

DİREKT SATIŞ GİDERLERİ BÜTÇESİ VE İLAÇ SEKTÖRÜ SATIŞ TEMSİLCİLERİ-ÜRÜN/SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN SATIŞ BÜTÇELERİ İLE İLGİLİ YARGILARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Mehmet TIĞLI

Yrd.Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., mtigli@marmara.edu.tr

Volkan DEMİR

Yrd. Doç.Dr., Galatasaray Üniversitesi, MYO, vdemir@gsu.edu.tr

Özet

Satış bütçeleri işletmelerde faaliyet bütçelerinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Özellikle satış elemanlarının maaş, prim, seyahat, iletişim, konaklama vb. giderlerini içeren ve satışı doğrudan etkileyen satış gider bütçeleri, satış bütçelerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Ayrıca bu tür bütçeler direkt satışçıları ilgilendirdiği için etkili bir motivasyon aracıdır. Bu makalede teorik incelemeyi takiben, direkt (Doğrudan) satış giderleri bütçesi hakkında, ilaç sektöründeki tutumları ve düşünceleri ölçmeye yönelik nicel bir araştırma ile konunun önemi desteklenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucundaki bulgulara göre satış temsilcileri kendilerine ayrılan bütçeyi performanslarında önemli bir güdüleyici olarak görmekte, bu konudaki kararlarda kendilerine söz hakkı tanınmasını beklemektedir. Yapılan harcamalar ise asla israf olarak görülmemeli, satış temsilcileri bütçeyi kullanırken belli bir esnekliğe sahip olabilmelidir.

Summary

Direct sales expenses budgets are allocated to compensate the salesperson's expenditures. These kind of budgets imply salaries, communication, accommodations expenses etc. and affect the sales efficiency. In addition, they are used as a tool for motivation of salesmen. In this article, direct sales expenses budgets will be explained theoretically. Later, the opinions of salespersons about these budgets will be tried to determine by a survey research.

Anahtar Kelimeler: Satış Bütçeleri, Doğrudan Satış Gideri Bütçeleri, Kişisel Satış.

1. Giriş

İşletme yönetiminde faaliyetler çoğaldıkça, bu faaliyetlerin kontrol edilmesi güçleşmektedir. Bu nedenle de, işletmelerin faaliyetlerini planlama ve sonuçlarını kontrol etme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır ki bu noktada işletme bütçeleri büyük önem arz etmektedir.

İşletme bütçeleri incelendiğinde de tüm bütçeleme faaliyetlerinin başlangıç noktasını satış bütçeleri oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, satış bütçeleri ve özellikle doğrudan satış giderleri bütçesine ilişkin genel bir bilgi verildikten sonra

ilaç sektöründe hizmet veren satış temsilcilerinin ve ürün/bölge satış müdürlerinin doğrudan satış giderleri bütçesi hakkındaki düşüncelerini belirlemeye çalışmaktır. Bu çalışmada özellikle satış temsilcisinin harcamalarına dayanan doğrudan satış giderleri bütçesine yer verilmesinin nedeni, kişisel satışın işletmeler için oldukça önemli olmasıdır. Çünkü kişisel satış; işletme ile müşteri arasında bir iletişim köprüsü kurarak, alıcılara yol gösterir, müşteri gereksinimlerinin tespitini kolaylaştırarak öneri ve karşı öneriler sunarak, bu ihtiyaçları karşılamada firmaya kolaylık sağlar ve satışı sonuçlandırmada etkin rol oynar¹. Bu çalışmanın konusu olan *doğrudan satış giderleri bütçesi ve ilaç sektörü satış temsilcileri-satış yöneticilerinin satış bütçeleri ile ilgili düşünceleri* bakış açısını taşıyan, daha önce yazılmış herhangi bir akademik çalışmaya rastlanılmamıştır. Özellikle pazarlama literatüründe yer alan kaynaklar daha çok satış tekniklerine odaklanmıştır.

2. Satış Bütçesi

İşletme bütçeleri üç ana gruba ayrılabilir.

- 1-) Faaliyet bütçeleri,
- 2-) Sermaye bütçeleri,
- 3-) Bütçelenmiş (proforma) Finansal Tablolar

Satış bütçeleri, faaliyet bütçelerinin en önemlisi ve de başlangıç bütçesidir². Satış bütçesi; bütçelenen faaliyet döneminde müşterilere yapılacak olan satışların tahmini ve bu satışların tutar ve miktar itibarıyla ayrıntılandırılmasıdır³. Başka bir deyişle satış bütçesi, bütçe döneminde satılması planlanan ürünlere ilişkin miktarları, fiyatları ve tutarları sorumluluk merkezlerine göre gösteren bütçedir⁴. Satış bütçesinin temeli, satışların ve maliyetlerin öngörümüne dayanır. Bu bağlamda satış bütçesi, olası satışlarla bunlar için katlanılması zorunlu olan gider kalemlerinden oluşmaktadır⁵.

Satış bütçeleri genelde pazarlama ve satış departmanları tarafından hazırlanır. Pazarlama ve satış departmanlarında çalışanlar satış bütçesini hazırlarken; müşteriler hakkında daha fazla bilgi toplamayı, onların satın almayı planladıkları mal veya hizmetler için fiyat ve miktar beklentilerini öğrenmeyi hedefleyerek çalışmalar yaparlar⁶. Pazarlama ve satış departmanları satış bütçesini hazırladıktan sonra

¹ Uslu, Aypar Topkara, **Kişisel Satış Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, S.6-7.

² Edmonds, Thomas P., Cindy D. Edmonds, Bor-Yi Tsay; **Fundamental Managerial Accounting Concepts**, Mc Graw-Hill, 2000, S.287.

³ Sevgener, A.Sait, Rüstem Hacirüstemoğlu; **Yönetim Muhasebesi**, Alfa Yayınevi, İstanbul 2000, S.297.

⁴ Tambaş, Necla, **İşletme Bütçeleri ve Kontrol**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994, S.38.

⁵ Gürdal, Sahavet, **Satış Gücü Yönetimi**, Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1991, s.121, 124.

