ise toplanan bu verilere göre mevcut ürünü geliştirir ya da piyasaya yeni ürünler sunar (Chopra & Meindl, 2017).

Pazarlamanın müşteri geliştirme ve yeni ürün kavramları oluşturma rolü, pazarlama sürecini bu alanda kritik hale getirir ve tedarik zincirleri ile iş birliği içerisinde olma zorunluluğunu ortaya çıkarır. Buradaki kritik unsur ise işletmelerin yeniliklerini yani yapılan inovasyonları ticarileştirebilme yeteneğidir (Clark, 2000).

Zamanında Pazarda Olma

İşletmelerin müşterileri için ürettikleri ürünleri, hızlı ve doğru şekilde satış noktaları ve ara depolarına gönderilmesi tedarik zinciri sürecinin hızını etkileyecektir. Bu sebeple ürünlerin üretim sürecinde geçirdikleri süre kadar, pazara sunulmasında geçen süre de ürünün zamanında pazarda olması açısından önemlidir (Zerenler, 2005).

Müşteriye sunulacak değer açısından, pazara sunulan yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımı veya pazara girişi, yenilikçi tedarik zinciri uygulamaları ve teknoloji olanaklarının birlikte kullanımı ile daha başarılı olabilir (Munksgaard Vd., 2014).

Müşterinin ürünü talep ettiği tam zaman ile ürünün müşteriye teslim edilmesi arasındaki zaman farkı ne kadar düşükse, teslimat performansı o kadar başarılı, dolayısıyla müşteri memnuniyeti yüksek, bu fark ne kadar yüksek ise teslimat performansı o kadar kötü dolayısıyla müşteri memnuniyeti o derecede düşüktür (Görçün, 2019).

Esneklik

Tedarik zincirindeki esneklik aynı zamanda işletmenin fiyatlandırma ve kârlılık yapısı ile de ilgilidir. Esnek bir tedarik zinciri yönetimine sahip, etkin envanter, esnek dağıtım ve üretim gücüne sahip olan işletmeler özellikle değişken talep koşullarında olan piyasalarda dahi maliyetlerini daha etkin kontrol edebilir, dolayısıyla etkin fiyatlama ve yüksek kâr marjına sahip olabilirler (Görçün, 2019). Buradan sonuçla esnekliğin, müşteri talep ve beklentilerini tam olarak karşılayabilmenin yanı sıra daha yüksek faaliyet karı meydana getirebilmesi sebebiyle işletmelere önemli katkılar bulunabilmektedir.

Müşteri Taleplerine Cevap Verebilme

Müşteri taleplerine cevap vermek ve müşteri tatmini; müşteriye mutlu edebilmek adına yapılması gereken her şey olarak tanımlanabilir (Benton, 2018).

İşletmeler, rekabet stratejisi uygulamalarını müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya, müşterilere sunduğu ürün ve hizmetlerden olan memnuniyetlerine ve piyasadaki rakiplerine göre belirleyerek müşteri taleplerine cevap vermeye çalışır. Örneğin, bir indirim marketi her zaman makul kalitede olan ürünü en uygun fiyatla müşterilerine sunmaya çalışır (Chopra & Meindl, 2017).

Günümüzde müşteriler aynı zamanda standart ürünlerle yetinmeyip, daha kişiselleştirilen ürünler de talep etmekte, dolayısıyla işletmeler hem toplu halde üretmeyi başararak maliyetlerini optimize etmek hem de kişiselleştirmeyi başarmak durumundadırlar (Kasapoğlu, 2020).

Tedarik Zinciri Yönetimi ve Değer Temelli Pazarlama İlişkisi

İşletme yönetimi açısından pazarlamanın, işletme ve müşteriler arasındaki ilişki yönetiminde kuvvetli etkilerinin olması sebebiyle tedarik zinciri yönetimi ile de güçlü bir etkileşimi vardır. Pazarlama fonksiyonu işletmelerin mal ve hizmetleri için talep yaratmakta ve bu yaratılan talebi karşılayabilmek için tedarik zinciri fonksiyonuyla iç içe ayrılmaz şekilde çalışmak durumundadır (Önen, 2021).

