

# KONKORDATO SÜRECİNİN İŞLETMELERİN SÜREKLİLİĞİNE KATKISI\*

Arş. Gör. Dr. Filiz ÖZŞAHİN KOÇ<sup>a</sup>  
Prof. Dr. Şaban UZAY<sup>b</sup>

Derleme  
(Compilation)

*Muhasebe ve Vergi  
Uygulamaları Dergisi*  
Temmuz 2020; 13 (2): 495-515

## ÖZ

Finansal açıdan kötü durumda olan fakat kurtulma ümidi bulunan şirketleri ekonomiye kazandırma amacı ile 2003 ve 2004 yıllarında İcra ve İflas Kanunu'na "iflasın ertelenmesi" maddesi eklenmiştir. Ancak iflas erteleme hakkının kötüye kullanılması neticesinde önce olağanüstü hal (OHAL) döneminde yeni iflas erteleme başvuruları kabul edilmemiş, daha sonra 7101 sayılı "İcra ve İflas Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" 15 Mart 2018 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 7101 sayılı Kanun'un 62. maddesi ile Ticaret Kanunumuzda değişiklik yapılarak 377. maddede yer alan "iflasın ertelenmesi" maddesi yerine "konkordato" maddesi eklenmiştir. İİK'nın 285. maddesine göre; "Borçlarını, vadesi geldiği hâlde ödeyemeyen veya vadesinde ödeyememe tehlikesi altında bulunan herhangi bir borçlu, vade verilmek veya tenzilat yapılmak suretiyle borçlarını ödeyebilmek veya muhtemel bir iflâstan kurtulmak için konkordato talep edebilir" denilmektedir. Bu uygulama ile işletmelerin sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, konkordato uygulamalarının işletmelerin sürekliliğine olan katkısının hangi düzeyde olduğunu incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Kanun'un yürürlüğe girdiği tarihten itibaren konkordatoya başvuran ve konkordato sürecini iflas ederek veya iflas etmeden tamamlayan şirket sayısı belirlenmeye çalışılacaktır. Çalışmada ayrıca şirketleri konkordato sürecine sürükleyen nedenler incelenecek ve işletmelerin sürekliliğini etkileyen riskler ve bunlara getirebilecek kontroller, örnek vaka yardımıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Konkordato, Süreklilik, İşletmenin Sürekliliği.

**JEL Kodları:** M40, M42.

### APA Stili Kaynak Gösterimi:

Özşahin Koç, F., Uzay, Ş. (2020). Konkordato Sürecinin İşletmelerin Sürekliliğine Katkısı. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. 13 (2), 495-515.

\*Makalenin gönderim tarihi: 14.09.2019; Kabul tarihi: 02.02.2020, iThenticate benzerlik oranı %88 (Benzerlik oranının nedeni yazarları tarafından; Giriş başlığına dipnot olarak verilen tam metnin bildirinin gözden geçirilmiş hali olması gösterilmiştir. İlgili çalışma kapsam dışında bırakıldığında benzerlik oranı %14'tür.)

<sup>a</sup> Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, [filiz.ozsahin@nevsehir.edu.tr](mailto:filiz.ozsahin@nevsehir.edu.tr),  
ORCID: [0000-0002-0211-869X](https://orcid.org/0000-0002-0211-869X).

<sup>b</sup> Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [suzay@erciyes.edu.tr](mailto:suzay@erciyes.edu.tr)  
ORCID: [0000-0003-0622-7962](https://orcid.org/0000-0003-0622-7962).

## CONTRIBUTION OF THE CONCORDAT PROCESS TO THE CONTINUITY OF BUSINESS

### ABSTRACT

In 2003 and 2004, the postponement of bankruptcy clause was added to the Execution and Bankruptcy Law in order to bring the companies that are financially in a difficult situation but have a hope of recovery to the economy. However, as a result of the misuse of the right to postpone bankruptcy, the new bankruptcy deferment applications were not accepted before the state of emergency (OHAL), then the Law No. 7101 on the Amendment of the Execution and Bankruptcy Law and Some Other Laws came into force on 15 March 2018. With the Article 62 of the Law No. 7101, our Commercial Code has been amended and the article concordat has been added to Article 377 instead of postponement of bankruptcy. According to article 285 of the Execution and Bankruptcy Law; Any debtor who cannot pay his debts despite the due date or who is in danger of failing to pay on his due terms can say that he can demand the concordat to pay his debts or to avoid a possible dismissal by means of making or changing the maturity. With this application, it is aimed to ensure continuity of enterprises. In this context, the aim of the study is to examine the level of concordat applications' contribution to the continuity of enterprises. For this purpose, it will be tried to determine the number of companies applying to concordat from the date of entry into force of the Law and completing the concordat process without bankruptcy or by bankruptcy. In the study, the reasons that lead companies to concordat process will be examined and the risks affecting the continuity of the enterprises and the controls that may bring them will be explained with the help of sample case.

**Keywords:** Concordat, Continuity, Continuity of Business.

**JEL Codes:** M40, M42.

### 1. GİRİŞ<sup>1</sup>

Ekonomik krizin etkisiyle birlikte şirketler, borçlarını vadesinde ödeyemeyecek duruma düşebilmektedir. Mali açıdan kötü durumda olan fakat kurtulma ümidi bulunan şirketleri ekonomiye yeniden kazandırma amacıyla 2003 ve 2004 yıllarında İcra ve İflas Kanunu'na "iflasın ertelenmesi" maddesi eklenmiştir. Ancak uygulamada kötü niyetli girişimciler tarafından iflas erteleme hakkının art niyetli uygulanması ve bankaların ödenmeyen ve iflas erteleme sürecinde olduğundan dolayı takip edemedikleri alacaklarının artması neticesinde önce OHAL döneminde yeni iflas erteleme başvuruları alınmamış, daha sonra 15 Mart 2018 tarih ve 30361 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak 7101 sayılı "İcra ve İflas Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" yürürlüğe girmiştir. 7101 sayılı Kanun'un 62. maddesi ile Ticaret Kanunumuzda değişiklik yapılarak 377. maddede yer alan "iflasın ertelenmesi" maddesi yerine "konkordato" maddesi eklenmiştir.

<sup>1</sup> Bu çalışma; Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü tarafından 2-4 Mayıs 2019 tarihlerinde Osmaniye'de düzenlenen 18. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresinde sunulan tebliğin gözden geçirilmiş halidir.

İcra ve İflas Kanunu'nun (İİK) 285. maddesine göre; “*Borçlarını, vadesi geldiği hâlde ödeyemeyen veya vadesinde ödeyememe tehlikesi altında bulunan herhangi bir borçlu, vade verilmek veya tenzilat yapılmak suretiyle borçlarını ödeyebilmek veya muhtemel bir iflâstan kurtulmak için konkordato talep edebilir. İflâs talebinde bulunabilecek her alacaklı, gerekçeli bir dilekçeyle, borçlu hakkında konkordato işlemlerinin başlatılmasını isteyebilir*” denilmektedir.

Konkordato uygulaması ile daha öncede bahsedildiği gibi işletmelerin ekonomiye tekrar kazandırılması bir başka ifadeyle işletmelerin sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Süreklilik; işletmenin sonsuz bir ömre sahip olduğu ve öngörülebilir bir gelecekte de faaliyetlerini sürdüreceği varsayımına dayanmaktadır. Süreklilik önemlidir. Çünkü; bir şirketin iflasının, sadece ortaklara ve çalışanlara değil, çeşitli açılardan topluma yükleyeceği bir maliyeti de söz konusudur. Zira büyük bir firmanın iflası, “domino” etkisi yaratarak, o firmayla iş yapan müşteriler, tedarikçiler ve işçiler başta olmak kaydıyla 3. şahıslara da zarar vermekte olup netice itibarıyla ekonomiye olumsuz yansımaktadır.