⁶ Morse, Dale C., Jerold L.Zimmerman; **Managerial Accounting**, Mc Graw-Hill, 1997, s.255.

bu bütçeyi bütçe komitesi aracılığı ile üretim departmanlarına iletirler. Üretim departmanları da gerekli kaynak planlamasını gerçekleştirir.

Ayrıca satış bütçesinde; satılması planlanan mal veya hizmetler, tutar bazında da belirlendiğinden işletmenin nakit bütçesinin oluşumunda büyük öneme sahiptir.

Satış bütçesi diğer bütçelerin koordinasyonunu sağlayan ana bütçedir. Bu bütçenin amaçları şunlardır⁷.

- Satılmak istenen ürünün niteliğinin tespit edilmesi,
- Ulaşılmak istenen tüketici kitlesinin tanımlanması,
- Satış yöntemlerinin ve araçlarının ortaya çıkarılması,
- Satış fiyatının saptanması.

Satış bütçeleri, satış tahminleri yapıldıktan sonra hazırlanmaktadır⁸. Satış tahminleri ve satış bütçeleri aynı şey değildir. Satış bütçesi, bütçe komitesi tarafından kabul edilen (ve yönetim tarafından onaylanan), beklenen satışları birim ve tutar cinsinden gösteren planlar dizisidir.

Satış tahminleri pazarlama ve satış departmanları tarafından bütçe komisyonunun değerlendirmesine sunulur. Komite tahminleri aşırı iyimser veya kötümser bulabilir ve revize edebilir. Örneğin, eğer komite tahminlerin çok kötümser olduğuna ve işletmenin stratejik planlarıyla örtüşmediğine karar verirse, satışları belirlenen seviyeye yükseltmek için promosyon faaliyetlerini artırmak veya yeni satış elemanları almak gibi bazı özel tavsiyelerde bulunabilir⁹.

Satış programlarının bütçelere dönüştürülmesi için tahmin edilen satış miktarı ile tahmini fiyatın çarpılması gibi kolay bir yöntem yeterli gözükmemektedir. Ancak uygulamada, bütçelerin hazırlanması esnasında iki tür sorunla karşılaşmaktadır¹⁰:

- Diğer bütçelerin hazırlanmasına yardım edebilmesi için satış bütçelerinin çeşitli kriterlere göre bölünmesi gerekir. Ancak, böyle bir bölme işlemi verilerin çok boyutlu olması nedeniyle zordur,
- Ticari hizmetlerin departmanlar arasında paylaşılmış olması durumunda bu hizmetlerin bir araya getirilmesi sorunu ortaya çıkar.

Satış bütçeleri tahmin sürecinin başlangıcını oluşturur. Pazarlama planına dayanılarak hazırlanan satış bütçeleri satışların miktarının ve birim satış fiyatının

⁷ Guedj, Norbert, **Le Controle de Gestion, Pour Ameliorer la Performance de L'entreprise, Les Editions d'Organisation**, Deuxieme Edition, Paris, 1995, S.206.

⁸ Taşkın, Erdoğan, "İşletmelerde Satış Tahmini Yapılması ve Satış Bütçesinin Hazırlanması", **Pazarlama Dünyası**, Yıl.12, Sayı.67, Ocak-Şubat 1998, S.27.

⁹ Hansen, Don R., Maryonne M. Mowen, **Management Accounting**, South-Western Publishing Co, Second Edition, Cincinnati-Ohio,1992, S.672-673.

¹⁰ Leclere, Didier, **Gestion Budgetaire**, Editions Eyrolles, Paris, Premiere edition, 1994, S.44.

öngörülmesini içerir. Böyle bir hesap dökümü ürüne, coğrafi bölgeye ve satıcıya göre yapılacağı gibi işletmenin her bir faaliyet bölümüne göre de yapılabilir. Hesap dökümünün hangi kritere göre yapılacağı işletmenin faaliyet alanına (endüstri işletmesi mi? hizmet işletmesi mi? ticari işletme mi?) ve seçilen dağıtım kanallarına bağlıdır. Tahminler bazı tekniklere dayalı olarak yapılır. Aşağıda bu tekniklerden en yaygın olarak kullanılanları verilmiştir:

- Geçmiş satışların ve bazı önemli faktörlerin regresyon ve korelasyon analizlerine dahil edilmesiyle satışların miktarları ve tutarı tahmin edilebilir.
- İşletmenin pazar payının, ürün yaşam eğrilerinin ve rekabetin incelenmesiyle satışların miktar ve tutarları tahmin edilebilir.
- Tüketici davranışlarının incelenmesiyle satışların miktar ve tutarları tahmin edilebilir.
- Sektörlerin ve makro ekonominin incelenmesiyle satışların miktar ve tutarları tahmin edilebilir.

Satış bütçesinin oluşturulması satılacak miktarların tahminini içeren bir programın hazırlanmasıyla başlar. Bunun için genel ve periyotlara, coğrafi bölgelere dayanan ayrıntılı tahminler yapmak gerekir¹¹.

Satış giderleri bütçesi satış elemanlarına yapılan her türlü ödemeleri, satışları artırmak için yapılan faaliyet giderlerini, satışın gerçekleşmesinde yapılan harcamaları içeren oldukça geniş kapsamlı bir gider bütçesidir⁵. Gürdal'a göre satış giderleri bütçesi satışı ücretleri, primler, seyahat, konaklama, haberleşme giderleri gibi direkt (Doğrudan) satış giderlerini, depolama, nakliye, reklam-satış özendirme ve kredi ve tahsilat giderleri gibi endirekt (Dolaylı) satış giderlerini içermektedir. İşletmeden işletmeye değişebilen bu giderler, Önce'ye göre satışı masrafları şeklinde ulaşım, otel, yiyecek, bahşiş, elbise, dernek vb. üyelikler, hediyeler, haberleşme, otomobil olarak sıralanmıştır¹². Bir çizgi altı (Below the line) tutundurma aracı olan hediyeler, numuneler vb. Önce'ye göre satışı giderlerine dahil edilirken Gürdal'a göre reklam ve satış giderleri içerisinde gösterilmektedir.

Bu tür bütçelerin belirlenmesinde de genel olarak bütçe belirlemede kullanılan yöntemlerden yararlanılabilir. Satış ya da karlılık yüzdesi, rakipleri izleme, karşılayabilme gücü, maliyet, yatırımın geri dönüşü, yönetici yargıları, amaç ve görev gibi yöntemler firmalar için birer alternatif oluşturmaktadır.

