

## ENDÜSTRİYEL SATINALMA DAVRANIŞINDA RİSK VE RİSK AZALTMA STRATEJİLERİ

Müge ARSLAN

*M.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi, Dr.*

**Abstract:** Buying process is one of the most important decision areas of a firm due to the fact that it requires high investment. Industrial buying is even more important because the product that is being bought affects the product the firm will be producing. Therefore, buying decision in a firm requires careful planning. However, all buying decisions involve a high level of risk. Therefore, the members that make up the buying center of a firm are motivated to reduce the amount of risk they perceive in the buying decision. The aim of this paper is to conceptualize risk and to examine risk reduction strategies that may be used in industrial buying decisions.

### I. GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet karşısında firmalar ayakta kalabilmek için çok büyük çaba sarf etmektedir. Artık ürünlerinin kaliteli olması yeterli bir faktör değildir. Tüketici satın alacağı ürünün kalitesinden hiçbir şekilde şüpheye düşmemelidir çünkü kalite vazgeçilmez bir unsur olup, tüketici sadakatine atılan bir adımdır. Sadakat ise her firmanın arzu ettiği bir durumdur çünkü sadık bir müşteri hoşgörülü olur ve fiyattan çok fazla etkilenmez. Dolayısıyla, firmalar müşterileri ile uzun dönemli ilişkilere yönelme eğilimi göstermektedir. Tüketiciler tanıdık ve bildikleri mağazalardan alış-veriş etmeyi, güvendikleri markaların ürünlerini satın almayı yeğlemektedir. Tüm bu eğilimlerin altında yatan asıl neden, satın almada algılanan riskin azaltılmaya çalışılmasıdır.

### II. SATINALMADA RİSK

Her satınalma işleminde risk mevcuttur bu, ister işletmeler arası alımlar (endüstriyel satınalma) olsun, ister tüketicinin kendi ve yakın çevresinin tüketimi için yaptığı alımlar olsun. Nihai tüketiciler herhangi bir alımda bulunurken, satın alınan ürünün değerine bağlı olarak belirli bir risk algılamaktadır. Ancak endüstriyel pazarlarda satın alınan ürünün birim değerinin ve/veya miktarının yüksek olmasından dolayı algılanan risk tüketim pazarlarına nazaran daha fazladır. Böylece denilebilir ki satınalma işlemi risklerle ve belirsizliklerle

dolu bir eylemdir ve satın alma süreci risk azaltma davranışı barındırmaktadır [1].

Risk, olabilecek olayların gerçekleşen olaylara nazaran daha fazla olması ve belirli olasılık hesaplarının yapılabildiği duruma denmektedir [2]. Diğer bir ifadeyle risk, gerçekleştirilecek bir eylemde, örneğin satın almada, belirsizliklerin bulunmasıdır. Böylece bir kişi veya işletme satın alma işleminde yer aldığı zaman belirli bir riskle karşılaşmaktadır. Bu çalışmada sadece endüstriyel satın alma davranışında risk ele alınacak, tüketici davranışında karşılaşılan risklerden bahsedilmeyecektir.

### III. ENDÜSTRİYEL SATINALMADA RİSK ÇEŞİTLERİ

Endüstriyel satın alma davranışında, satın alma durumuna bağlı olarak farklı alanlarda risk hissedilebilir. Morris, Upah'ın (1980) çalışmasını uyarlayarak, endüstriyel satın almada yedi genel risk alanı bulunduğundan bahsetmektedir: tedarikçiler, ürünler, müşteriler, fiyat, finansman, yasalar ve sözleşmeler/anaşmalarla ilgili risk [1]. Tedarik ile ilgili riskte işletme, tedarikçinin ürün spesifikasyonuna uymama, teslimatta gecikme, satış sonrası hizmetlerde aksaklık, vs., risklerine maruz kalır. Ürünle ilgili olarak ise, satın alınan ürünün, işletme ihtiyaçlarını karşılayamaması, işletmedeki mevcut ürünlerle uyum sağlayamaması, beklenmeyen ek masraflar çıkarması gibi riskler söz konusudur. Benzer bir şekilde müşteri ile ilgili olarak, satın alınan ürünün üretim sürecindeki kullanımına alışılmama riski bulunmaktadır. Fiyatla ilgili riskler arasında ürünün algılanan değerine göre daha fazla para ödenmiş olması, rakip ürünlere nazaran yüksek bir fiyat ödenmesi, ürünü satın almak yerine üretme veya kiralamanın daha ucuz olması bulunmaktadır. Finansman riski ise satın alınacak veya kiralanacak ürün için gerekli paranın bulunamaması olasılığını içermektedir. Yasalarla ilgili risk, satın alınan ürünün kullanımının yasalara uygun olması, çevreye zarar vermemesi ve kullanıcıların emniyetini tehlikeye atmaması gibi risklerden oluşmaktadır. Ürünün satın alma işleminin yasalara uygun olmama olasılığı veya satın alma işleminde