Bu kapsamda **çalışmanın amacı**; konkordato uygulamalarının işletmelerin sürekliliğine olan katkısının hangi düzeyde olduğunu incelemektir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle çalışmada konkordato kavramı, konkordato süreci, konkordatonun iflas ertelemekten farkları ve işletmenin sürekliliği konuları incelenecektir. Ayrıca çalışmada Kanun'un yürürlüğe girdiği tarihten itibaren konkordatoya başvuran şirket sayısı ile konkordato sürecini iflas ederek veya iflas etmeden tamamlayan şirket sayısı belirlenmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda basında yer alan haberlerden ve çeşitli istatistiki değerlerden yararlanılacaktır. Çalışmada şirketleri konkordatoya götüren sebeplerin neler olduğu işletmelerin sürekliliğini etkileyen riskler ve bunlara getirebilecek kontroller, örnek vaka yardımıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

## 2. KONKORDATO TANIMI VE TÜRLERİ

İcra ve İflas Kanunu (İİK) kapsamında konkordatoyu vadesi geldiği halde borçlarını ödeyememe riski taşıyan şirketlerin, borçlarının vadesinin uzatılması veya borçtan indirim yapılması suretiyle borçlarının bir kısmından kurtulmasını sağlayan ve şirketlerin muhtemel bir iflastan kurtulmak için başvurduğu bir icra kurumu olarak tanımlayabiliriz.

Temel olarak konkordato *mahkeme dışı konkordato* ve *mahkeme içi konkordato* olmak üzere iki türdür. *Mahkeme dışı konkordato*; herhangi bir Mahkeme olmadan alacaklılar ile borçlu arasında varılan mutabakat bağlamında yapılan tasfiye türüdür. *Mahkeme içi konkordato* ise alacaklı ve borçluyla birlikte İİK Hükümleri kapsamında Mahkemelerin katılımı ile olan, onay veren veya vermeyen bütün alacaklıları da içeren konkordato türüdür. *Mahkeme içi konkordato* da kendi içinde **Mal varlığının Terki Suretiyle Konkordato** ve **Adi Konkordato** olmak üzere iki türdür. Mal

varlığının terki suretiyle konkordato ile alacaklılar, borçlunun mal varlığı üzerinde tasarruf etme ya da bahse konu malların tamamını ya da bir kısmını 3. şahıslara devretme hakkına sahip olmaktadır ([http://www.mtmd.org.tr/data/mtmd2017/upload\\_download/Konkordato%20Uzun%20\(r\).pdf](http://www.mtmd.org.tr/data/mtmd2017/upload_download/Konkordato%20Uzun%20(r).pdf), 22.02.2019).

### 3. KONKORDATO VE İFLAS ERTELEMENİN FARKLILIKLARI

İflasın ertelenmesi müessesesi; Alman Ticaret Kanununda bulunan ve Türkiye’de de hem eski hem de yeni TTK’da düzenlenen, sermaye şirketleri ve kooperatiflerin yararlanabileceği bir haktır. İflasın ertelenmesi ile ilgili hükümler Türk hukuk sisteminde; TTK Md. 377 ve İİK Md. 179’da düzenlenmiştir. TTK’daki düzenlemenin kaynağı ise İsviçre Borçlar Kanununun 725. maddesinde yer alan iflasın ertelenmesine ilişkin kurallardır (Arzova vd., 2015: 24; Uzay, 2019: 170-171).

Türkiye’de 2001 ekonomik krizinden sonra uygulanan “İstanbul yaklaşımı” ile alacaklı bankaların da uygun görmesi ile borçların üç yıl süre ile ertelenmesi mümkün olmuştur. Dünya Bankasının da yönlendirmesi ile 2003 ve 2004 yıllarında İcra ve İflas Kanunu (İİK)’na “iflasın ertelenmesi” maddesi eklenmiştir (Sayılğan ve Ece, 2016: 54).

İflasın ertelenmesi limited ve anonim şirket gibi sermaye şirketleri ile kooperatiflerin yararlanabileceği bir haktır. Bir firmanın iflasın ertelenmesi kararını mahkemeden alabilmesi için; borca batık olması, bahse konu bu durumdan kurtulma ümidinin olması ve buna yönelik “iyileştirme projesi” sunması ve borçlunun iflas ertelemeye uygun olması gerekmektedir. Fakat bu uygulama bazı art niyetli müteşebbisler tarafından kötüye kullanılmıştır. Mahkemenin sağladığı “tedbir kararının” vermiş olduğu rahavetle geçici bir koruma önlemi olan iflas erteleme süresini borç ödeme veya borçlarında azalışa gitmek yerine, bu uygulamadan yararlanarak süre kazanmaya çalışmak olarak kullananlar olmuştur. Zira alacaklılar, iflas ertelemeye maksimum 4 yıl beklemekte iken yapılan bir değişiklikle 4 yıl bekleme süresi 1 yıl erteleme artı bir yıl uzatma olmak üzere 2 yıla düşürülmüş olup, ikinci yıl uzatma kararı verilebilmesi için ilk erteleme kararının kesinleşmesi bekletici süre yapılmaktadır (Uzay, 2019: 171).

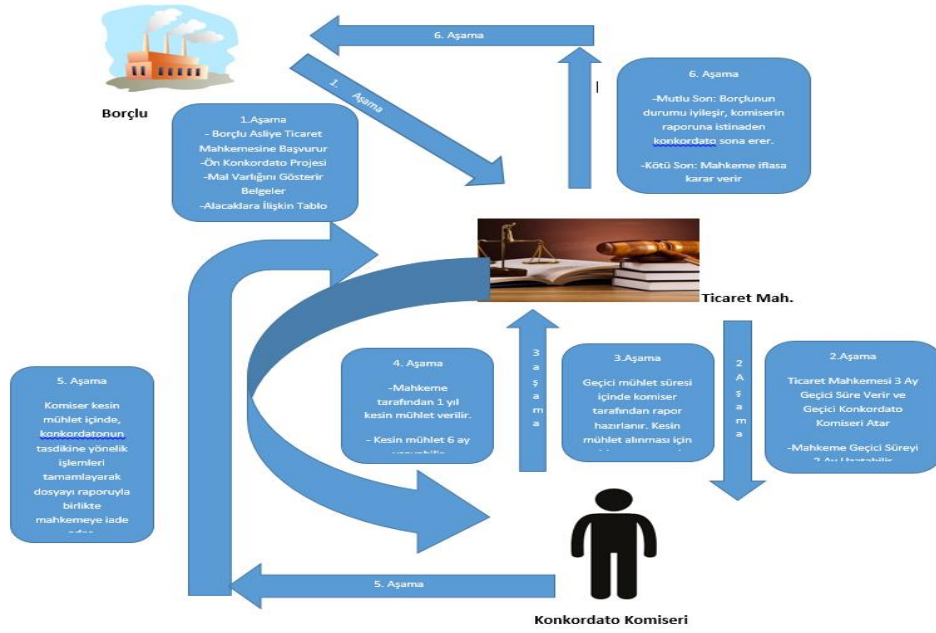
İflas erteleme hakkının art niyetli uygulanması ve bankaların ödenmeyen ve iflas ertelemeye olduğundan dolayı takip edemedikleri alacaklarının artması sonucu, daha önce de belirtildiği üzere 7101 Sayılı Kanun’la “iflasın ertelenmesi” yerine “konkordato” kavramı getirilmiştir.

Bu kapsamda konkordato ile iflas ertelemenin temel farkları şöyledir (Uzay, 2019: 172; [http://www.mtmd.org.tr/data/mtmd2017/upload\\_download/Konkordato%20Uzun%20\(r\).pdf](http://www.mtmd.org.tr/data/mtmd2017/upload_download/Konkordato%20Uzun%20(r).pdf), 22.02.2019):

- İflas ertelemede şirketin borca batık olması gerekirken, konkordatoda borca batıklık aranmamakta, vadesinde borcu ödeme konusunda sıkıntı yaşama yeterli sayılmaktadır.
- İflas ertelemede mahkeme tarafından sürecin gözetimi için “denetçi kayyım” atanırken, konkordato da “konkordato komiseri” atanmaktadır. Kayyım ve konkordato komiserinin asıl görevi; sürecin gözetimi, mal varlığını korumak, süreç hakkında mahkemeyi düzenli aralıklarla verecekleri raporlarla bilgilendirmekle birlikte sorumlulukları ve görev kapsamı birbirinden farklıdır.
- İflas ertelemede de konkordatoda da mahkeme bilirkişi incelemesi yaptırmaktadır.
- İflas ertelemeye şahıslar başvuramazken konkordatoda böyle bir sınırlama bulunmamaktadır.
- Konkordatoda şirketi alacaklılardan koruma süresi iflas ertelemeden daha kısa olup 23 ayla süre sınırlı tutulmuştur.
- Konkordato iflas ertelemeye göre daha az karmaşık ve masrafsız bir süreçtir.
- İflas ertelemede alacaklılar ile bir anlaşma olmadığı halde, konkordatoda borçlu ve alacaklıların anlaşması gerekmektedir.
- 7101 Sayılı Kanununun 294. madde 3. fıkrasına göre “*Tasdik edilen konkordato projesi aksine hüküm içermediği takdirde kesin mühlet tarihinden itibaren rehinle temin edilmemiş her türlü alacağa faiz işlemesi durur*” denilmektedir. Bu kapsamda konkordatoda belirli şartlar sağlandıktan sonra konkordato sürecindeki şirketlerin borçlarına faiz işlememektedir. İflas ertelemede ise böyle bir durum söz konusu değildir.