Bu çalışmada doğrudan satış giderleri olan satış temsilcileri (müessil) giderleri üzerinde durulacaktır.

¹¹ Bescos,P.L., Ph.Dobler, C.Mendez-G.Noulleau, F.Giraud-V.Lerville Anger, **Contrôle deGestion et Management**, Quatrieme Edition, Editions Montchrestien, 1997, S.157.

¹² Önce, Günal, **Satış Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, İzmir, 1992, S.86-87.

3. Direkt Satış Giderleri Bütçesi

Direkt satış giderleri bütçeleri, satış eylemi sırasında sarfedilen giderlerin karşılanması amacıyla tahsis edilirler. Bir satış faaliyetinin başarısı ayrılan bu bütçenin doğru bir biçimde tespit edilmesine bağlıdır. Bu bütçe türü içerisinde yer alan kalemler şu şekilde ayrımlanabilir: Satış faaliyetlerinde çok büyük roller üstlenen satış temsilcilerine *ödenen maaş, prim ve ikramiyeler* direkt satış giderleri bütçesi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Özellikle satış elemanlarının motivasyonunda etkin rol oynarlar. Genellikle firmaların maaşı düşük tutarak, daha fazla satışı sağlayabilmek adına, primi arttırma yoluna gittikleri bilinmektedir. Belli dönemlerde ödenen ikramiyelerin ise ekonomik kriz durumlarında kesintiye uğratılması motivasyona olumsuz etki yaratabilir.

Satış temsilcisi seçimi, eğitimi, ofis, toplantı vb. idari harcamalar da firmalarda yüksek bir paya sahiptir. Eğitimlerin çoğunlukla yılda birkaç kez lüks tesislerde uzman eğitimciler tarafından verilmesi, bu gideri arttıran önemli bir unsurdur.

Satış temsilcisinin müşteriye ulaşmada sarfettiği benzin, otomobil, otopark vb. seyahat giderleri de bütçede önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle şehirlerarası ulaşımlarda ve kaliteli araçların kullanılması durumunda bu maliyet iyice yükselmektedir.

Otel, yemek vb. konaklama harcamaları ise satışçının hem kendisine hem de zaman zaman müşterisine sarfetmek zorunda olduğu maliyet kalemleridir. Bu harcamalar doğal olarak şehirlerarası satış ziyaretlerinde oldukça yükselebilir.

Telefon, fax, e-mail vb. iletişim harcamaları da firma ile satış temsilcisi ya da satış temsilcisi ile müşteri arasında gerçekleşmektedir. Artık günümüzde büyük işletmeler tarafından iletişimi kolaylaştırmak üzere satış temsilcilerine bir dizüstü bilgisayar ve mobil telefon tahsis edildiği bilinmektedir.

4. Uygulama

Makalenin uygulama bölümündeki araştırma tanımlayıcı (descriptive) nitelikte olup, ilaç sektöründe çalışan satış temsilcilerinin ve ürün/bölge satış müdürlerinin direkt satış giderleri bütçesi hakkındaki yargılarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki modelde belirtildiği gibi, bu amaç çerçevesinde satış temsilcileri ile ürün ya da bölge satış müdürlerinin yargılarının farklılık arz edip etmediği ve firmanın yerli, yabancı ya da yerli-yabancı ortaklıklı olmasının yargılarda farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek hedeflenmiştir. Bu amaçla nicel bir saha çalışmasına yer verilmiştir. Bu saha çalışması konusunda Türkiye’de akademik nitelikli bir başka araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle gerçekleştirilen bu çalışma, bir pilot araştırma özelliği taşımaktadır. Çalışmada anket yönteminden yararlanılmıştır. İlaç firmalarının tercih edilmesinin nedeni, ilaç sektöründe hedef kitlenin, nihai tüketici pazarı olmaktan ziyade, örgütsel pazar niteliğinde hekimlerden oluşması ve sektörde yasalarla belirlenen reklam yasakları olmasından ötürü, ağırlıklı olarak kişisel

satışın kullanılmasıdır. Ana kütle Türkiye İlaç İşverenleri Konfederasyonuna bağlı olarak faaliyet gösteren ilaç firmalarının mümessil ve müdürleridir. Örnek ise, tesadüfi örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklemenin tercih edilmesiyle İstanbul bölgesinde görev yapan mümessil ve müdürleri içermektedir. Pilot bir araştırma olması ve örnek büyüklüğünün zaman ve bütçe kısıtından ötürü az olması nedeniyle araştırma sonuçları genellenememektedir. Ancak İstanbul'un tüm ilçelerindeki farklı hastaneler ve ilaç firmalarının merkezlerinin ziyaret edilmesiyle yapılan anket çalışmasında, araştırma amacına hizmet edecek şekilde, yerli-yabancı bütün firmaların mümessil ve satış müdürlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Ana kütlelin yaklaşık 10.000 kişiden oluştuğu dikkate alınırsa 264 denekle anakütlenin yaklaşık olarak % 2.64'üne erişildiği söylenebilir. Örnek sayısı (264) belirlenmeden önce aşağıdaki formülden yola çıkılmıştır.

$n = (1,96 \times 0,4/0,05)^2 = 245$ Burada 1.96 kritik değer, 0,4 standart sapma değerini (Araştırmanın yapısına uygun olduğu öngörülmüştür) ve 0,05 ise hata payını ifade etmektedir. 264 örnek sayısı $n=245$ ten büyüktür.

Şubat 2004 döneminde gerçekleştirilen anket çalışmasında 29 adet soru, Likert ölçeği (Kesinlikle Katılıyorum=1 olmak üzere) kullanılarak yöneltilmiştir. Likert ölçeğinin tercih nedeni tutum ya da yargı belirlemeye dönük araştırmalarda sağlıklı bir ölçek olmasıdır. Verilerin analizinde ise SPSS 10.0 programından yararlanılmıştır.