İşletmelerin tedarik zinciri faaliyetlerinin temel amacı; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tam olarak karşılanabilmesidir (Kasapoğlu, 2020). İşletmelerin tedarik zinciri süreçleri içerisinde, sağlanan faydayı maksimize etmeleri amacıyla, kapasite planlama ve tedarik zinciri unsurlarıyla karşılıklı bilgi paylaşımı gibi kritik verimlilik noktalarını, müşteri talep ve isteklerini en üst seviyede karşılama amacıyla bir araya getirmesi sonucunda müşteri memnuniyeti maksimize edilmektedir. Etkin bir tedarik zincirinde bu çıktıların sağlanması aynı zamanda işletmeye rekabet avantajı da getirecektir (Görçün, 2019). Sonuç olarak; herhangi bir işletmenin tedarik zinciri birimlerinin birincil amacı; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak ve süreç içerisinde işletme için kâr üretebilmektir (Chopra & Meindl, 2017).

Müşterileri için değer yaratmak isteyen şirketlerin temel hedefi öncelikli olarak müşterilerinin isteklerini anlayabilmektir. Pazarlama departmanlarının temel görevlerinden birisi müşterilerinin isteklerini anladıktan sonra onların isteklerine en uygun şekilde ürünleri pazara sunabilmektir (Doyle, 2008). Bu noktada ise pazarlama departmanlarının işletmenin tedarik zinciri departmanı ile yakın çalışma içerisinde olup, doğru ürünü, doğru zamanda müşterilerine sunmaları gerekmektedir. Bu açılarından tedarik zincirleri ile pazarlama departmanları arasında yakın ilişki bulunmaktadır.

Değer Temelli Pazarlamanın İşletmelerin Pazarlama Performansı, Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Sonuçlarına Etkisi

Yeni ekonomi olarak da adlandırılan 21. yüzyıldaki yeni iş yapış çağıyla birlikte, işletmelerin pazarlama fonksiyonları modern işletmecilik anlayışında önemli bir yere sahip olmuştur (Sekreter & Akyüz, 2003).

Bilginin hızlı bir şekilde toplumdaki en uç birime kadar ulaşabilir olması, sanayi toplumlarının durağan yapısının ve dolayısıyla güncel rekabetin anlam ve içeriğinin de değişmesine sebep olmuştur. Tüketicilerin mal ve hizmetlere olan talepleri değişime uğramış, talebin bu değişimi sonrası, üretim çeşitlenmiş ve buna bağlı olarak da ekonomik faaliyetle-

rin yapısı da değişmeye başlamıştır (Bekmezci & Cop, 2008). Böylelikle bilgi çağında işletmeler için değer yaratılabilmesi, müşteriler ile kurulan güçlü ilişkilere bağlanmaktadır.

Ancak her zaman salt olarak müşteri ihtiyaçlarının karşılanması işletmeler için değer yaratan bir unsur olmayabilir. Burada amaçlanan aslında sadık ve kârlı müşteriler yaratılabilmesidir. Müşteri sadakati uzun dönemli olarak şirketin finansal performansı ve hissedar değerini de pozitif yönde etkileyecektir (Doyle, 2008). Özetle, değer temelli pazarlama faaliyetleri sonucunda işletmelerin genel pazarlama performansları iyileşir bunun sonucunda müşteri memnuniyeti artar ve finansal sonuçlar pozitif olarak etkilenir.

Genel Pazarlama Performansı

Pazarlama’da 1980 sonrası yeni paradigmaların oluşmasıyla birlikte, pazarlamanın başarısının ölçümünde salt mali olmayan ölçütler de dikkate alınmaya başlanmıştır. Önceleri kullanılan geleneksel satış ve kârlılık analizine ek olarak, müşteri memnuniyeti, marka değeri gibi ölçütlerin, organizasyonun uzun vadeli perspektifini daha güçlü bir şekilde gösterdiği düşünülmeye başlanmıştır (Clark, 2000).