#### 4. KONKORDATO SÜRECİ

Konkordato süreci Şekil 1’de gösterildiği gibi gerçekleşmektedir.



Şekil-1: Konkordato Süreci

**Kaynak:** (<http://www.mhydanismanlik.com/konkordato-sureci/27.02.2019>)

Şekil 1’den anlaşılacağı üzere konkordato süreci ilk olarak borçlunun Asliye Ticaret Mahkemelerine<sup>2</sup> dilekçe ile başvurması ile başlamaktadır. Başvuru dilekçesinin ekinde bulunması gereken evraklar şunlardır: Konkordato ön projesi, mal varlığını gösterir belgeler, alacaklara ilişkin tablo, ödeme yapılacak tutarlara ilişkin dilekçe ve finansal analiz raporu. Söz konusu bu belgeler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

**Konkordato Ön Projesi:** Ön projede borçların hangi oranda ya da vadede ödeneceği, ödemelerin yapılabilmesi için borçlunun mallarının satılıp satılmayacağı, borçlunun faaliyetini sürdürebilmesi ve alacaklılara ödemelerini yapabilmesi için gerekli finansal kaynağın nasıl elde edileceği vb. hususlarına yer verilir.

**Mal Varlığını Gösterir Belgeler:** Bahse konu belgeler; nakit akım tablosu, bilanço ve gelir tabloları, kanuni defterler ve envanter defteri gibi belgelerdir.

**Alacaklara İlişkin Tablo:** Borçlunun alacaklarının listesini, söz konusu alacakların tutarı ile vadelerini gösteren tablodur.

<sup>2</sup> Borçlu iflasa tabi ise “İİK”ın 154. maddesinin birinci ve ikinci fıkrası ile belirlenen **Asliye Ticaret Mahkemeleri**, iflasa tabi değilse borçlunun yerleşim yerindeki **Asliye Ticaret Mahkemeleri** başvuru yapılacak mahkemedir.

**Ödeme Yapılacak Tutarlara İlişkin Dilekçe:** İflas veya konkordato ilanı durumunda alacaklılara yapılacak ödeme tutarlarını gösteren bir tablo başvuru dilekçesine eklenmelidir.

**Mali Analiz Raporu:** Belirli büyüklükteki şirketler için bağımsız denetim kuruluşu tarafından hazırlanan ve konkordato ön projesinde yer alan teklifin gerçekleşmesinin mümkün olduğunu gösteren Mali Analiz Raporları da başvuru dilekçesinin ekinde yer almalıdır.

Konkordato başvurusunun eksiksiz yapılmasından sonra ikinci aşamada borçluya Ticaret Mahkemesi 3 aylık geçici mühlet vermektedir. Ayrıca borçlunun talebi doğrultusunda mahkeme geçici süreyi 2 ay daha uzatabilmektedir.

Geçici mühlet kararı ile borçlunun mal varlığının korunmasına yönelik bütün tedbirler alınarak, Basın-İlan Kurumunun portalı ve ticaret sicili gazetesinde ilân edilmektedir. Ayrıca ticaret sicili müdürlüğüne, gümrük ve posta idarelerine, tapu müdürlüğüne, vergi dairesine, Türkiye Katılım Bankaları Birliğine, sanayi odalarına, mahallî ticaret odalarına, Türkiye Bankalar Birliğine, Sermaye Piyasası Kuruluna, taşınır kıymet borsalarına ve diğer lazım gelen yerlere bildirimde bulunmaktadır. Bu aşamada Mahkeme tarafından geçici konkordato komiseri de atanmaktadır.

Üçüncü aşamada geçici mühlet süresi içinde geçici komiser tarafından Rapor hazırlanıp mahkemeye sunulmaktadır.

Dördüncü aşamada Mahkeme tarafından borçluya bir yıllık kesin mühlet verilir. Kesin mühlet süresi 1 yıl olup, gerek duyulması halinde 6 aylık ek süre verilmektedir. Bununla birlikte genellikle geçici komiser de komiser olarak atanmaktadır. Geçici mühlette gerçekleşen ilan süreçleri kesin mühlet kararından sonra da aynı şekilde gerçekleşmektedir.

Beşinci aşamada komiser kesin mühlet süresi içinde, konkordatonun tasdikine ilişkin işlemleri tamamlayarak dosyayı raporuyla birlikte mahkemeye teslim eder.

Bundan sonraki aşamada ise komiserin raporunu ve dosyayı alan mahkeme, konkordato ile ilgili karar vermek için yargılamaya başlar. Mahkeme, kesin mühlet süresi içinde mümkün olabildiği kadar kısa sürede karar verir. Karar vermek için belirlenen duruşma günü de ilân edilir. Bu aşamada borçlu açısından iki durum söz konusu olabilir. Bunlardan birincisi borçlunun durumunun iyileştiği ve komiserin raporuna istinaden konkordatonun son bulunduğu durumdur. İkincisi ise mahkemece borçlunun iflasına karar verilen durumdur.

Nitekim iflastan kurtulma ümidi olan şahısları ve şirketleri kurtarmaya yönelik hukuki bir düzenlemenin sistemde bulunması gerekmektedir. Fakat sistem art niyetli kişileri de seçecek ve bu kişilere bahse konu hakkı vermeyecek şekilde işlemelidir. Konkordato uygulamasından faydalanmak

isteyen kişiler bunun devamlı bir hak olmadığı ve geçici bir koruma önlemi olduğunun bilincinde olmalıdır. Firma ortaklarının ne tür bir koruma önlemi olduğundan ziyade, sadece şahsi fedakârlıkları ile kurtulabileceklerini akıllarında tutmaları gerekmektedir. Zira bu süreçte en başından yapılabilecek fedakarlıklar (kişisel mal varlığından yararlanma gibi) varsa yapılmalı, son çözüm olarak konkordato uygulaması düşünülmelidir.

Zira konkordato uygulamaları ile amaçlanan, kurtulma ümidi olan şirketleri ekonomiye kazandırmak ve aynı zamanda şirketlerin sürekliliğini sağlamaktır.

### 5. İŞLETMENİN SÜREKLİLİĞİ KAVRAMI

Süreklilik, yarınlara ulaşma birey, aile, kurum, işletme, devlet gibi her düzeyde değerlendirilmesi gereken stratejik konuların başında gelmektedir. Süreklilik kısaca; işlemenin sonsuz bir ömre sahip olduğu ve öngörülebilir bir gelecekte de faaliyetlerini sürdürebileceği varsayımına dayanmaktadır. Süreklilik varsayımı, muhasebe uygulamaları ve denetim açısından önemlidir (Uzay, 2017: 2).

Bu kapsamda muhasebe açısından süreklilik, kuruluş sözleşmesinde aksine bir hüküm yer almadıkça işletmenin sınırsız bir ömre sahip olduğunun varsayılmasıdır. Aksi takdirde şirketin hemen tasfiye edileceği varsayımı ile varlıkların tasfiye değeri üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmenin sürekliliği kavramının sonucu olarak, tasfiye değeri dışında, birçok değerlendirme ölçüsü uygulama alanı bulmuştur (Sevilengül, 2014: 19; Uzay, 2017: 4).

Şirketin faaliyetlerinin sürekliliğinin kabul edilmesi, mali raporların da sürekli olacağı sonucunu doğurmaktadır. Bununla birlikte, bilançoda bir işletmenin aktiflerinin “dönen varlıklar, duran varlıklar”, pasiflerinin ise “kısa ve uzun vadeli” biçiminde sınıflandırılması da sürekliliğin bir sonucudur (Akdoğan ve Aydın, 1987: 254). Hatta süreklilik varsayımı şirketin değerinin tahmin edilmesinde gelir tablosunun en önemli muhasebe bildirim olması sağlamıştır. Şirketin değeri, varlıkları ölçmede kullanılan yöntemlere (maliyet, piyasa değeri vs.) bakmaksızın sahip olunan varlıkların sonucu değil, hasıllardan giderin düşülmesiyle periyodik olarak ölçülen kazanma gücünün sonucudur. Söz konusu kazanma gücü yönetimin verimliliğinin bir göstergesidir (Salmanson, 1969: 55’den aktaran Cemalcılar ve Önce, 1999: 48; Uzay, 2017: 4-5).