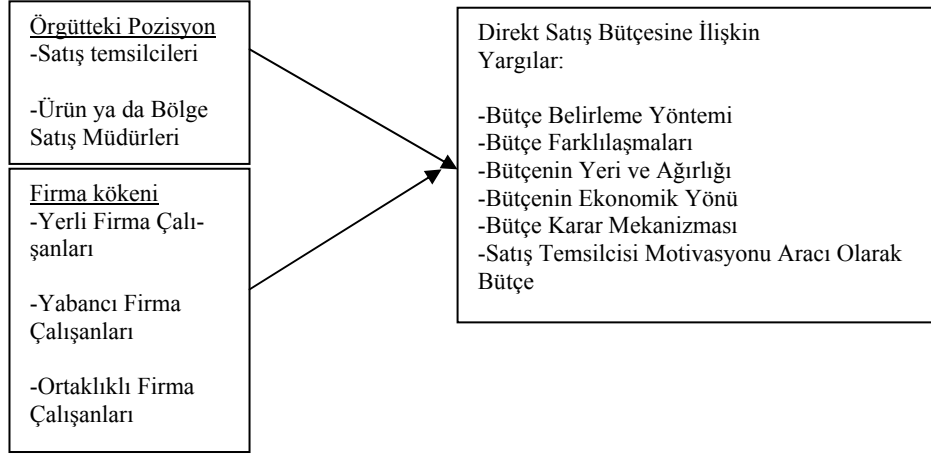
Araştırmanın güvenilirlik analizi sonucunda Alpha değeri 0.8085 olarak bulunmuştur.

Araştırmadaki yanıtlayıcıların yani örnek kütlelin tamamı 264 kişidir. Hastanelere gidilerek ve genel merkezlerine ziyaretle ulaşılan, bu sayının 217'si (% 82.2) mümessillerden, 47'si (% 17.8) ürün müdürü ya da bölge müdürlerinden ibarettir. 264 denekğin 116'sı (% 43.9) yerli firmada çalışmakta, 97'si (% 36.7) yabancı, 51'i (%19.3) ise yerli-yabancı ortaklıklı firmada görev yapmaktadır. 47 ürün ya da bölge müdürünün 43'ü mümessil kökenlidir. Bu gruplar örnek içinde tesadüfi olarak bu oranlarda dağılmıştır.

Yanıtlayıcılara göre firmalarında direkt satış giderleri bütçesi kararı büyük oranda (%43.6) tepe yönetimi tarafından verilmektedir. Bunu % 14,4 ile satış müdürleri, % 11.7 ile pazarlama müdürleri izlemiştir.

Yanıtlayıcıların en ağırlıklı gördüğü satış temsilcisi bütçe kalemini ücret, prim, komisyon vb. harcamalar oluşturmuştur. Bunu sırasıyla benzin, otomobil, otopark vb.seyahat harcamaları, satışçı seçimi, eğitimi, ofis, toplantı vb. idari harcamalar, otel, yemek vb. konaklama harcamaları ve telefon, fax, e-mail vb. iletişim harcamaları izlemiştir. Son sıradaki diğer harcamalarda ise çoğunlukla satış promosyonu giderleri belirtilmiştir.

Araştırmanın modeli şu şekildedir:



Bu model doğrultusunda şu iki hipotez geliştirilmiştir.

Ha1: Satış temsilcileri ile ürün/bölge satış müdürlerinin direkt satış bütçesine yönelik yargıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Ha2: Yerli, yabancı ve yerli-yabancı ortaklıklı satış sorumlularının direkt satış bütçesine yönelik yargıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Likert ölçeğinden elde edilen bulguların ortalama ve standart sapmaları ise aşağıdaki gibidir :

Tablo 1: Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yargılar	Ort.	Standart Sapma
Satışçı giderleri bütçesi, toplam satış giderleri bütçesi içinde gösterilmelidir.	1,7652	1,0308
Satışçı giderleri bütçesi, toplam satış giderleri bütçesi içinde en yüksek paya sahiptir.	2,2955	1,1876
Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken geçmiş yılların bütçeleri baz alınmalıdır.	2,1174	1,2445
Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken maliyetler baz alınmalıdır.	1,8826	0,9969
Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken geçmiş satış rakamları baz alınmalıdır.	2,2803	1,1785
Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken yönetici yargıları baz alınmalıdır.	2,9962	1,3037
Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken geçmiş dönemin karlılığı baz alınmalıdır.	2,1023	1,1540
Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken pazardaki talep baz alınmalıdır.	1,8674	1,0687
Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken rakiplerin uygulamaları baz alınmalıdır.	1,9129	1,0874
Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken yatırımın geri dönüşü yani verim oranına bakılmalıdır.	1,7273	1,0139
Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken firma amaçları baz alınmalıdır.	1,7235	0,9569
Satışçı giderleri bütçesi artınca satışlar her zaman artmaktadır.	2,6439	1,1479
İlaç reklamlarının yasak olması satışçı giderleri bütçesinin artışını zorunlu kılar.	2,1326	1,1242
Satışçı giderleri bütçesinin yüksekliği mükemmel performansını artırır.	1,9091	1,0713
Satışçı gider bütçesi belirlenirken mükemmel fikrine başvurulmalıdır.	1,7538	1,0662
Her bir satışçıya belli bir limit tahsis edilmeli ve aşması durumunda satışçının kendisi karşılamalıdır.	3,4432	1,3469
Satışçı kendisine ayrılan bütçeyi kullanırken belli bir esnekliğe sahip olmalıdır.	1,5758	0,8643
Satışçının harcamaları fatura, makbuz vb. ile kontrol edilmelidir.	1,5152	0,8977
Satışçılara ayrılan bütçe çalıştıkları ürüne göre farklılık gösterebilir.	1,5795	0,9439
Satışçılara ayrılan bütçe çalıştıkları bölgeye göre farklılık gösterebilir.	1,5909	1,0016
Satışçılara ayrılan bütçe mükemmel yetenek ya da performansına göre farklılık gösterebilir.	2,0455	1,2106
Satışçılara ayrılan bütçe satış hedeflerine ulaşmayı sağlar.	1,6970	0,9183
Satışçı gider bütçesi kısılarak karlılık yükseltilebilir.	3,6894	1,1902
Satışçıya ne kadar çok bütçe ayrılırsa o kadar çok israfa neden olur.	3,7386	1,2470
Satışçı giderleri bütçesi kararını mükemmel kendisi vermelidir.	2,5833	1,2670
Satışçı giderleri bütçesi kararını tepe yönetimi vermelidir.	3,0114	1,2712
Satışçı giderleri bütçesi kararını ürün ya da bölge satış yöneticisi vermelidir.	2,5189	1,1698
Satışçı giderleri bütçesi kararını satış müdürü vermelidir.	2,7197	1,1557
Satışçı giderleri bütçesi kararını pazarlama müdürü vermelidir.	2,7500	1,2075