tarafların anlaşmaya uymaması sözleşme/anlaşmalarla ilgili riski oluşturur.

Endüstriyel satınalma davranışıyla ilgili risk çeşitleri daha detaylı olarak ele alınacak olursa, en genel şekliyle iki tür risk bulunmaktadır: kişisel risk ve işletme riski [3;168]. Kişisel risk işletmenin satınalma merkezinde yer alan bir kişinin satınalma kararı verirken kişisel olarak algıladığı risktir. İşletme riski ise bir satınalma işleminde işletmenin karşı karşıya bulunduğu risktir.

Arslan çalışmasında kişisel riskin sekiz, işletme riskinin ise on farklı riski barındırdığından bahsetmiştir [4;50]. Söz konusu çalışmaya göre kişisel risk: finansal, sosyal, performans, psikolojik, fiziksel, zaman, fırsat kaybı ve uygunluk risklerini, işletme riski: teknik/teknolojik, finansal, fiyat, kredi, ürün/performans, hizmet/servis, moda, teslimat, yasal ve alıcı ile tedarik kaynağı arasındaki ilişkinin bozulma risklerini içermektedir (Tablo 1). Risk çeşitleri oldukça detaylı bir konu olduğundan ve bu makalenin kapsamını aşacağından daha fazla ele alınmayacaktır.

Tablo.1.Endüstriyel Satınalma Davranışında Risk Çeşitleri

<p><b>1. Kişisel Risk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• finansal risk</li> <li>• sosyal risk</li> <li>• performans riski</li> <li>• psikolojik risk</li> <li>• fiziksel risk</li> <li>• zaman riski</li> <li>• fırsat kaybı riski</li> <li>• uygunluk riski</li> </ul> <p><b>2. İşletme Riski</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• teknik/teknolojik risk</li> <li>• finansal risk</li> <li>• fiyat riski</li> <li>• kredi riski</li> <li>• ürün/performans riski</li> <li>• hizmet/servis riski</li> <li>• moda riski</li> <li>• alıcı/tedarik kaynağı arasındaki ilişkinin bozulma riski</li> <li>• teslimat riski</li> <li>• yasal risk</li> </ul>
--

**Kaynak:** Arslan, F. Müge, "Endüstriyel Satınalma Davranışında Risk ile Tedarik Kaynağı Bağımlılığı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.50.*

Risk kavramı incelendiğinde, endüstriyel satınalma karar sürecinde riskin iki temel boyutu bulunduğu görülmektedir [1]:

i) yanlış bir karardan dolayı oluşabilecek **kaybın olasılığı**

ii) yanlış bir karar verilmesi durumunda uğranacak **zararın miktarı**.

Örneğin, bir işletmenin güvenilir olmayan bir tedarik kaynağından tükenmez kalem satınalmak istemesi durumunda, hatalı ve / veya bozuk kalem temin etme **olasılığı** oldukça yüksektir ancak uğrayabileceği maddi hasarın **miktarı** düşük olabilir. Bunun aksine, çok güvenilir bir satıcıdan pahalı bir iş makinesi satın alınacağı zaman, makinenin bozuk çıkma **olasılığı** düşük olabilir ama makinenin bozuk çıkması durumunda uğranacak zararın **miktarı** yüksek olabilir. Bu nedenle risk azaltma stratejileri incelenirken riskin söz konusu iki boyutu unutulmamalıdır.