Süreklilik kavramı kayıt yapma biçimini de yakından ilgilendirmektedir. Şöyle ki; süreklilik kavramı temel alınmadığında harcamalar sonucunda elde edilecek faydaların uzun sürelerle yayılmasının önemli görülmemesi durumunda yapılacak kayıt şekli “gider kaydetme” iken, süreklilik



kavramının benimsenmesi durumunda yapılacak kayıt şekli “aktifleştirme” birbirinden farklı olacaktır (Cemalcılar ve Önce, 1999: 47; Uzay, 2017: 5).

## 6. İŞLETMELERİN SÜREKLİLİĞİNİ TEHDİT EDEN RİSKLER

Risk, gelecekte işletmenin ekonomik durumunu olumsuz etkileme ihtimali olarak tanımlanmaktadır (GASB, 2000: 9). Finansal açıdan risk, belirsizlik ve belirsizliğin sonuçlarıdır (Akın Acuner, 2003: 38).

İşletmeler faaliyetlerini yerine getirirken finansal riskler, operasyonel riskler, stratejik riskler, çevresel riskler, faaliyet riskleri, denetim riskleri, kontrol riski, işletme içi ve işletme dışı riskler, saf ve spekülasyon riskler, iş ortamı ve sanayi riskleri, yetkilendirme riski, finansal raporlama riskleri, performans riskleri, muhasebe içi ve muhasebe dışı riskler, bilgi riski, uygunluk riski, itibar riski, ülke riski gibi çok sayıda riskle karşı karşıya kalabilmektedir. Bahse konu bu riskler sonucunda oluşabilecek zararların ortadan kaldırılması veya azaltılması için risklerin yönetilmesi gerekmektedir (Özkan ve Özşahin Koç, 2018: 19).

Zira işletmelerin sürekliliği ve kurumsal yönetimin etkinliği için risk yönetimi çok önemlidir (Uzay, 2017: 5). Risk yönetimi ise; işletmenin amaçlarını gerçekleştirme için makul bir güvence sağlamak üzere, olası olay ve durumların önceden tanımlanması, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesinden oluşan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Nielsen, 2010: 17). Bu bağlamda risk yönetim süreci; risk tanımlama, risk değerlendirme, risk tutma (ele geçirme), risk raporlama ve risk izleme olarak beş aşamada uygulanabilir (Uzay, 2015: 19).

Netice itibarıyla işletmelerin sürekliliğini tehdit eden çeşitli sayıda riskler bulunmakta ve sürekliliğin sağlanması için bahse konu risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

Uzay ve Erdoğan (2015: 1188) tarafından yapılan çalışmada iflas eden ve iflas erteleme aşamasına gelen firmalarda öne çıkan ve yönetilemeyen risklerin kur riski, likidite riski, yasal riskler, yönetim riski, operasyonel riskler ve politik riskler olduğu belirlenmiştir.

Yukarıda ifade edildiği gibi işletmeler faaliyetlerini yerine getirirken çok sayıda riskle karşılaşmaktadır. Ancak yapılan bir çalışmada işletmenin sürekliliğini tehdit eden en yaygın risklerin aile şirketi olmaktan kaynaklanan riskler, finansal riskler, suiistimal (hile) riski ve itibar riski olduğu gözlemlenmiştir (Uzay, 2017: 9). Bu kapsamda sürekliliği tehdit eden dört risk türü<sup>3</sup> şöyledir:

<sup>3</sup> Söz konusu dört tür risk ve önlemler hakkında geniş bilgi için bakınız; Şaban Uzay, Bağımsız Denetim Farkındalık Eğitimi Sunumu, Bursa Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası, 08.04.2017, Bursa, ([www.bursa-smmmo.org.tr](http://www.bursa-smmmo.org.tr)).

**Aile Şirketi Olmaktan Kaynaklanan Riskler:** Aile şirketi yani aile bireylerinin yönetim kararlarında ağırlıkta olduğu şirketler Türkiye’de en sık karşılaşılan şirket türü olup bahse konu şirketlerde “güven olgusu”, “kurumsallaşmanın” yerini almaktadır. Aile işletmelerinde aile üyelerinin baskısı ile gelir sermaye yerine servete dönüşmekte olup bu durum işletmede profesyoneller üzerinde işletmeyi geliştirmek için baskı oluşturmaktadır. Aile üyeleri arasında; görev, süreç ve ilişki çatışmaları yaşanabilmektedir (Uzay, 2017: 9).

**Finansal Riskler:** Finansal riskler, işletmenin yükümlülüklerini yerine getirememesi veya gecikmeli getirmesi, kârlılık sorunları ve kredi kaynaklarına ulaşamaması gibi nedenlerden kaynaklanan risklerdir (Yarız, 2012: 15). Dolayısıyla finansal riskler, işletmenin mali durumunun ve tercihlerinin neticesinde oluşan riskleri ifade etmektedir. Finansal riskleri de kendi içerisinde kredi riski (alacak tahsilat riski), piyasa riski (faiz, döviz kuru riski ve hisse senedi fiyat riski) ve likidite riski gibi farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür (Cabedo ve Tirado, 2004: 185).

Finansal risklerin işletmenin sürekliliği için önemini Borsa İstanbul Genel Müdürü Turgay Dinç aşağıdaki gibi özetlemektedir (Uzay, 2017: 9):

*«Bir şirket kâr etmeyebilir, kârlılıktan dolayı kısa vadede batmaz, verimlilik, hammadde vb. problemler varsa belirli bir vade içinde çözebilir. Ancak; **nakit akışı ve kur riski** çok ani gelen, yatağa düşüren hastalık veya kalp krizi gibi içinden çıkamayacağınız bir durum oluşturan ve **şirketi batıran** şeylerdir.»*

**Suiistimal (hile) riski:** Hile, nitelikli bir yalan olup yasalara aykırı bir durum söz konusudur. 2016 yılında Suiistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE)’nin yayınlamış olduğu bir çalışmaya göre örgütlerin yıllık gelirlerinin ortalama %5’ini suiistimal nedeniyle kaybettiği belirlenmiştir. Suiistimal şirketi sadece maddi zarara uğratmamakta aynı zamanda sistemin işlerliğini etkilemekte ve güveni zedelemektedir (Acar, 2017: 46). Suiistimalin niteliğine ve büyüklüğüne göre zaman zaman işletmenin sürekliliği tehdit haline gelebilmektedir (Uzay, 2017: 10).

**İtibar Riski:** İtibar, kazanımı yıllar alabilen; fakat kaybı çok kısa bir sürede gerçekleşebilen şirketin maddi olmayan bir değeridir (Kızılboga Özaslan ve Özşahin Koç, 2016: 273). Dolayısıyla itibar, şirketin sahip olduğu en önemli manevi değer olup şirketin diğer kişi ve kurumlar tarafından nasıl algılandığıdır. İtibarın; kolayca tehlikeli (riskli) hale gelebilen, istikrarsız, kontrol edilmesi zor ve sınırları belli olmayan özellikleri bulunmaktadır (Honey, 2009: 1). Bu kapsamda şirketin ne yaptığının ve nasıl davrandığının tamamına dayanarak zamanla şekillenen itibar, şirketin sürekliliği ile alakalıdır (Scott ve Walsham, 2005: 311). Bu bağlamda itibar riski; şirketin faaliyetlerindeki başarısızlıklar veya yasal düzenlemelere uygun davranılmaması sonucunda o şirkete duyulan güvenin azalması ya da

şirketin itibarının zedelenmesi ile meydana gelebilecek kaybı ifade eder. Bir şirketin itibarı karşı karşıya kaldığı bütün risklerden etkilenmektedir. Bu risk işletmeyi bir dava, maddi bir kayıp ya da müşteri tabanında düşüş ile karşı karşıya getirebilir (Savram ve Karakoç, 2012: 329). İtibar riski transfer edilmesi mümkün olmayan ve kolay sayısallaştırılamayan bir risk türüdür.