Temel olarak işletmelerin içinde bulundukları endüstriler baz alındığında, pazarlama performansını ölçmede kullanılan kriterler, finansal ve finansal olmayanlar olarak iki boyutta değerlendirilebilir. Finansal olan ölçütler genellikle pazarlamanın işletme stratejilerini öncelikli olarak ölçmekte kullanılan metrikler olurken, müşteri memnuniyeti, marka sadakati gibi finansal olmayan diğer ölçütler ise işletmenin büyüme ve rekabet üstünlüğü gibi geleneksel ölçütlere oranla işletmenin uzun vadedeki görünümünü anlamaya yardımcı olurlar (Hacıoğlu, 2012).

Finansal Performans

Finansal performans açısından bakıldığında özellikle tedarik zinciri; tedarik kaynaklarından sağlanan ürün, hizmet ve bilgilerin müşteri ihtiyaçları çerçevesinde, müşterilere ulaştırılmasına kadar geçen sürecin,

işletmenin nakit akış ve ihtiyaçlarına göre karşılanmasının planlanmasıdır (Görçün, 2019). Başarılı olarak tanımlanabilecek bir tedarik zinciri yönetiminde, tedarik zinciri kârlılığı ve yaratılan toplam değer yüksektir. Dolayısıyla başarılı tedarik zinciri yönetimi ile işletme toplam kârlılığı arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Chopra & Meindl, 2017 s.3-4).

Müşteri Memnuniyeti

İşletmelerin, tedarik zincirleri de dahil olmak üzere, finansal sonuçlarına pozitif etkisi olan yegâne unsur müşterileridir. (Kasapoğlu, 2020). Bu sebeple işletmelerin temel amaçlarından birisi, müşteri memnuniyetini sağlamak, hatta müşteri açısından bu memnuniyetin ötesine geçerek, onları sadık birer iş ortağı haline getirmektir. İşletmelerin sürdürülebilir büyümelerinin ve karlılıklarını maksimize etmelerinin odak noktasında bu yaklaşım yatmaktadır (Swift, 2001). Öyle ki müşteri memnuniyeti ölçütü açısından büyük bir araştırma ve danışmanlık endüstrisi gelişmiştir.

Bu alandaki önemli varsayımlardan biri ise; müşterilerin, bir ürünle yaşadıkları deneyim, ürünle ilgili beklentilerini aşarsa memnun olurlar (Clark, 2000). Bir işletme için başarı ile yürütülen müşteri ilişkileri pazarlaması; işletmenin hizmet rekabetini yönetebilme, toplam hizmet teklifi üretme ve sunmayı mümkün kılmak üzere tasarlanmasıdır (Sağır, 2019).

Sonuç

Globalleşmeyle birlikte iş dünyasında sınırların ortadan kalkması sonucunda işletmeler daha büyük pazarlara ve farklı müşteri türlerine hitap etme imkânı bulmuşlardır. Genişleyen pazar ve farklılaşan müşteri istekleri sebebiyle işletmeler daha yüksek rekabet ortamı içerisine girmiş ve rakipleri ile rekabet edebilmek adına iyi kalitede en uygun fiyatlı ürün ve hizmet tedarik etme gereksinimleri ortaya çıkmıştır. Bu gereksinimin ortaya çıkması nedeniyle de işletmelerin tedarik zincirlerine verdikleri önem artmıştır. Aynı şekilde yine yüksek rekabet ve büyüyen pazar ortamı veya yaşanan ekonomik krizler sebebiyle işletmelerin pazarlama birimleri de kritik bir fonksiyon haline gelmiştir.