Yukarıdaki rakamlar incelendiğinde şu sonuçlara varılmıştır:

Tabloda görüldüğü gibi yanıtlayıcıların direkt satış giderleri bütçesinin toplam satış bütçesi içinde yer alması gerektiğine ve bunun toplam satış bütçesinin büyük bir bölümünü oluşturduğuna inandığı sonucu çıkmıştır. 1,7652'lik ortalama likert ölçeğine göre kesinlikle katılıyorum şikkına yakın bir ortalamadır. Satış bütçesi belirleme yöntemlerinden yatırımın geri dönüş oranı (1,7273) ve firma amaçlarının baz alınması (1,7235) en çok onaylanan yöntemler olarak ilk sıraları almıştır. Bunları pazardaki talebi dikkate alma, rakiplerin uygulamalarını izleme ve maliyetleri esas alma izlemiştir. Yönetici yargılarına göre bütçe belirleme en düşük katılım oranına (2,9962) sahiptir. *Satışçı giderleri bütçesi artınca satışlar her zaman artmaktadır* ifadesine katılanların oranlarıyla, katılmayanların ve kararsızların oranları tabloda görüldüğü gibi hemen hemen eşittir. *İlaç reklamlarının yasak olması satışçı giderleri bütçesinin artışını zorunlu kılar* ifadesine katılanların oranı (2,1326), katılmayanlara ve kararsızlara göre fazladır. Bu demektir ki ilaç sektöründeki tutundurma karması içinde reklamın eksikliği kişisel satışla kapatılmaktadır. *Satışçı giderleri bütçesinin yüksekliği mükemmel performansını artırır* ifadesine katılanların oranı (1,9091), katılmayanlara ve kararsızlara göre fazladır. Yani mükemmel satış için ne kadar çok bütçe tahsis edilirse o kadar çok motive edici olur ve satış performansını yükseltir. Bu bağlamda bütçe belirlemede satış temsilcilerinin fikrinin de alınması gerektiği yargısına kesinlikle katılma oranı (%56) gibi oldukça yüksek bir düzeyde gerçekleşmiştir. Ortalama değeri ise 1,7538 şeklindedir. Aslında müşteriyle doğrudan temas halinde olan ve pazarı iyi tanıyan kişisel satışçıların düşünce ve önerilerinin bütçe kararlarında da alınması firmalar için sağlıklıdır. *Her bir satışçıya belli bir limit tahsis edilmeli ve aşması durumunda satışçının kendisi karşılamalıdır* yargısına katılmayanların oranı (3,4432), katılanlara göre azdır. Satış temsilcilerinin firma satışlarını artırabilmek için zaman zaman limitlerini zorlamaları olağan bir durum olduğu için ekstra harcamaları mükemmel yüklemek haksızlık olacaktır. Bu doğrultuda *Satışçı kendisine ayrılan bütçeyi kullanırken belli bir esnekliğe sahip olmalıdır* yargısına katılanların oranı da (1,5758), katılmayanlara göre çok daha yüksek çıkmıştır. Satış temsilcilerinin harcamalarının makbuz, fatura vb. ile kontrol edilmesi gerektiğine katılanların oranı (1,5152), katılmayanlara göre oldukça yüksektir. Kontrol edilmemesi durumunda firma ve satış temsilcisi için bir kaosa neden olacağı kaçınılmazdır. Bütçenin çalışılan ürüne göre farklılaşabileceği görüşü en fazla kabul görürken (1,5795), onu küçük bir farkla bölgeye göre de değişebileceği yargısı izlemiştir. Mükemmel yetenek ve performansına göre bütçenin farklılaşabileceği görüşü, katılanların oranı fazla olmasına rağmen, kararsızların da etkisiyle diğerleri kadar yüksek oranda kabul görmemiştir. Bu da subjektif ölçütlerle göre bütçe ayırmanın pek kabul görmeyebileceğini göstermektedir. Satış temsilcilerine ayrılan bütçenin satış hedeflerine ulaşmayı sağlayacağı görüşü, Tablo 1'de de görüldüğü üzere büyük oranda (1,6970) kabul görmüştür. *Satışçı gider bütçesi kısılarak karlılık yükseltilebilir* ve *Satışçıya ne kadar çok bütçe ayrılırsa o kadar çok israfa neden olur* görüşüne katılmayanların oranı katılanlara göre daha fazladır. Bütçeyi kısmak, reklamın da yasak olduğu bu sektörde yarardan çok zarar getire-

cektir. Kısa vadeli kar uğruna, müşteri kaybı nedeniyle uzun vadede firmaya zarar verecektir. Satışçıya fazla bütçe tahsis etmenin israfa neden olabileceği yargısı, ancak satış temsilcisine güvenin zayıf olduğu bir firma için geçerli olabilir. Firma kendini müşteriye karşı temsil eden mümessiline güvenmelidir. Satış temsilcisi giderleri bütçesi kararını kimin vermesi gerektiği konusunda en çok kabul gören yargı ürün ya da bölge satış müdürünün bu kararı vermesinin uygun olacağı görülmüştür. Bu görüşün ortalama değeri 2,5189 olarak gerçekleşmiştir. Bunu mümessilin kendisi, satış müdürü, pazarlama müdürü ve tepe yönetimi izlemektedir. Ürün ya da bölge satış müdürünün tercih edilmesinin nedeni bu müdürlerin mümessillere en yakın konumda olmasıdır. Tepe yönetiminin tercih edilmemesinin nedeni, daha önce de belirtildiği gibi, firmalarda daha çok tepe yönetiminin karar organı olmasıdır. Ancak bu eğilim, hem mümessil hem de ürün/bölge satış müdürleri tarafından kabul görmemektedir.