## 7. İŞLETMELERİN SÜREKLİLİĞİNİ TEHDİT EDEN RİSKLERE KARŞI ALINAN KONTROL ÖNLEMLERİ

Çalışmanın bundan önceki kısmında üzerinde durulan işletmelerin sürekliliğini tehdit eden dört risk türüne yönelik alınabilecek kontrol önlemleri şöyledir:

### **Aile Şirketi Olmaktan Kaynaklanan Risklere Karşı Alınan Önlemler:**

Aile bireyleri arasında meydana gelen çatışmaların yönetiminde olası bir çatışma çıkmadan önce çözüm bulma ve bireyler arasında etkili iletişim önerilmektedir. Diğer bir öneri ise; iş ve aileyi birbirinden ayırma, bu yönde etkili planlama, performans sistemi getirme ve rolleri tanımlamak gelmektedir.

Aile bireyleri arasında rasyonel davranışları güçlendirmek için kısaca aile üyelerinin hakları ve neler yapıp yapamadıklarının belirlendiği “**aile anayasasının**” oluşturulması ve uygulanması önemlidir. Bunun yanında hissedar (ortaklık) sözleşmesi, miras planlaması gibi birtakım yazılı sözleşmeler de yapılmalıdır (Uzay, 2017: 23).

**Finansal Risklere Karşı Alınan Önlemler:** Firmanın risk iştahına uygun olan somut risk limitleri olmalıdır. Örnek olarak:

- Müşteri riskleri,
- Döviz/TL pozisyon büyüklüğü,
- Mali rasyolar gibi.

En yaygın risk yönetim analiz araçları olarak; döviz/TL ayrımlı kâr/zarar bütçe tabloları, döviz pozisyon tabloları, döviz/TL ayrımlı nakit akış tabloları kullanılmaktadır. Şirketler finansal risklerini yönetmek için yaygın olarak; yüksek likidite tutma, vade yapısı karması (sepet) yapma ve nadiren de türev enstrümanlardan yararlanmaktadır (TL/döviz forward; döviz/döviz forward; TL/döviz opsiyon gibi).

Nakit yönetiminde; asgari seviyede nakit tutmalı ve nakit döngüsü hızlandırılmalıdır. Bunun sağlanması için ise; stok, alacak ve borç yönetimi etkin olmalıdır. Borçların artması firmaları geri ödeme sorunuyla karşılaştırmaktadır. Borç kullanmak yerine nakit girişini hızlandırmak, borç yapılandırılmaları yapmak yararlı olur. Yatırımın finansmanında ise; hedefler açık ve net olmalı, fizibilite eksikliği olmamalı, yatırımda kullanılan kaynakları, yatırıma ve kendi mali bünyelerine uygun seçmeleri önerilmektedir (Uzay, 2017: 23-24).

**Suiistimal (Hile) Riskine Karşı Alınan Önlemler:** Suiistimalin etkisini azaltmak için işletmede iç ve dış suiistimale açık noktaları proaktif olarak tanımlamak ve bu noktaların yerlerini bütünün içinde belirlemeye yönelik bir suiistimal riski değerlendirmesi gerçekleştirilmelidir. Organizasyonun genelinde bir çalışma yapılabileceği gibi bazı riskli alanlara öncelik verilerek nispeten limitli çalışmalar da gerçekleştirilebilir. Bu konuda COSO 2016 “Suiistimal Risk Yönetim Rehberine” uygun adımlar atılabilir (Acar, 2017: 46).

Hileyi engellemeye yönelik olarak; hile riskinin değerlendirilmesi, süreçlerde hileyi önleyici kontrollerin oluşturulması, şirket içi eğitim ve iletişim ile personel ve 3. şahıs değerlendirmelerine önem verilmelidir. Hileyi ortaya çıkarmada ise; yardım ve ihbar hattı, denetleme ve izleme ile proaktif veri analizlerinden yararlanılmalıdır. Hileye tepki olarak ise; soruşturma protokolleri bilgilendirme protokolleri, iyileştirme aksiyonları ve protokolleri oluşturulmalıdır (Uzay, 2017: 24).

**İtibar Riskine Karşı Alınan Önlemler:** İtibar riskini yönetmek için etkili bir kurumsal yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. İtibar riskinin yönetilmesi için ise yönetimin bütün riskleri belirlemesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Paydaşlar arasında sürekli ve tutarlı bir iletişimin sağlanması itibar riskinin yönetiminde önemlidir. Zamanında ve doğru bir biçimde sunulan finansal raporlar, etkin müşteri hizmetleri, haber bültenleri paydaşların güvenini kazanmak için önemlidir (Savram ve Karakoç, 2012: 329-331).

İtibar riskinin etkili yönetimi, itibar konusunun bir algı meselesi olduğunun anlaşılmasıyla başlamaktadır. Birçok şirket genel anlamda itibarını ve özellikle itibarına yönelik riskleri yönetmede yetersiz kalmaktadır. Şirketler daha çok itibarlarına yönelik ortaya çıkmış tehditlere odaklanma eğilimi göstermektedirler. Bahse konu bu durum, risk yönetimi değil, kriz yönetimi olup; amaç, itibar kaybını azaltmaya yönelik reaktif bir yaklaşımdır (Eccles vd., 2007: 106).

İtibar risklerinin yönetimi ile alakalı yardımcı olabilecek pek çok kilit önerme bulunmaktadır. Literatürde şirketin itibarının, işlem maliyetlerini azaltarak teknik olarak düzeltilebileceği eğilimi hâkimdir (Scott ve Walsham, 2005: 311). Bununla birlikte şirketler yönetim kurullarının, kurumsal stratejinin değerler ile itibar üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi kurmasını sağlamalıdır. Bu bağlamda şirket yöneticilerinin personelin iş süreçlerindeki faaliyetlerinin itibar üzerindeki etkisi konusunda açıklayıcı bilgiler sunmaları gerekmektedir. İtibar riski yönetimi kurumsal risk yönetimi sistemleri ile bütünleştirilmelidir (Kızıllıboğa Özaslan ve Özşahin Koç, 2016: 281).

İtibar yönetiminde değer olarak ifade edilen; iyi niyetli olmak, dürüst olmak, diğerlerinin çıkarını kendi çıkarı gibi gözetmek, hesap vermede

gönüllü olmak, kamuyu aydınlatmak ve şeffaf olmak, sadece bugünü değil yarını da düşünmek olarak ifade edilen parametrelerin dikkate alınması gerekir. İşlerin toplumun duyarlılıklarına ve değerlerine saygılı politika ve süreçlerle yönetilmesi ve kararların bu çerçevede gerçekleşmesi beklenir (Uzun ve Cömert, 2014: 345; Uzun, 2017: 24).

## 8. İŞLETMELERİ KONKORDATO SÜRECİNE GÖTÜREN NEDENLER VE VAKA ÖRNEĞİ

İşletmeleri konkordato sürecine götüren nedenler her bir işletme için farklılık göstermekle birlikte işletmeler için ortak özellik gösteren veya yaygın olarak karşımıza çıkanlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Uzun, 2019: 174-175).

- **Risk Yönetiminde Başarısız Olmak:** Yeni yatırımlar, şirket satın almaları, hisse devri vb. stratejik konularda yanlış kararlar almak. Yukarıda bahsedilen işletmenin sürekliliğini tehdit eden aile şirketi olmaktan kaynaklanan riskler, finansal riskler, suiistimal ve itibar riskleri başta olmak üzere işletmenin mevcut ve potansiyel risklerini etkili bir biçimde yönetememek.
- **Mali Tabloların Güvenilirliğinin Zayıf Olması:** Prof. Dr. Ünal Tekinalp'in de belirttiği; "*Türkiye'de sermaye şirketlerinin ortakları sınırlı sorumludur ancak bu sınırlı sorumluluk ilk bankadan kredi alınca kadar geçerlidir*" değerlendirmesinin arkasında yatan başlıca neden, bankalara kredi talebi için verilen mali tabloların ve bilgilerin yeterince güvenilir olmamasıdır. Dolayısıyla bankalar da kendilerini garantiye alabilmek için kredi sözleşmelerine şirket yönetimindeki ortakların (genellikle hakim ortaklar) şahsi kefaletini istemekte hatta bununla da yetinilmeyip kredi tutarı kadar düzenlenen borç senedine şahsi kefaletleri talep etmektedir. ABD, Almanya gibi gelişmiş ülkelerde rastlanılmayan söz konusu uygulamanın altında yatan birçok neden sayılabilir. Bunlar; kayıt dışılıktan dolayı ya da çıkar çatışması (daha az vergi ödeme gibi) gibi nedenlerle mali tabloların gerçeği yansıtmaması, şirketlerin sermaye fakiri ortakların ise zengin olması, halka açılmanın yeterince gelişmemesi, zaman içerisinde yanlış uygulamanın yerleşik haline gelmesi gibi. Yeni TTK ile birlikte sermaye şirketlerine yönelik bağımsız denetimin kapsamı genişlemekle birlikte, denetimin kalitesi tartışılabilir. Dolayısıyla kanun koyucunun konuyu bütün yönleriyle ele alıp, şirkete kredi talep ederken ortakları şahsi kefaletten kurtaracak yasal bir düzenlemeyi hayata geçirmesi zaruridir.
- **Aile İlişkileri İle İş İlişkilerinin Birbiriyle Karıştırılması:** Türkiye'nin 10 büyük holdingi arasına giren Akkök Holdingde

yönetim kurulu üyeleri arasında çıkan kriz örnek gösterilebilir<sup>4</sup>. Ayrıca şirketlerdeki nesil değişimi, sonraki nesillerin işe iyi hazırlanamaması, yetiştirme tarzı, eğitim eksikliği gibi hatalarla karşılaşılabilir.