Tedarik zinciri yönetimi ile pazarlama arasında iki yönlü bir ilişki vardır (Ramadan, 2015). Doyle (2002)'a göre, modern tedarik zinciri yöneticilerinin pazarlamacılarla çok yakın bir şekilde çalışmaları gerekmektedir (Ramadan, 2015). Tedarik zinciri yönetimi aynı zamanda tanımı itibariyle, işletmenin müşterilerine daha iyi hizmet edilmesini sağlayacak olan süreçler üzerine odaklanarak, varsa organizasyon içinde bir işlevsel yetersizlik olması durumunda eksiklik veya yetersizlikleri dengelemeyi amaçlar. Bu amaçla tüm işletmeler, süreçlerinin belli bir hizaya getirilmesine yardımcı olarak maksimum müşteri memnuniyeti sağlamayı hedefliyor olmalıdırlar (Weele, 2014).

İşletmelerin başarısı; bir taraftan müşterilerine “değer” sunarken diğer taraftan işletmeye ve işletmenin hissedarlarına da sağladıkları “değer” ile mümkün olabilmektedir. Bu yüzden işletmelerin ürün tasarım aşamasından, satış sonrası hizmetlere kadar hem müşterilerine hem de işletme ortaklarına “değer yaratan sistemler” kurma konusunda çaba harcadıkları kabul edilmektedir (Karaca ve Demirtaş, 2010).

Tedarik zincirindeki değer yönlü değişimin, işletmenin pazarlama ve finansal performansı ile müşteri memnuniyeti üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Kalite, inovasyon, teslimat güvenilirliği, maliyet avantajı, zamanında pazarda olma, esneklik ve müşteri taleplerine zamanında cevap verebilmek gibi unsurlar, şirketlerin faaliyet gösterdikleri pazarlardaki konumlarını güçlendirir ve müşterileri ile daha sağlam ve kalıcı ilişkiler kurmalarına olanak verebilir. Günümüz rekabetçi iş ortamı sürekli olarak evrilirken, tedarik zincirindeki değer odaklı yaklaşımların sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı açısından vazgeçilmez olacağı düşünülmektedir.

Tedarik zincirinde performans kriterleri belirlenirken genellikle maliyet, hız gibi unsurlar göz önüne alınırken, asıl işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek, müşterilerinin ve hissedarlarının gözünde değer artışı yaratabilecek olan unsurlar çoğunlukla işletmelerin tedarik zinciri performansı yönetimi açısından, göz ardı edilme eğilimindedir (Erdal, 2014). Halbuki tedarik zinciri departmanları iş yapılarının doğası gereği diğer birçok işletme fonksiyonu ile ilişki içerisinde oldukları için

Öte yandan endüstride yaşanan değişimlerin hızı giderek artmaktadır. Bu değişimler statik değil artık dinamik hale gelmiştir. Özellikle yakın gelecekte endüstriyel üretimin içerisine robotik teknolojiler ve yapay zekâ kavramları girdikçe, müşteriye sunulan değer kavramının da değişikliğe uğraması muhtemel hale gelecektir. Ancak her halükârda müşteri ile işletme arasında dinamik bir ilişki söz konusu olmaya devam edecektir. Bu değişen ilişki biçimleri sonrasında, taraflar açısından dengeli ve yararlı bir ilişki bağı kurulması sonucunda işletmelerin faaliyetlerini kârlı bir şekilde sürdürebiliyor olması önemli olacaktır. Bu değişim kavramı hem pazarlama hem de tedarik zincirinde yaratılan değer açısından göz ardı edilmemesi gereken bir unsurdur.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırma, bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun gerçekleştirilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

İki yazar da eşit katkı sağlamıştır.

Destek Beyanı

Bu araştırma herhangi bir kurum veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

Çıkar Beyanı

Bu araştırma herhangi çıkar çatışmasına konu değildir.