Tablo 2: t testi Sonuçları

Değişken	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
<i>Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken geçmiş yılların bütçeleri baz alınmalıdır</i>	4.146	.043	-2.416 -2.715	262 77.513	.016 .008
<i>Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken maliyetler baz alınmalıdır</i>	2.506	.115	-2.191 -2.512	262 79.728	.029 .014
<i>Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken yönetici yargıları baz alınmalıdır</i>	.088	.766	-2.854 -2.831	262 66.834	.005 .006
<i>Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken yatırımın geri dönüş oranı baz alınmalıdır</i>	7.471	.007	-2.268 -2.824	262 90.912	.024 .006
<i>Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken firma amaçları baz alınmalıdır</i>	5.809	.017	-2.030 -2.426	262 84.918	.043 .017
<i>İlaç reklamlarının yasak olması satışçı giderleri bütçesinin artışını zorunlu kılar</i>	6.706	.010	3.018 2.744	262 61.675	.003 .008
<i>Satışçı giderleri bütçesinin yüksekliği mümessil performansını artırır</i>	.526	.469	3.734 3.645	262 65.784	.000 .001
<i>Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken mümessillerin fikrine başvurulmalıdır</i>	11.580	.001	6.599 5.538	262 58.026	.000 .000
<i>Satışçı kendisine ayrılan bütçeyi kullanırken belli bir esnekliğe sahip olmalıdır</i>	12.120	.001	3.805 2.837	262 53.971	.000 .006
<i>Satışçı giderleri bütçesi kararını mümessilin kendisi vermelidir.</i>	.544	.462	7.482 7.665	262 69.174	.000 .000

Yukarıdaki Tablo 2’de görüldüğü gibi, Ho1 hipotezini test etmek üzere yapılan **t-testi** sonuçlarına göre %95 güven aralığında anlamlılık değerleri 0.05’ten küçük olan, sadece 10 değişken açısından mümessil ve ürün/bölge satış müdürlerinin yanıtları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Satış temsilcisi giderleri bütçesi belirlenirken temel alınacak faktörlerden olan geçmiş yılların bütçeleri (.016 ve .008), maliyetler (.029 ve .014), yönetici yargıları (.005 ve .006), yatırımın geri dönüş oranı (.024 ve .006) ve firma amaçlarına (.043 ve .017) verilen yanıtlar iki grup arasında farklılık arz etmektedir. Ayrıca -İlaç reklamlarının yasak olması satışçı giderleri bütçesinin artışını zorunlu kılar- (.003 ve .008), -Satışçı giderleri bütçesinin yüksekliği mümessil performansını artırır- (.000 ve .001), Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken mümessillerin fikrine başvurulmalıdır (.000 ve .000), satışçı kendisine ayrılan bütçeyi harcarken belli bir esnekliğe sahip olmalıdır (.000 ve .006)- ve -Satışçı giderleri bütçesi kararını mümessilin kendisi vermelidir (.000 ve .000)- ifadelerine verilen yanıtlar bakımından da belirgin bir farklılık tespit edilmiştir. Ürün ya da bölge müdürlerinin bütçe belirleme yöntemlerine bakışında net bir katılım sözkonusuyken mümessillerin bütçe belirleme yöntemlerine verdiği yanıtlar kararsızlık yönündedir. Ancak *bütçe belirlenirken yönetici yargıları baz alınmalıdır* yargısına mümessillerin katılmama oranı ürün ya da bölge müdürlerine göre daha fazladır. Buradan mümessillerin bütçe belirlemede subjektif yöntemlere karşı olduğu sonucu çıkartılabilir. Ürün ya da bölge satış müdürlerinin *“İlaç reklamlarının yasak olması satışçı giderleri bütçesinin artışını zorunlu kılar”, “Satışçı giderleri bütçesinin yüksekliği mümessil performansını artırır”, “Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken mümessillerin fikrine başvurulmalıdır”, “Satışçı kendisine ayrılan bütçeyi harcarken belli bir esnekliğe sahip olmalıdır”* ve *“Satışçı giderleri bütçesi kararını mümessilin kendisi vermelidir”* yargılarına katılmama düzeyi mümessillerden daha yüksektir. Bu noktada mümessillerin kendileriyle ilgili bu yargıları daha fazla motive edici olarak algıladığı söylenebilir. Mümessillere daha fazla insiyatif tanınması gerektiği ve kendilerinin performansını ilgilendiren konularda daha fazla söz sahibi olmak istedikleri gibi bir sonuç çıkabilir. Yöneticiler ise bu konularda bir miktar mümessillerden ayrılmaktadır. Özellikle ürün veya bölge satış müdürlerinde, satış temsilcilerinin bütçe kararlarını kendilerinin vermesi gerektiği yargısına katılma oranı % 19 düzeyindedir. Mümessiller ise bu yargıya % 58 düzeyinde katılmaktadır. Bu on değişken açısından *“Satış temsilcileri ile ürün/bölge satış müdürlerinin doğrudan satış bütçesine yönelik yargıları arasında anlamlı bir farklılık vardır”* hipotezi kabul edilmiştir. Ancak farklılığın yeterli sayıda değişken açısından oluşmamasından dolayı *“Satış temsilcileri ile ürün/bölge satış müdürlerinin doğrudan satış bütçesine yönelik yargıları arasında anlamlı bir farklılık vardır”* hipotezi reddedilmiştir.

3 farklı grubun (Yerli firma, yabancı firma ve yerli-yabancı ortaklıklı firma çalışanları) yanıtlarındaki farklılıkları yani, Ho2 hipotezini test etmek üzere yapılan **one-way Anova testi** sonuçlarına göre %95 güven aralığında anova testi anlamlılık düzeyi 0.05’ten düşük değere sahip 3 değişken belirlenmiştir. Bunlar *“Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken maliyetler baz alınmalıdı”* (.049), *“Her bir satışçıya*

belli bir limit tahsis edilmeli ve aşması durumunda satışçının kendisi karşılamalıdır”(047) ve “Satışçı giderleri bütçesi kararını satış müdürü vermelidir” (.011) yargılarıdır. Sadece üç değişken açısından farklılık olmasından ötürü, “yerli, yabancı ve yerli-yabancı ortaklıklı satış sorumlularının doğrudan satış bütçesine yönelik yargıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmada değişken sayısının 29 olması ve bu değişkenler arasında bağımlılık yapısının bulunduğu bilinmesi veri setinin faktör analizine uygun olabileceği düşüncesini doğurmuştur. Bu nedenle bütçeye ilişkin yargıları anlamsal bütünlük arzedecek altgruplara ayırabilmek için **faktör analizi** yapılmış (KMO=.818), önemli faktör sayısı 8 olarak belirlenmiştir. Sekiz Faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi % 60'dır. Açıklama yüzdesinin çok yüksek olmaması ve faktör yükleri incelendiğinde kavramsal anlamlılık yönünden çok iyi bir sonuç alınmaması nedeniyle faktör analizi sonuçlarına detaylı olarak yer verilmemiştir. Ancak 8 faktör içerisinde anlamlı sonuç veren faktör yüklerine sahip olanlar şu şekilde açıklanabilir.