- **Nakit Yönetiminde Başarısızlık:** Şirketlerin asıl amacı yeterince kâr elde etmek ve sürdürmektir. Ancak şirketlerin elde ettikleri kârlar şayet pozitif net nakit akışına dönüşemiyor ise pek fazla değeri bulunmamaktadır. İşletmede sağlıklı bir nakit akımı yönetimi sağlayabilmek için öncelikle etkin bir tahmin sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması ile belirli bir zaman aralığı için nakit bütçeleri oluşturabilmelidir (Saka, 2002). Tanınmış iş adamı Üzeyir Garip bir yazısında; kârı lastik topa, nakdi ise gülleyle benzetmektedir. Bu kapsamda nakdin yönetimi finansal başarı ve dolayısıyla işletmenin sürekliliği için çok önemlidir.
- **Kârsızlık:** Sürekli zarar eden bir şirketin ayakta kalması mümkün değildir. Dolayısıyla bu tür şirketlerde borç yapılandırılmaları ile ya da sermaye artırımını ile kötü gidişat bir süre ertelenebilirse de asıl yapılması gereken kârsızlığın altında yatan nedenlerin en kısa sürede ortaya çıkarılması ve çaresinin bulunmasıdır. Kârsızlığın birçok sebebi bulunabilir. Ancak başlıca sebepler arasında; şirketin operasyonlarını yanlış yönetmesi, aşırı borçluluk, alacağını tahsil edememesi gibi nedenler sayılabilir.
- **İşletme Sahibi/Yöneticilerine İlişkin Etik Nedenler:** Alarko holdingin kurucularından Üzeyir Garip'in bir konuşmasında vurguladığı; *"Hangi şirket dürüst davranmamışsa istisnalar kaideyi bozmaz fakat bir süre sonra mutlaka batmıştır"*. Bundan dolayı kendilerinin 1991 yılında uygulamaya koydukları toplam 10 kuraldan oluşan şirket anayasalarının bir maddesi de *"Tüm faaliyetimizde devlete, müşteriye, paydaşa, ortağa, personele, alt ve yan sanayiye daima dürüst davranacağız"* kuralıdır<sup>5</sup>. Kooperatiflerde de en sık karşılaşılan iflas riski nedeni; seçilmiş yöneticilerin yolsuzluklar sonucu kooperatifi zor duruma sokmalarıdır.

Nitekim şirketleri konkordatoya götüren ve yukarıda bahsedilen çeşitli nedenler bulunmakla birlikte kanaatimizce en önemli nedenlerden birisi

<sup>4</sup> Kardeş kavgası yaşanan holdingde Ömer Dinçkök avukatı aracılığıyla kardeşleri ve yeğenleri hakkında hizmet nedeniyle görevi kötüye kullandıkları için suç duyurusunda bulunuyor. İki kardeşin toplam 19 yıl hapsi isteniyor. "Dinçköklerde aile İçi Kriz", Hürriyet, 02.05 2016.

<sup>5</sup> Şirket anayasalarını oluşturan diğer kurallar ise özet olarak: Tüm faaliyetlerinde doğayı ve şirket içi sosyal dengeli bozmayacağız. Müşteri daima haklıdır. Daha iyisini daha ucuza mal etmeye ve müşteriye vermeye çalışacağız. Ortaklara kar borçluyuz. Tüm faaliyetlerinde otonom yönetim merkezli denetim uygulayacağız (Yani kimse kimseye talimat vermeyecek olup herkesin kendi kararını verip bir üstüne onaylatması). Tüm personelin kârla motive edilmesi. Tüm personelin eğitilmesi. İnsanları kendilerine çalışır hale getirmek (Yani iyi bir pazarlamacıyı bayi yapmak gibi). Ben değil biz olma yani ekip çalışması. Fazla bilgi için bakınız; (İMKB; 1998: 40).

şirketlerin nakit yönetimini bilmemeleri ve nakit yönetimi konularına gereken önemi vermemeleridir. Benzer şekilde finans ve finansal yönetim alanında uzman kişilerin şirket bünyesinde yer almaması ve dolayısıyla doğru yatırım kararları almamaları, finansal sıkıntılar yaşamalarıdır. Ayrıca hem işletme sürekliliğini tehdit eden riskler hem de işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken karşılaşılabileceği mevcut ve potansiyel risklerin yönetimi konusunda başarısız olmaları şirketleri bu sürece götürmektedir.

### ÖRNEK VAKA: ABC ERCİYES OTEL A.Ş.

2015 yılında otel işletmeciliği yapmak üzere kurulan ve tek ortaklı şirketin 21 çalışanı bulunmaktadır. Ortak taahhüt ettiği 1.500.000 TL tutarındaki sermayenin tamamını şirkete ödemiştir. Şirket varlıklarıyla ilgili olarak ve devam eden icra takipleri bulunmaktadır. Ağırlıklı olarak tek bankaya olan toplam kredi borcu 10 milyon TL'dir. Şirketin kuruluşundan bu yana mali müşavirliğini yapan Bay A ile şirketin kuruluşundan konkordato sürecine gelinceye kadarki ve halihazırdaki süreci görüşülmüş olup elde edilen bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

Şirket vekili Kasım 2018'de mahkemeden "İİK 285 ve devamı maddelerine göre geçici mühlet kararı alınması, geçici konkordato komiseri atanması ve alacaklıların haklarının korunması, alacaklılar arasında eşitsizlik yaratılmaması ve yine konkordato projesinin hayata geçirilmesi için kesin mühlet talep" etmiştir. Şirketin konkordato projesinin asıl maddesini ortağın şahsi mal varlıklarının satılması oluşturmaktadır. Bu amaçla mali müşavir mahkemeye başvurmadan önce en yakın tarih itibarıyla kaydi bilanço yanında arsa, bina, taşıt ve demirbaşların güncel satış tutarlarının da uzman raporlarıyla saptandığı "Rayiç (reel) bilanço" da hazırlamıştır. Şirketin söz konusu reel bilanço'ya göre şirketin öz sermayesi eksi üç milyon TL civarındadır. Yani şirketin toplam varlıkları toplam borçlarını karşılayamamaktadır. Mahkeme başvuru üzerine 3 aylık geçici konkordato komiseri atamış, ayrıca 3 aylık geçici mühlet ve ihtiyati tedbir kararı vermiştir. Söz konusu kararları ilgili birimlere<sup>6</sup> duyurulmak üzere göndermiştir. Söz konusu 3 aylık geçici mühlet boyunca çalışanların ücretleri "Ücret Garanti Fonundan" ödenmiştir.

Şirket söz konusu sürece giderken yapılan hatalara ilişkin görüşme ve gözleme dayalı değerlendirmeler ise şöyledir:

<sup>6</sup> Konkordato sürecindeki şirkete yönelik ilanı gerektiren değişiklikler mahkeme kanalıyla şu kurumlara gönderilmektedir: İl Ticaret Odası, İlgili Vergi Dairesi Müdürlüğü, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Gümrük Genel Müdürlüğü, PTT Genel Müdürlüğü, Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Katılım Bankaları Birliği, İl Ticaret Odası Başkanlığı, İl Sanayi Odası Başkanlığı, Taşınır Kıymet Borsaları Borsa İstanbul A.Ş., Sermaye Piyasası kurumu, İldeki ilgili Tapu Sicil müdürlükleri, Tapu Genel Müdürlüğü, Trafik tescil Müdürlüğü, İl İcra Tevzi Bürosu, İcra takibi başlatmış İcra Daireleri, Basın İlan Kurumu Şube Müdürlüğü, Ticaret Sicil Gazetesi Müdürlüğü.