Kaynakça

- Acer, A. (2021). S&OP Sürecinin Yönetsel Boyutu ve Hiyerarşik Yapısı. S. G. Editörler, & A. Kara içinde, *Satış ve Operasyon Planlama; Sürdürülebilir Rekabet İçin Yol Haritası* (s. 43). Ankara: Atlas Akademik Basım.
- Bekmezci, M., & Cop, R. (2008). Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Score Cardın Stratejik Önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, s. 247-266.
- Blanchard, D. (2017). *Tedarik Zinciri Yönetimi En İyi Uygulamalar 2.Basımdan Çev. Mehmet Tanyaş-Murat Düzgün*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2017). *Tedarik Zinciri Yönetimi; Strateji, Planlama ve Operasyon 6.Basımdan Çeviri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Clark, B. H. (2000). A summary of thinking on measuring the value of marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, s. 357-369.
- Cop, R., & Yüzüak, A. (2016, 1 18). Değer Temelli Pazarlamada Müşteri Değerine, Firma Ve Müşteri Bakış Açısından Bolu İlinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, s. 49-80.
- Çoban, S. (2010). Tedarik zinciri yönetiminde bütünleşme ve internet. Editörler, İ. Varinli, & K. Çatı içinde, *Güncel pazarlama yaklaşımlarından seçimler* (s. 407-430). Ankara: Detay Anatolia akademik yayıncılık ltd.Şti.
- Doyle, P. (2008). *Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri 3.Basım*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Erdal, M. (2014). *Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi 3.baskı*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Görçün, Ö. F. (2019). *Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Görçün, Ö. F. (2019). *Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım .
- Hacıoğlu, G. (2012, 1 19). Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, s. 59-75.
- Karaca, Y., & Demirtaş, M. (2010). E-Tedarik Sistemlerinin İşletme Performansına Etkisi ve Dengeli Skor Kart İle Performans Ölçümü. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 47-62.
- Kasapoğlu, Ö. A. (2020). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Güncel Stratejiler ve Dijitalleşme*. İstanbul: Çağlayan Kitap.
- Kasapoğlu, Ö. A. (2020). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Güncel Stratejiler ve Dijitalleşme*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi .
- Kotler, P. (2005). *A'dan Z'ye Pazarlama; Pazarlama ile ilgilenen herkesin bilmesi gereken 80 kavram. 2.basım Çev. Aslı Kalem Bakkal*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Külter, B., & Demirgüneş, K. (2006). Değer Temelli Pazarlama (Finansal Boyut ve Müşteri Boyutu). *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, s. 327-342.
- Munksgaard Vd., K. B. (2014). Value-based Supply Chain Innovation. *Operation Management Res*, s. 50-62.
- Önen, V. (2021). S&OP Etkinlik Girdileri. S. G. Editörler, & A. Kara içinde, *Satış ve Operasyon Planlama; Sürdürülebilir Rekabet İçin Yol Haritası* (s. 43). Ankara: Atlas Akademik Basım.
- Pirtini, S. (2010). Değer Pazarlaması. İ. Varinli, & K. Çatı içinde, *Güncel Pazarlama Yaklaşımından Seçmeler* (s. 57-75). Ankara: Detay Anatolia akademik yayıncılık ltd.şti.
- Ramadan, M. A. (2015). The Impact of Values-Based Branding (VBB) on the Strategic Sustainability Decision of the Supply Chain Management as a Superior Competitive Advantage. *Proceedings of 4th European Business Research Conference* (s. 1-11). London, UK: Imperial College.

- Sağır, G. (2019). İlişkisel Pazarlama ve Sosyoloji. M. Ünsalan içinde, *Pazarlama ve Sosyoloji* (s. 463-494). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sekreter, M., & Akyüz, G. (2003). Pazarlama Araştırmalarında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bir Yazın Taraması. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, s. 123-150.
- Tekin, M., & Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. *V.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu* (s. 63-68). İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Ural, T. (2008, 8 2). Değer Temelli Fiyatlandırma: Ürünün Tüketici Değer Algısına Göre Fiyatlandırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 1-16.
- Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, s. 11-29.
- W.C. Benton, J. (2018). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi Üçüncü Basımdan Çeviri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Weele, A. J. (2014). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi 5.Basımdan Çeviri Çev.Timuçin Binder*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı Ve Üretim Sistemleri Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1-36.