#### IV. ENDÜSTRİYEL SATINALMA DAVRANIŞINDA RİSK AZALTMA STRATEJİLERİ

İnsanlar hem kendi ihtiyaçları, hem de çalıştıkları işletmeler için herhangi bir satınalma kararı verirken algıladıkları risk seviyesini azaltma arzusundadırlar [5]. Diğer bir ifadeyle, belirli bir ürün satın alınırken algılanan risk, kişiler tarafından risk azaltma stratejileri kullanılarak kabul edilebilir bir seviyeye düşürülmektedir [6]. Algılanan riskin azaltılması için birçok farklı strateji uygulanabilmektedir. Risk azaltma stratejilerinde, riskin iki boyutu düşünülerek iki ana stratejiden biri veya her ikisi aynı anda izlenebilir: oluşabilecek bir zarar önceden mümkün olduğunca azaltılmaya çalışılabilir ve/veya bir zararın oluşması önceden önlenmeye çalışılabilir. Böylece denilebilir ki risk azaltma stratejisi, satınalma kararının içerdiği belirsizliklerin ve katlanılması gereken sonuçların aktif olarak azaltılmaya çalışıldığı çabalar [7].

Endüstriyel satınalma davranışında kullanılan risk azaltma stratejileri ile ilgili yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu nedenle akademisyenler tarafından risk azaltma stratejilerinin tam olarak hangi faktörleri içerdiği konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır. Yapılan literatür taramasında 20 farklı risk azaltma stratejisi tespit edilmiştir (Tablo 2).

Tedarik kaynağı bağımlılığı endüstriyel satınalma davranışında en sık kullanılan risk azaltma stratejilerinden biridir. Birçok işletme satın almadaki risk seviyesini azaltmak için mevcut tedarik kaynaklarına sadık kalmaktadır [8]. İşletmeler genellikle daha önceden birlikte iş yaptıkları ve tanıdıkları kişilerle muhatap olmayı ve onlardan sürekli olarak ürün almayı, hiç tanımadıkları işletmelerle iş yapmaya tercih etmektedir. Bu davranış hem işletme çalışanlarına kolaylık sağlamakta hem de kalitesi, güvenilirliği kendilerince kanıtlanmış olduğundan riskin azalmasına sebep olmaktadır.

İşletmeler tarafından sıkça kullanılan bir diğer risk azaltma stratejisi ise, satın alınacak ürünle ilgili herhangi bir karar verilmeden önce rakip ürünlerle karşılaştırılmasıdır. Her bir ürünün zayıf ve kuvvetli yönleri değerlendirilerek işletmeye en uygun ürün seçilebilir. İncelenen rakip ürünlerin sayısı arttıkça, satınalmada algılanan risk azalır.

Birçok işletme, risk azaltmanın en kolay yolu olarak pazarda isim yapmış ve tanınan işletmelerden veya satıcılardan ürün satınalma yoluna gitmektedir [9]. Örneğin, işletmeye bir bilgisayar satın alınması gerektiği zaman ilk akla gelen markalar pazardaki lider konumundakilerdir – IBM veya Hewlett Packard. Tanınmış markalar rakip ürünlere nazaran genellikle daha pahalıdır ancak birçok işletme sırf algıladıkları riski azaltmak için bu ek masrafa katlanmayı tercih etmektedir. Özellikle üretici için çok kritik rol oynayan ürünlerin alımında güvenilir bir kaynaktan satınalmak büyük önem taşımaktadır. Tanınmış markalar ve satıcılar, alıcılar tarafından rakiplere nazaran daha güvenilir bulunmaktadır.

Alıcı işletme risk azaltmak için satıcının mevcut müşterilerini öğrenerek onlarla temas kurabilir ve satıcı firma ve ürünleri hakkında detaylı bilgi edinebilir [10;663]. Bu sayede alıcı işletme satıcıdan memnun kalınıp kalınmadığını, ürünlerin iyi olup olmadığını, teslimatın nasıl olduğunu, vs., öğrenerek satınalmada daha bilinçli davranabilir.