Tablo 3: Faktör Analizi Sonuçları

Faktör: Bütçenin Farklılaşabilmesi	Faktör Yükleri
-Satışçılara ayrılan bütçe çalıştıkları ürüne göre farklılık gösterebilir.	.808
-Satışçılara ayrılan bütçe çalıştıkları bölgeye göre farklılık gösterebilir.	.802
-Satışçılara ayrılan bütçe mülklerin yetenek ya da performansına göre farklılık gösterebilir.	.447
Faktör: Bütçe Belirleme Yöntemleri	Faktör Yükleri
-Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken maliyetler baz alınmalıdır.	.365
-Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken pazardaki talep baz alınmalıdır.	.534
-Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken rakiplerin uygulamaları baz alınmalıdır.	.680
-Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken yatırımın geri dönüşü yani verim oranına bakılmalıdır.	.717
-Satışçı giderleri bütçesi belirlenirken amaçlar baz alınmalıdır.	.790
Faktör: Bütçe Karar Mekanizması	Faktör Yükleri
-Satışçı giderleri bütçesi kararını tepe yönetimi vermelidir.	.556
-Satışçı giderleri bütçesi kararını ürün ya da bölge satış yöneticisi vermelidir.	.742
-Satışçı giderleri bütçesi kararını satış müdürü vermelidir.	.788
-Satışçı giderleri bütçesi kararını pazarlama müdürü vermelidir.	.702

Faktör: Satış Temsilcisi Motivasyonu	Faktör Yükleri
-Satışçı giderleri bütçesinin yüksekliği mümessil performansını artırır.	.570
-Satışçı gider. bütçesi belirlenirken mümessillerin fikrine başvurulmalıdır.	.670
-Satışçı kendisine ayrılan bütçeyi harcarken belli bir esnekliğe sahip olmalıdır.	.326
-Satışçı giderleri bütçesi kararını mümessilin kendisi vermelidir.	.754
Faktör: Bütçenin Ekonomik Yönü	Faktör Yükleri
-Satışçı gider bütçesi kısılarak karlılık yükseltilebilir.	.772
-Satışçıya ne kadar çok bütçe ayrılırsa o kadar çok israfa neden olur.	.801
-Her satışçıya belli bir limit tahsis edilmeli, aşması durumunda satışçının kendisi karşılamalıdır.	.515
Faktör: Bütçenin Yeri ve Ağırlığı	Faktör Yükleri
-Satışçı giderleri bütçesi, toplam satış giderleri bütçesi içinde gösterilmelidir.	.757
-Satışçı giderleri bütçesi, toplam satış giderleri bütçesi içinde en yüksek paya sahiptir.	.658

Bilindiği üzere kümeleme analizi, gözlemlerin benzerliklerine göre gruplara ayrılması amacıyla yapılan bir analizdir. **Kümeleme** analizi sonucunda da mümessillerin ve ürün/bölge satış müdürlerinin iki ayrı kümede toplanması amaçlanmış, ancak 264 gözlemin 263'ü aynı kümede yer almıştır. Bunun en önemli nedeni ürün ya da bölge satış müdürlerinin % 91.48'inin mümessil kökenli olmasıdır.

5. Sonuç

Kişisel satışın ve satış temsilcilerinin bir işletmenin satışlarını yükseltmede önemi gözardı edilemez. Öte yandan işletmenin satış faaliyetini müşterinin istekleri ve gereksinimleri doğrultusunda, hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için etkin bir bütçelemeye gerek vardır. Satış bütçeleri içerisinde yer alan direkt satış bütçeleri ise satış faaliyetinin başarısı için zorunlu bir plandır. Çünkü direkt satış gideri bütçesi, kişisel satış performansını doğrudan etkileyecek harcama kalemlerini içermektedir. Bu makalede, satış bütçeleri ve direkt satış bütçeleri kısaca ve teorik olarak açıklandıktan sonra, kişisel satışın yoğun olduğu ilaç firmalarında çalışan, ürün ya da bölge satış müdürleri ile mümessillerin, direkt satış bütçesi olgusunu nasıl algıladıklarını ve bu konudaki yargılarını tespiti yönelik pilot bir saha araştırmasına başvurulmuştur. Hem ilaç sektörüne, hem de daha sonra gerçekleştirilebilecek geniş saha araştırmalarına yarar sağlaması açısından bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu bağlamda getirilen öneriler şu şekildedir:

Kişisel satışı gerçekleştiren satış temsilcilerinin harcamalarını karşılamayı amaç edinen, direkt satış giderleri bütçesi, toplam satış bütçesi içinde önemli bir paya sahiptir. Bu tür bütçelerin belirlenmesinde subjektif bir ölçüt olan yönetici yargılarını esas alma yöntemine, yanıtlayıcıların bakış açıları olumsuzdur. Bu yön-