- Şirkete ait otel binası ilk satın alındığında ödemenin tamamı banka kredisi ile finanse edilmiştir. Yine otelin tamiri ve yenilenmesi de ağırlıklı olarak banka kredisi ile olmuştur. Söz konusu durum, yıllar içerisinde finansman giderlerinin karşılanamaması ile sonuçlanmıştır.
- Otel binası gereğinden fazla bir lüks mefruşatla donatılmıştır.
- Hakim ortak söz konusu şirketin kredi limitlerini de kullanıp yine kendi adına başka bir otelin satın alınması ve işletilmesini finanse etmiştir.
- Şirket en zor aşamasında yıllardır kendi işletmesini tanıyan, deneyimli muhasebecisini birikmiş borçlarından dolayı değiştirmek zorunda kalmış, daha yeni mezun bir mali müşavirle anlaşma yapmıştır.
- Söz konusu vaka aynı zamanda bazı iş adamlarında görülen dizginlenemez “risk iştahının” da bir sonucudur. Bu riskler; aşırı borçtan korkmamak, sürdürülebilirliği tehlikeye sokacak riskler almak, hızlı büyüme stratejisi, banka kredisi ile yatırım yapılması, işleri iyi giden şirketin limitlerini kullanmak vb. şeklinde sayılabilir.
- Şirketlerin gerçek piyasa değerinin saptanmamasında bedeli ödenip satın alınmayan “marka değerinin” reel bilançoya konulamaması da bazı durumlarda kritik bir eksikliktir. Maalesef önemli harcamalar yapılarak oluşturulan marka, işletme çalışır vaziyette iken bir değer ifade etmektedir. Tescil ettirilen markanın güncel piyasa değerinin bilinmesi ve zor durumlarda satılıp paraya çevrilmesinde ciddi güçlükler bulunmaktadır.

Söz konusu vaka da işletme sahip ve yöneticileri dışında paydaş konumundaki bankaların da önemli bir sorumluluk eksikliğinden söz edebiliriz. Ülkemizde maalesef yaygın bir uygulama olarak bankalar şirket bilançolarına güvenmek yerine şirket ortaklarının şahsi mal varlıklarını teminat altına alarak kredi vermektedirler. Daha kurumsal olan bankaların işletmeleri kredi limitlerini kullanma konusunda uyarmaları gerekirken neredeyse batmaya birkaç gün kala ciddi kredileri onaylanan işletmelere veya sahiplerine şahit olunmaktadır. Bu durumu muhasebe kökenli iktisatçı Ege Cansen katıldığı bir televizyon programında; “kandırılmak değil de kanmak istemek” olarak adlandırmakta ve “*Bütün bankalar tamahkârdır. Batacağını bile bile kredi verir. Sebep de yüksek faizdir. Sağlam firmaya daha düşük kredi vermektense, diğerine yüksek faizle kredi vermeyi tercih eder. Bu duruma kendisini inandırır*” olarak açıklamaktadır.

## 9. TÜRKİYE’DE KONKORDATO KAPSAMINDA DURUM ANALİZİ

Çalışmanın bu kısmında konkordato ile ilgili basın ve internetten elde edilen haberlerin en çarpıcı olanlarına yer verilecektir.



Sözcü gazetesi yazarı Nedim Türkmen 8 Ekim 2018 tarihli yazısında *Konkordato ilan eden 3 binden fazla firmanın yüzde 75'ini beton santralleri, inşaat firmaları, hırdavatçılar ve yapı malzemeleri satanlardan oluştuğunu* belirtti (<https://emlakkulisi.com/konkordato-ilan-edenlerin-yuzde-75i-inaaat-sektorunden/584643>; 07.03.2019).

13 Aralık 2018 tarihinde basında yer alan habere göre Ruhsar Pekcan (Ticaret Bakanı), konkordato ilan eden firma sayısını açıkladı. Pekcan, "Anonim şirketlerde 294'e, limited şirketlerde 552'ye, toplam 846'ya ulaştı. Bununun 282'si İstanbul, 115'i Ankara, 65'i İzmir, 46'sı Kocaeli, 28'i Mersin, 25'i Bursa, 13'ü Hatay, 14'ü Kayseri, diğerleri de 260 civarında" dedi (<https://emlakkulisi.com/konkordato-ilan-eden-sirket-sayisi-aciklandi/591905>; 07.03.2019).

Şekib Avdagiç (İstanbul Ticaret Odası Başkanı), Paris'te düzenlenen dünyanın en büyük gıda inovasyon fuarı olan SIAL Paris'te basına "Son dönemde en fazla konuşulan konuların başında gelen konkordato ilanlarının abartıldığını; rakamların 3-5 bin diye söylendiğini; konkordatoyla ilgili inanılmaz spekülasyon yapıldığını; tüm Türkiye'de sayının 500'ün, İstanbul'da ise 100'ün altında olduğunu" belirtti. (<https://www.gidahatti.com/konkordato-nedir-128646/21.02.2019>).

Hazal Ateş'in (Sabah Gazetesi yazarı) haberine göre (21 Ocak 2019) "7 büyük bankanın işbirliği ve firmaların iyi niyetli adımlarıyla 100 kadar firmanın borçlarının yapılandırıldığı, 22 şirketin konkordatodan çıktığı" belirtildi (<https://emlakkulisi.com/konkordatoda-dengelenme-sureci-basladi/596075>; 07.03.2019).

Hazine ve Maliye Bakanı Berat Albayrak, Kocaeli Sanayi Odası ve Kocaeli Ticaret Odası tarafından düzenlenen Adım Adım Ekonomi Kocaeli Programı'na katıldı. Takvim Gazetesi'nde yer alan habere göre, konkordato sürecine ilişkin bilgileri paylaşan Albayrak,

*"Yüzlerce firmayla müzakereler tamamlandı. Birçok firmanın kredileri yapılandırıldı. Bu süreçte 48 firmanın feragatle konkordatodan çıkması sağlandı. Feragat ve yapılandırmanın tamamının etkisiyle toplamda 318 firma konkordatodan çıktı. Bu firmaların konkordatodan çıkmasıyla birlikte 5,4 milyar liralık bir kredi konkordatodan çıkmış oldu. Heyet görüşmelerine yoğun bir şekilde devam ediyor. Bu firmalara her geçen gün yenileri ekleniyor, önümüzdeki süreçte bu sayı daha da artacak. Ocak ve Şubat 2019'da yeni konkordato müracaatları yarıdan fazla azalma gösterdi."* dedi (<https://www.takvim.com.tr/ekonomi/2019/03/06/hazine-ve-maliye-bakani-berat-albayraktan-adim-adim-ekonomi-kocaeli-programinda-onemli-aciklamalar>; 07.03.2019).

Nitekim basında yer alan son haberlere göre (Hazal Ateş'in haberi ve Hazine ve Maliye Bakanı Berat Albayrak'ın açıklamaları doğrultusunda)

konkordato süreci ile ilgili olumlu gelişmeler hem Türkiye ekonomisi hem de sürekliliği sağlanan şirketler açısından oldukça iyi görünmektedir. Çalışma kapsamında da konkordato süreci konusu incelenirken şirketlerin bu süreci ya iyileştirdiği ve konkordatodan çıktığı ya da şirketlerin iflasına karar verildiğinden bahsetmiştik. Bu kapsamda yine basından elde ettiğimiz bilgiler doğrultusunda Türkiye’de konkordatoya başvurup devam ya da iflas kararı alan şirketlere<sup>7</sup> yönelik örneklerimiz ise şöyledir:

Konkordato süreci sonunda **hakkında 1 yıl kesin mühlet kararı** verilen şirketlere Aslan Tekstil ve Konfeksiyon A.Ş., Modaev Tekstil, Beta Ayakkabı San. A.Ş. ve Beta İç ve Dış Tic. A.Ş. örnek olarak verilebilir. Konkordato süreci sonunda **hakkında iflas kararı** verilen şirketlere Hedef Yapı Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi, Ünkar Beynelminel Nakliyat, Ulusoy Ulaşım Petrol Sanayi Ticaret Anonim Şirketi, Pamukkale Turizm örnek olarak verilebilir.