Bazı işletmelerde, satınalma işlemi için kurulan satınalma merkezinde yer alan elemanlar yeni hiçbir riske girmemek için, işletme tarafından daha önceden seçilip iş yapılan tedarik kaynağından alım yoluna giderler [11]. Bu sayede kalitesi ve hizmeti bilinen, elemanları tanınan bir tedarik kaynağı ile çalışmak, yeni bir ürün alımı için bile olsa, işletmenin lehine bir durumdur.

Alıcı işletmede iyi ve etkin bir satınalma işleminin kullanılmaması ve satınalmanın henüz rutinleşmemiş olması satınalma karar sürecinde yer alan kişilerin yüksek bir psikolojik risk algılamalarına sebep olmaktadır [12]. Bu nedenle işletmede satınalma sürecinin rutin hale getirilmesi ve yapılacak işlerin sıraya konması satınalma merkezinde yer alan elemanların daha az risk algılamalarını sağlamaktadır. Aksi takdirde satınalma merkezinde yer alan elemanlar ne zaman ne yapmaları gerektiğine karar vermek zorunda kalacak, bu durumda ise elemanlar arasında anlaşmazlık, uyumsuzluk ve iktidar kavgalarının oluşması kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca satınalma sürecinin aşamaları yeni oluşturulacağından, tüm işlemlerin düşünülmesi ve faaliyete geçirilmesi uzun bir zaman alarak önemli bir zaman kaybına sebep olabilir.

**Tablo.2. Endüstriyel Satınalma Davranışında Risk Azaltma Stratejileri**

- Kaynak bağımlılığı
- Rakip ürünlerle karşılaştırma
- Tanınmış bir tedarik kaynağını seçme
- Tanınmış bir ürünü seçme
- Tedarik kaynağının mevcut müşterileri ile temasa geçme
- İşletme tarafından daha önce kabul görmüş tedarik kaynaklarını seçme
- Etkin bir satınalma prosedürü uygulama
- Kararın grup tarafından verilmesi
- Fazla sayıda tedarik kaynağını değerlendirme
- Çoklu tedarik (multiple-sourcing) yöntemi ile satınalma
- Değerlendirme ve satınalmada kantitatif tekniklerin kullanılması
- Garanti verilmesi
- Sözleşmeye uyulmaması durumunda ceza uygulama
- İş arkadaşlarının fikirlerinin alınması
- Orta veya üst yönetimden onay alınması
- Tedarik kaynağının ofisini veya fabrikasını ziyaret etme
- Mevcut tedarik kaynağı ile iletişim kurma
- Dergi, broşür, katalog gibi basılı yayından bilgi edinme
- Karar vermektan kaçınma
- Zaman ve maddi yatırımı en aza indirmeye

**Kaynak:** Arslan, F. Müge, "Endüstriyel Satınalma Davranışında Risk ile Tedarik Kaynağı Bağımlılığı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.67'den adapte edilmiştir.*

Satınalma kararının bir grup tarafından veriliyor olması, satınalma işleminde yer alan kişilerin algıladıkları kişisel riski önemli ölçüde azaltmaktadır. Kişiler bir grup içinde karar alırken, kendi kişisel risklerini azaltmak için sorumluluğu diğer grup elemanlarına aktarmaya veya riski paylaşmaya çalışırlar [13]. Bu nedenden dolayı önemli ve riskli alımlarda satınalma merkezinde yer alan eleman sayısı artırılır, böylece risk birçok kişi arasında paylaştırılarak elemanların daha az risk algılamaları ve daha rahat hareket etmeleri sağlanır.

İşletmeler tarafından kullanılan bir diğer risk azaltma stratejisi, satın almada mümkün olduğunca çok sayıda tedarik kaynağını değerlendirmeden geçirmektir. Yapılan araştırmalara göre, riskin yüksek olduğu ve yüksek yatırım gerektiren durumlarda işletme, daha fazla sayıda satıcıyı değerlendirmeye almaktadır [14]. Özellikle satın alınacak ürün işletmeye ilk defa satın alınıyorsa, mümkün olduğunca çok alternatif değerlendirilmektedir [11]. Satınalma işleminde ne kadar çok bilgi toplanır, ne kadar çok satıcı ile temasa geçilirse, o derecede sağlıklı karar verilir, dolayısıyla algılanan risk azalır.