Extended Summary

Insights into Measuring the Impact of Value-Based Changes in Supply Chain on Marketing Performance and Customer Satisfaction within the Framework of a Value-Based Marketing Approach

The limitations of traditional marketing approaches in effectively addressing customer-centricity have prompted businesses to adopt personalized and value-based marketing strategies. Within this evolving paradigm, supply chain management has emerged as a critical component in creating and delivering value to both customers and shareholders. This article explores the impact of value-oriented transformation in supply chains on marketing performance and customer satisfaction, and it offers a conceptual framework for evaluating this relationship.

The Value-Based Marketing Perspective

Value-based marketing emphasizes the processes of identifying, creating, and delivering superior value to customers. It defines value as the perceived difference between the benefits a product or service provides and the costs incurred to obtain it. Enhancing this perceived value improves not only customer satisfaction but also shareholder wealth, thereby strengthening the overall strategic position of the firm. Contemporary marketing performance assessments now include non-financial indicators such as customer loyalty and brand equity, which complement traditional metrics like sales volume and profitability.

Value-Oriented Transformation in Supply Chains

The supply chain encompasses the entire flow of products and services from initial production to final delivery. The value created during this process has direct implications for cost reduction, customer satisfaction, and competitive advantage. In this context, value is understood as the differential between the value perceived by the customer and the total effort or cost expended by the supply chain to meet that perception. Thus, effective supply chain management becomes a strategic lever for value creation in increasingly competitive markets.

Performance Criteria and Value Creation Dimensions

Supply chain performance must be assessed using dynamic and multidimensional criteria that reflect both operational efficiency and strategic value.

Key performance indicators (KPIs) include cost-effectiveness, quality, delivery reliability, innovation capacity, market responsiveness, flexibility, and the ability to meet customer demands. These elements collectively influence both the internal efficiency of the organization and the external perception of value by the customer.

- **Cost-Benefit Advantage:** Strategic pricing directly affects consumer demand and, consequently, supply chain operations.
- **Quality:** As a determinant of customer satisfaction, quality must be aligned with consumer expectations and consistently measured.
- **Delivery Reliability:** As customer expectations evolve, reliable and timely fulfillment of orders has become increasingly complex and critical.
- **Innovation Capability:** The ability to adapt supply chain practices to incorporate innovation enhances value creation and market adaptability.
- **Time-to-Market:** Efficient processes that minimize time-to-market strengthen competitive positioning.
- **Flexibility:** Supply chain agility enables firms to adapt to demand fluctuations while optimizing costs and maintaining high service levels.
- **Responsiveness to Customer Demands:** The capacity to deliver customized solutions enhances both satisfaction and long-term loyalty.

Supply Chain and Marketing Interdependency

A strong interconnection exists between marketing functions and supply chain operations. While marketing departments are responsible for generating demand based on market analysis, supply chains are tasked with fulfilling that demand efficiently. This bidirectional relationship ensures that customer expectations are met while optimizing firm performance. Collaborative alignment between these departments is critical for delivering the right product, at the right time, and in the right condition.

Implications for Marketing Performance, Financial Outcomes, and Customer Satisfaction

The implementation of value-based marketing contributes significantly to overall marketing performance, not merely through increased sales, but also by enhancing intangible assets such as brand image, customer loyalty, and stake-

holder trust. Financial performance is positively influenced through improved operational efficiency, reduced costs, and increased profitability associated with effective supply chain practices. Moreover, high customer satisfaction—achieved through reliable, high-quality, and timely value delivery—contributes to the sustainability and competitiveness of the business.

Conclusion

In an era characterized by globalization, technological advancement, and intensifying competition, both supply chain management and marketing have assumed increasingly strategic roles. Measuring the impact of value creation in supply chains on marketing performance and customer satisfaction is essential for sustainable growth. Traditional performance measures focused primarily on cost and speed are no longer sufficient; instead, businesses must also consider qualitative indicators that reflect customer and shareholder value. Achieving synergy between marketing and supply chain functions allows firms to enhance value creation capabilities, respond more effectively to market demands, and secure long-term competitive advantage.