## 10. SONUÇ

Ekonomik krizin etkisiyle finansal açıdan kötü durumda olan fakat kurtulma ümidi bulunan firmaları ekonomiye yeniden kazandırma amacıyla 2003 ve 2004 yıllarında İcra ve İflas Kanunu’na “iflasın ertelenmesi” maddesi eklenmiştir. Ancak iflas erteleme hakkının kötüye kullanılması neticesinde Ticaret Kanunumuzda değişiklik yapılarak “iflasın ertelenmesi” yerine “konkordato” uygulaması getirilmiştir.

Konkordato uygulaması ile işletmelerin sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Süreklilik kavramı işletmenin sonsuz bir ömre sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır. İşletmelerin sürekliliği ekonomi için önemlidir. Zira bir şirketin iflası sadece ortaklarını etkilememekte aynı zamanda o şirketin çalışanları, tedarikçileri, müşterileri gibi çeşitli kesimleri de etkilemektedir.

Şirketler faaliyetlerini sürdürürken çok sayıda riskle karşılaşmaktadır. Bu risklerin bir kısmı şirketlerin sürekliliğini tehdit etmektedir. Bahse konu şirketlerin sürekliliğini tehdit eden riskler aile şirketi olmaktan kaynaklanan riskler, finansal riskler, suiistimal riskleri ve itibar riskleridir. Bu kapsamda işletme yönetimlerinin bu riskler konusunda bilgi sahibi olması, söz konusu riskleri yönetmesi ve bunlara yönelik önleyici tedbirler alması; örneğin risk yönetimine, nakit yönetimine gereken önemin verilmesi ve aile işletmesi olmaktan kaynaklanan risklere karşı aile anayasasının oluşturularak önlem alınması gibi işletmelerde sürekliliğin sağlanması açısından önemlidir.

Zira şirketleri konkordato sürecine getiren ve sürekliliklerini tahdit eden nedenler arasında nakit yönetiminin şirketler tarafından etkin bir biçimde

<sup>7</sup> Burada örnek verilen şirketler çalışmanın yapıldığı tarihe en yakın zamanda basında haberleri çıkan şirketler olup, bütünü içermemektedir.

sağlanamaması, finansal yönetim alanındaki sıkıntılar, bütçe yapılmaması, etkin bir kurumsal yönetim ve risk yönetimi anlayışının olmaması, muhasebeye ve denetime gereken önemin verilmemesi sayılabilir.

Dolayısıyla şirketlerin bahsedilen konulara özel önem vermeleri sürekliliklerini devam ettirebilmeleri ve olası kötü sonuçlarla karşılaşmalarını açısından özellikle önemlidir. Aksi takdirde iflas şirketler için kaçınılmaz olmaktadır.

Nitekim basında yer alan haberlerden elde edilen verilere göre Aralık 2018 itibariyle konkordatoya başvuran şirket sayısının 846 adet olduğu, Mart 2019 itibariyle 318 adet şirketin konkordatodan çıktığı belirlenmiştir. Bununla birlikte bu süreci 1 yıllık uzatma süresi ile devam ettiren şirketler olduğu gibi iflas kararı ile sonlandıran şirketler de bulunmaktadır.

### KAYNAKÇA

Acar, G. (2017). Suistimal Riski Gündeminizde mi?, *The Deloitte Times*, Temmuz 2017.

Akdoğan N., ve Aydın H. (1987). *Muhasebe Teorileri*, Gazi Üniversitesi Yayın No: 98, Ankara.

Akın Acuner, Ş. (2003). Bir Verimlilik Artırma Tekniği Olarak Risk Yönetimi ve Modern Yönetim Teknikleri ile İlişkisi, *Verimlilik Dergisi*, 12, 37-54.

Arzova, S. B., Yavaş, M. ve Küçük, B. (2015). *Hukuki ve Mali Yönden İflasın Erteleme ve Borca Batıklık Bilançosu* (2. Baskı). Seçkin Yayınevi, Ankara.

Cabedo, J. D. ve Tirado J. M. (2004). The Disclosure of Risk in Financial Statements, *Accounting Forum*, 28 (3), 181–200.

Cemalcılar, Ö. ve Önce S. (1999). *Muhasebenin Kuramsal Yapısı*, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1093, Eskişehir.

Eccles, R.G., Newquist S.C. ve Schatz, R. (2007). Reputation and Its Risks, <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=e50a286c-d266-47ce-8d52-4379da325d08%40sessionmgr110&vid=2&hid=109>, Harvard Business Review, Şubat, 104-115.

German Accounting Standards Board. (2000). Risk Reporting (GAS-5). GASB, Berlin. [http://www.drsc.de/docs/drafts/5\\_eng.html](http://www.drsc.de/docs/drafts/5_eng.html).

Honey, G. (2009). *A Short Guide to Reputation Risk*, Gower Publishing Limited, England.

Kızılböğü Özaslan, R. ve Özşahin Koç, F. (2016). Kurumun Sürdürülebilirliğinde “İtibar Riski” Yönetiminin Yeri ve Önemi, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 273-283.

Nielsen, D. B. (2010). Risk Management Reporting and Value Creation in Danish Companies, (Unpublished Master Thesis), Copenhagen Business School, Finance and Accounting, Denmark.

Özkan, A. ve Özşahin Koç, F. (2018). BİST İmalat Sektörü İşletmelerinde Risk Raporlama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 52, 17-46.

Saka, T. (2002). Nakit Akımı Yönetimine Genel Bir Bakış. [www.elegans.com.tr/52/haber042.html](http://www.elegans.com.tr/52/haber042.html).

Savram M. ve Karakoç, A. (2012). Bankacılık Sektöründe İtibar Riskinin Önemi, *International Conference on Eurasian Economies*, 2012, 328-332.

Sayılgan, G. ve Arslan, E. (2016). İflasın Ertelenmesi ve Türkiye’de 2009-2013 Arasındaki İflasın Ertelenmesi Davalarının Analizi, *Maliye Finans Yazıları Dergisi*, 105, 47-74.

Scott, S.V. ve Walsham, G. (2005). Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in The Knowledge Economy: Torard Reputable Action, *Organization Science*, 16 (3), 308-322.

Sevilengül, O. (2014). *Genel Muhasebe*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Uzay, Ş. (2015). Bağımsız Denetimde İç Kontrol Eksikliklerinin Saptanması ve Bunların Yönetime Bildirilmesi (BDS 265), Muhasebe ve Denetim Standartları Çalıştayı, MUFAD & Yalova Üniversitesi, 25 Nisan 2015, Yalova.

Uzay, Ş. (2017). Bağımsız Denetimin İşletmenin Sürekliliğine Katkısı, Kamu Gözetimi Kurumu, Muhasebe ve Denetim Sempozyumu “İktisadi Gelişmede Muhasebe ve Denetimin Önemi”, 27-28 Eylül 2017, İstanbul.

Uzay, Ş. (2019). İflasın Ertelenmesi Kurumunun Türkiye Uygulamasının Değerlendirilmesi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 23,169-178.

Uzun, A. K. ve Cömert, N. (2014). *Bağımsız Denetçi İçin İtibar Yönetimi, İtibar Yönetimi*, Editörler: Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Beta Yayınevi, İstanbul.

Yarız, A. (2012). *Bankacılıkta Risk Yönetimi Risk Matrisi Uygulaması*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Yeni Düzenlemesi İle Konkordato Ve Getirdikleri. (2019). [http://www.mtmd.org.tr/data/mtmd2017/upload\\_download/Konkordato%20Uzun%20\(r\).pdf](http://www.mtmd.org.tr/data/mtmd2017/upload_download/Konkordato%20Uzun%20(r).pdf), [Erişim Tarihi: 22.02.2019].

Konkordato Süreci. (2019). <http://www.mhydanismanlik.com/konkordato-sureci/> [Erişim Tarihi: 27.02.2019].

<https://www.takvim.com.tr/ekonomi/2019/03/06/hazine-ve-maliye-bakani-berat-albayraktan-adim-adim-ekonomi-kocaeli-programinda-onemli-aciklamalar>; [Erişim Tarihi: 07.03.2019].

<https://emlakkulisi.com/konkordato-ilan-edenlerin-yuzde-75i-insaat-sektorunden/584643>; [Erişim Tarihi: 07.03.2019].

<https://emlakkulisi.com/konkordatoda-dengelenme-sureci-basladi/596075>; [Erişim Tarihi: 07.03.2019].

<https://emlakkulisi.com/konkordato-ilan-eden-sirket-sayisi-aciklandi/591905>; [Erişim Tarihi: 07.03.2019].