İşletmeler satınalma kararında riski dağıtmak için ve yanlış bir tedarik kaynağını seçme olasılığına karşı çoklu tedarik (multiple-sourcing) kullanma eğilimindedir [8]. Çoklu tedarik, bir ürün satın alınırken aynı anda birkaç satıcı ile anlaşarak, hepsinden alım yapılma işlemidir. Böylece herhangi bir satıcı ile bir problem yaşanması durumunda onunla ilişki hemen kesilip, diğer satıcılardan alıma devam edilebilmektedir. Üreticiler özellikler üretimlerindeki kilit ürünlerin alımı için bu yöntemi tercih etmektedir. Bu sayede bir aksilik olduğunda üretim hiçbir şekilde aksamamaktadır.

Reeder, Brierty ve Reeder yayınlamış oldukları kitaplarında satıcı analizi ve seçimi ile ilgili ve genellikle değer analizini de içeren kantitatif yöntemler sayesinde en uygun tedarik kaynağının seçilebileceğini ifade etmişlerdir [8]. Birçok işletme tedarik kaynaklarını kantitatif tekniklerle değerlendirme yapmakta ve matematiksel veriler kullanarak objektif ve doğru kararlar verebilmektedir. Tedarik kaynağı (satıcı) önem verilen konularda – örneğin ürün kalitesi, ürünün teknolojik üstünlüğü, ürünün mevcut ürünlere uyum sağlaması, teslimat şartları, teslimat süresi, fiyat, satış sonrası bakım onarım ve destek hizmetleri, vs. – puanlanır ve en yüksek puanı alan satıcı seçilerek algılanan risk önemli ölçüde azaltılabilir.

Satıcılar çoğu zaman alıcıları ikna edebilmek için satmakta oldukları ürünlere garanti vermektedir. Özellikle pazarda yeni olan tedarik kaynakları, etkin bir strateji olarak tekliflerinde garanti şartlarına yer vererek alıcıların güvenini sağlamaya çalışır [12]. Garanti olanaklarının sunulması, alıcı işletmenin olası kayıplarına karşı bir teminat oluşturarak daha kolay karar vermelerini sağlamaktadır.

Garanti teminatı verilmesinin bir başka şekli, projenin zamanında teslim edilmemesi ve/veya ürünlerin beklenen şekilde performans göstermemesi durumunda satıcıya ceza uygulanmasıdır. Özellikle ihale usulü alımlarda, karşılıklı imzalanan sözleşmelerde mutlaka cezai uygulamalar ile ilgili bir madde yer almaktadır. Söz konusu cezai uygulamalar alıcıya güven verdiğinden, önemli bir risk azaltma stratejisidir. Satıcı işletmeye verilen ceza genellikle yüklü bir para cezasıdır.

Satınalma kararı verirken karar veren elemanlar bazen algıladıkları riski azaltmak için, iş arkadaşlarının fikirlerini almaktadır [10]. Özellikle fikirlerine güvendikleri arkadaşlarına danışarak elemanlar daha doğru bir karara varabilir.

Benzer bir şekilde, karar veren kişiler satınalmada algıladıkları riski tamamen başka kişilere yüklemek için, orta veya üst kademe yöneticilerin onayını alma yoluna gitmektedir [5]. Böylece yanlış bir karar için suçlanılmaları durumunda savunmaları hazır olacaktır.

Sık kullanılan ve en önemli risk azaltma stratejilerinden biri, birlikte iş yapılması düşünülen tedarik kaynağının işletmesinin, tesisinin veya fabrikasının ziyaret edilmesidir [15]. Satıcının ofisinin yeri, dekorasyonu, büyüklüğü, kullanılan aletlerin teknolojik yeniliği, temizliği, çalışanların birbiri ile ilişkileri, vs., alıcıya belirli ipuçları verir. Fabrikanın ziyareti ise, ürünlerin nasıl üretildiği, teknolojik üstünlükleri, üretimde kullanılan makinelerin verimliliği, işçilerin durumu, vs., alıcının satıcıyı daha iyi tanınmasına olanak vererek daha rahat karar vermesine fırsat tanır. Bu tür ilişkiler ayrıca her iki taraf arasında belirli bir samimiyetin oluşmasını sağladığından tercih edilen bir davranıştır.