temin yerine maliyetlerin esas alınması ya da geçmiş dönem satışları, karlılık, pazardaki talebin baz alınması gibi objektif yöntemlere başvurulması daha çok kabul görmektedir. Ancak bu yöntemler konusunda kararsızların oranı da çok az değildir. Yanıtlayıcılar bütçe artışı ile satış artışı arasında doğru orantılı bir ilişki olabileceğine inanmaktadır. Bu noktada, bütçenin kısılarak karlılığın yükseltilebileceği ve ne kadar çok bütçenin o kadar çok israfa neden olabileceği görüşü yanıtlayıcılar arasında kabul görmemiştir. Yanıtlayıcılar, ilaç reklamı yasaklarının bütçe artışı zorunlu kıldığı görüşüne katılmaktadır. Reklam yasağından kaynaklanan tanıtım eksikliğinin kişisel satışla giderilmesi kaçınılmazdır. Ayrıca satış temsilcilerine tahsis edilen bütçenin yüksekliğinin performanslarına olumlu bir biçimde yansıtacağı görüşü büyük oranda onaylanmıştır. Bütçenin burada çok önemli bir motivasyon aracı olduğu aşikardır. Bu sonuçla bağlantılı olarak bütçe tespitinde mümessillerin de fikrine başvurulması gerektiği görüşü de egemendir. Satış temsilcileri askeri muharebedeki piyade sınıfı askerlerine benzetilebilir. Nasıl piyade zafere giden yolda önemli bir fonksiyona sahipse, satış faaliyetlerinde de satışçıların rolü asla gözardı edilemez. İşte kendileri ve performansları ile ilgili bütçe kararı konusunda mümessillerin en azından fikirlerine başvurulması doğru olacaktır. Yanıtlayıcılar, satış temsilcilerine tahsis edilen bütçe limitinin aşılması durumunda, kendi ceplerinden karşılanması görüşüne katılmamaktadır. Limitin aşılması da satışın başarıyla tamamlanması adına gerçekleşeceğinden, bunu israf sayarak mümessile yüklemek haksızlık olacaktır. Satış elemanlarına ayrılacak bütçenin ürün ya da çalışılan bölgeye veya mümessilin yetenek veya performansına göre farklılık gösterebileceği görüşü kabul görmektedir. Satış temsilcisi bütçe kararının, mümessilin kendisi tarafından verilmesi gerektiği yargısına katılım oranı oldukça yüksektir. Ancak bu çok fazla gerçekçi bir sonuç değildir. Çünkü, özellikle bütçe belirleme yöntemleri konusunda mümessillerin kararsız olduğu düşünülürse, öncelikle bu konudaki eksikler kapatılmalıdır. Ürün ya da bölge satış müdürlerinin bütçe kararında söz sahibi olmaları kabul gören bir görüştür. Çünkü bu pozisyonda çalışanlar hem sahayı hem de tepe yönetimin isteklerini iyi bilen, aynı zaman da satış temsilcilerini yakından anlayabilen bir konumdadır. Mümessillere empatik yaklaşarak onların çıkarlarını da koruyabilirler. Bu nedenle yanıtlayıcılardan kabul görmesi doğal bir sonuçtur. Bütçe kararında pazarlama müdürlerinin satış müdürlerinden daha fazla etkili olması görüşünün yanıtlayıcılarca onaylanması mantıklıdır. Aslında işletmelerde pazarlama ile satış yönetimlerinin ayrı tutulması pek mantıklı bir örgütlenme değildir. İdeal örgütlenme pazarlama yöneticisine bağlı ürün/marka müdürleri ile bölge satış müdürlerinin var olmasıyken özellikle Türkiye’de pazarlama ve satışın ayrı birimler olduğu göze çarpmaktadır. Unutulmaması gereken pazarlamanın aslında satışı da içerdiği.

Araştırma modelinde yer alan, ürün ya da bölge satış müdürleri ile mümessillerin, direkt satış bütçesi olgusunu algılamalarındaki farklılıkların test edilmesine dayanan, t-testi verilerine göre her iki grup arasında sadece on değişken açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ancak bu on değişkenin büyük bölümü satış temsilcisinin motivasyonuna dönük yargılardan ibarettir. Bu demektir ki mümessil-

lerin motivasyona ilişkin yargılara katılma dereceleri müdürlerden daha yüksektir. Yerli, yabancı ve yerli-yabancı ortaklıklı satış sorumlularının, doğrudan satış bütçesine yönelik yargıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan One-Way Anova testinin sonucuna göre yalnızca üç değişken açısından farklılık ortaya çıkmıştır. Bu da firma kökeninin, satış sorumlularının bütçeye bakış açılarında farklılığa neden olmadığı sonucunu çıkarmıştır.

Ayrıca bütçeye ilişkin yargılar faktör analiziyle özetlenmeye çalışılmış altı anlam bütünlüğü taşıyan faktör grubu belirlenmiştir. Bütçe belirleme yöntemi, bütçe farklılaşmaları, bütçenin yeri ve ağırlığı, bütçenin ekonomik yönü, bütçe karar mekanizması, satış temsilcisi motivasyonu aracı olarak bütçe, faktör grupları araştırma modelinde ayrımlanmaya çalışılmış yargı gruplarıyla aynı paraleldedir.

İşletme bütçelerinin başarılı uygulanabilmesi için bütçe prensiplerine uygun hareket etmek gerekmektedir. Bu çalışmayı ilgilendiren önemli bütçe prensibi ise ***katılma prensibidir***. Bütçelerin düzenlenmesinde tüm yönetim kademelerinin katılması bütçelerle saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için gereklidir. Satış bütçeleri hazırlanırken de özellikle satış temsilcilerini ilgilendiren doğrudan satış giderleri bütçesi satış temsilcilerinin fikirlerini de yansıtmalıdır. Bu katılım, bütçenin motivasyon sağlayıcı bir aracı olarak görülmesini sağlayabilir. Ayrıca bütçeleme uygun performansı gerçekleştirilmede de çok önemlidir. Çünkü birçok çalışan kendi fikirleri ve görüşleri alınmadan hazırlanıp, uygulamaları için kendilerine sunulan bütçeleri yönetimin dayatması olarak görebilmektedir. Bu da, çalışma performansını olumsuz etkilemektedir.

Özetle, satış temsilcileri kendilerine ayrılan bütçeyi performanslarında önemli bir güdüleyici olarak görmekte, bu konudaki kararlarda kendilerine söz hakkı tanınmasını beklemektedir. Yapılan harcamalar ise asla israf olarak görülmemeli, satış temsilcileri bütçeyi kullanırken belli bir esnekliğe sahip olabilmelidir. Satışta başarıya giden yol, etkin ve adil bir bütçe planmasından geçmektedir.