İşletme yeni bir ürün satın alacağı zaman genellikle ilk önce mevcut tedarik kaynakları ile temasa geçip onlardan teklif ister. Halihazırda iş ilişkisi içinde bulunan bir tedarik kaynağı ile tekrar alış-verişte bulunmanın avantajı çoktur. İlişkinin en önemli unsurlarından biri, karşılıklı güven duygusunun oluşturulmasıdır. İş hayatında güven duygusu, tarafların birbirini istismar etmesini engeller ve uzun dönemli bir ilişkinin oluşmasına sebep olur [16]. Endüstriyel satınalma davranışında alıcı ile satıcı arasında uzun dönemli bir ilişki oluşturulduğunda güven duygusu arttığından işletmenin teslimat, kalite, miktar, fiyat, vs., konularındaki kuşkuları azalmaktadır.

Karar verme aşamasında girilen işlerin en başında bilgi toplamak gelmektedir. Risk azaltma stratejilerinin büyük bir kısmı bilgi toplama başlığı altında yer almaktadır – örneğin, rakip ürünlerin karşılaştırılması, tedarikçinin mevcut müşterileri ile temasa geçip bilgi toplama, yüksek sayıda tedarik kaynağını değerlendirmeye alma, vs. Yapılan araştırmalara göre, bir satınalma işleminde risk artıkaça, bilgi edinme çabaları da artmaktadır [15]. Satınalma ihtiyacı doğduğunda işletmenin satınalma merkezinde yer alan elemanlar ilk önce bilgi toplamak için broşür ve dergileri incelemeye başlar. Pazarda ne tür ürünlerin bulunduğu, bu ürünleri hangi üreticilerin ürettiği, hangi satıcıların ne tür ürünler taşıdığı, vs., dergi ve kataloglar incelenerek rahatlıkla hızlı ve ucuz bir şekilde tespit edilebilir. Önemli ve etkili bir başka bilgi kaynağı ise, üçüncü şahıslardan, kulaktan kulağa edinilen bilgilerdir.

En basit ve hızlı risk azaltma stratejilerinden biri, karar vermekten kaçınmaktır [13]. Bu sayede karar verici hiçbir riske girmeyerek, yanlış bir karar verme olasılığından kaçınmış olur. Bu strateji, satınalma işleminin ertelenebileceği durumlar için geçerlidir. Satın alınacak ürüne acilen ihtiyaç bulunması durumunda, yanlış bile olsa, bir karar verilmesi zorunlu olmaktadır.

Satınalma merkezinde yer alan bir eleman karar vermede mümkün olduğunca az zaman harçayarak ve maddi yatırımlarını en aza indirgeyerek, olası kayıpları minimize edebilir [13]. Bazı işletmeler söz konusu risk

azaltma stratejisini kullanarak en ucuz teklifi veren tedarik kaynağını seçer ve onunla iş yapar. Ancak bazen en ucuz ürünler satın alınarak, ürün ve hizmetin kalitesinden ödün vermek gerekebilmektedir. Bu nedenle en ucuz teklif değerlendirilirken, ürün ve hizmetin kalitesinin tatminkar olmasına dikkat edilmelidir.

## V. SONUÇ

Satınalma işlemi her işletme için önemli bir karar merkezidir çünkü yüksek masraf ve maliyetler söz konusudur. Endüstriyel satınalma davranışının bir başka önemi ise, satın alınan ürünün veya hizmetin doğrudan veya dolaylı olarak işletmenin kendi ürettiği ürünleri veya hizmetleri etkilemesidir. Satın alınan ürün ne kadar iyi performans gösterir, ne kadar mevcut üretim sistemine uyum sağlarsa, o derecede üretilen ürünü olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla satınalma işleminde verilecek bir karar işletme için hayati önem taşımaktadır.

Satınalma işleminin önemi, verilecek kararın doğru olmasını da zorunlu kılmaktadır. Ancak, her satınalma işlemi birçok belirsizlikler ve olası kayıplar barındırmakta, diğer bir ifadeyle risk içermektedir. Bu durumda, işletmelerin yapması gereken, satınalma karar sürecinde mevcut bulunan riskleri en aza indirmektir. Dolayısıyla, risk azaltma stratejileri kullanılarak risk minimize edilebilir ve mümkün olan en doğru karar verilebilir. Her işletme o anki satınalma durumuna bağlı olarak belirli risk azaltma stratejileri kullanmalıdır. Örneğin, mevcut tedarik kaynağına bağlı kalabilir, mümkün oldukça çok bilgi toplayabilir, rakip ürünleri birbiri ile karşılaştırabilir, etkin bir satınalma prosedürü uygulayabilir, satıcının ofisini veya fabrikasını ziyaret edebilir, vs. Bahsedilen tüm risk azaltma stratejileri çok kolay uygulanabilmektedir ancak işletmelerin söz konusu stratejilerin risk azaltmadaki önemini kavraması ve bunları tesadüfen değil, bilinçli olarak yürütmeleri işletmeye önemli yararlar sağlayacaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Morris, Michael H., **Industrial and Organizational Marketing**, 2.B., Macmillan Publishing Company, 1992.
- [2] Stone, Robert N.; Gronhaug, Kjell, "Perceived Risk: Further Considerations for the Marketing Discipline", **European Journal of Marketing**, Vol.27, No:3, 1993, ss.39-50.
- [3] Newall, John, "Industrial Buyer Behavior", **European Journal of Marketing**, Vol.11, No:4, 1977, ss.166-211.
- [4] Arslan, F. Müge, "Endüstriyel Satınalma Davranışında Risk ile Tedarik Kaynağı Bağımlılığı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- [5] Hutt, Michael D.; W. Speh, Thomas, **Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets**, 5.B. (International Edition), The Dryden Press, 1995.
- [6] Dowling, Grahame R.; Staelin, Richard, "A Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity", **Journal of Consumer Research**, Vol.21, June, 1994, ss.119-134.
- [7] Mitchell, Vincent, W.; Vassos, Vassiliades, "Perceived Risk and Risk Reduction in Holiday Purchases: A Cross-Cultural and Gender Analysis", **Journal of Euromarketing**, Vol.6, No.3, 1997, ss.47-79.
- [8] Reeder, Robert R.; Brierty, Edward G.; Reeder, Betty H., **Industrial Marketing Analysis, Planning and Control**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
- [9] Parkinson, Stephen T.; Baker, Michael J.; Moller, K., **Organizational Buyer Behavior: Purchasing and Marketing Management Implications**, The Macmillan Press Ltd., Hong Kong, 1986.
- [10] Loudon, David L.; Della Bitta, Albert J., **Consumer Behavior (Concepts and Applications)**, McGraw-Hill Inc., New York, 1993.
- [11] Anderson, Erin; Chu, Wujin; Weitz, Barton, "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework", **Journal of Marketing**, Vol.51, July, 1987, ss.71-86.
- [12] Mitchell, Vincent Wayne, "Industrial Risk Reduction in the Purchase of Microcomputers by Small Businesses", **European Journal of Marketing**, Vol.24, No:5, 1989, ss.7-19.
- [13] Webster, Jr., Frederick E., **Industrial Marketing Strategy**, 3.B., John Wiley and Sons, New York, 1991.
- [14] Bonoma, Thomas V.; Shapiro, Benson P., **Segmenting the Industrial Market**, Lexington Books, Toronto, 1983.
- [15] Mengüç, Bülent; Uray, Nimet, "A Test of the Extended Model of Organizational Search Behavior in High Technology Markets", **Yayınlanmamış Çalışma**, 1997.
- [16] Ganesan, Shenkar, "Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", **Journal of Marketing**, Vol.58, No:4, 1994, ss.1-19.