



İYİLEŞTİRME PROJELERİNİN HAZIRLANMASI

Mert ERER *

Öz

Krizdeki bir şirket mahkemeden iflasının ertelenmesini talep ederek veya yasal yollara başvurmadan kendini iyileştirme yoluna gidebilir. Krizden kurtulma sürecinde üçüncü kişilerin desteğinin alınması ve varsa mahkeme tarafından iflas erteleme talebinin kabul edilebilmesi için ciddi ve inandırıcı iyileştirme projelerinin hazırlanması gerekmektedir. İyileştirme projesi, krize giren şirketlerin krize girme nedenlerini, krizden çıkmak için alacakları tedbirleri ve bu tedbirlerin mali tablolar üzerindeki etkilerini somut bilgi ve belgelere dayanarak açıklayan bir projedir. Ülkemizde iyileştirme projelerinin hazırlanması ile ilgili herhangi bir yasal düzenleme veya meslek kuruluşları tarafından yayınlamış ve genel kabul görmüş ilkeler bulunmamaktadır. Çalışmanın amacı da, bu eksikliğin giderilmesi için iyileştirme projelerinin içeriğinin ve kapsamının belirlenmesi ve iyileştirme projeleri hazırlanırken dikkat edilmesi gereken ilkelerin açıklanmasıdır.

Anahtar Kelimeler: İflas Erteleme, İyileştirme Projesi, Borca Batma.

PREPARING IMPROVEMENT PROJECTS

Abstract

Companies in crisis may seek bankruptcy protection to reorganise or reorganise their business voluntarily. The companies need to prepare serious and feasible improvement projects in order to get the support of the third parties and/or suspend the bankruptcy by court ruling in this reorganisation phase. Improvement projects explain the reasons for bankruptcy, planned measures and their impact on the financial statements based on reliable information. There are no legal regulations and standards set by the professional organisations about the preparation of improvement projects. The study fills this gap by highlighting the major issues in preparing improvement projects.

Keywords: Suspending Bankruptcy, Improvement Project, Insolvency.

* Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Almanca İşletme Bölümü, merer@marmara.edu.tr.

I. Giriş

Rekabet koşullarının zorlaşması, ürün yaşam sürelerinin kısalması ve küresel ekonomik krizlerin ortaya çıkma sıklığının artmasıyla birlikte şirketlerin doğru kararları zamanında ve hızlı bir şekilde alma gereği ortaya çıkmıştır. Kararların alınmasının gecikmesi veya şirketin sorununu çözecek doğru kararların alınamaması şirketleri çok kısa sürede krize ve nihai olarak iflase sürükleyebilmektedir.

Krize giren ve iflase doğru sürüklenen bir şirket krize girme nedenlerini, alacağı tedbirleri ve bunların beklenen sonuçlarını içeren bir iyileştirme projesi hazırlayarak hem krizden kurtulma stratejisini belirlemiş olur, hem de üçüncü kişilerin şirketin krizden kurtulacağı konusunda güvenini artırarak şirkete destek vermelerini sağlar. Ayrıca, şirket aleyhine yapılan takipleri durdurarak normal faaliyetlerine devam etmek amacıyla mahkemeden iflasının ertelenmesini talep eden şirketler de mahkemeye sunulan iyileştirme projesinin ciddi ve inandırıcı bulunması durumunda bu kararı alabilirler. Bu bakımlardan iyileştirme projelerinin ciddi ve inandırıcı bir şekilde hazırlanması önem arz eden bir konudur.

Ülkemizde, iyileştirme projelerinin ne şekilde düzenleneceği ile ilgili herhangi bir yasal düzenleme veya meslek kuruluşları tarafından yayınlanan genel kabul görmüş ilkeler bulunmamaktadır. Bu nedenle, şirketler hazırlayacakları iyileştirme projesinin içeriğini ve kapsamını belirlemede sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu şirketlerin krizden kurtulmak için iyi bir planları olsa dahi şirketler planlarını bir iyileştirme projesi çerçevesinde ciddi ve inandırıcı şekilde sunamadıkları için üçüncü kişilerin desteğini alamamakta ve iflas erteleme talepleri reddedilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, şirketlerin iyileştirme projelerini yapılandırılmalarına yardımcı olmaktır. Çalışmada önerilen iyileştirme projesi içeriği, kapsamı ve proje hazırlanırken kullanılması önerilen araçlar, Avrupa Birliği 2012/30/EU sayılı direktifin değiştirilmesine dair 22.11.2016 tarihli Avrupa Komisyonu önerisi, Alman İflas Direktifi ve Alman Denetçiler Enstitüsü'nün yayınladığı iyileştirme projelerinin hazırlanmasıyla ilgili standartlar esas alınarak hazırlanmıştır.

Şirketlerin yapıları, iş yapış biçimleri, faaliyet konuları ve faaliyet gösterdikleri piyasalar farklı olduğundan tüm şirketler için geçerli bir iyileştirme projesi yapısının oluşturulması zordur. Ancak, bu çalışmada olduğu gibi, iyileştirme projelerinin hazırlanmasıyla ilgili genel ilkelerin belirlenmesi, iyileştirme projesi hazırlayan şirketlere yol göstermesi bakımından büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, Avrupa Komisyonu'nun genel olarak şirketlerin yeniden yapılandırılması ile ilgili yasal düzenlemeleri içeren 2012/30/EU sayılı direktifte değişiklik yapılmasına ilişkin 22.11.2016 tarihli önerisinde üye ülkelerin yerel yasal düzenlemelere uygun bir iyileştirme projesi örneğini ve bu projenin hazırlanmasına ilişkin bilgileri internet üzerinden (online) kamuoyuna sunmaları gerektiği ifade edilmektedir. Bu açıardan da mevcut çalışma politika yapıcılara genel bir iyileştirme projesi örneği hazırlama konusunda rehberlik edebilecektir.

2. Krizdeki Şirketlerin İyileştirilmesi

İyileştirme projelerinin hazırlanması konusuna geçmeden önce hukuki ve ekonomik açıdan “iyileştirme” kavramının tanımlanması gerekmektedir.

Hukuki açıdan iyileştirme, şirketin borca batık durumdan kurtulmasını ifade etmektedir. Borca batıklık kavramı şirketin rayiç değerlerle değerlendirilen varlıklarının borçlarını karşılamadığı durumu tanımlamaktadır. Şirketin borca batıklık düzeyine varmayan likidite sıkışıklığı veya borç ödeme gücünün içine girmesi iflas veya iflas ertelemesi gibi mahkeme kararını gerektirmeyen durumlardır.

Ekonomik açıdan iyileştirme kavramı ise, bir işletmenin içinde bulunduğu borca batıklık halini ve nakit yoksunluğunu tamamen bertaraf etmesinin yanı sıra şirketin karlılığını tekrar kazanmasını ve herhangi bir tedbir veya koruma olmaksızın varlığını sürdürmesi için gerekli tüm yapısal ve mali tedbirlerin alınmış olmasını ifade eder.

İyileştirme neticesinde, sadece tüm alacaklı ve ortakların tatmini değil, aynı zamanda şirketin tekrar kar etme becerisini kazanması da hedeflenir (Yılmaz, 2009, 42). Sonuç olarak şirketin iyileştirilmesinde amaç, varsa borca batıklığın giderilerek şirketin karlılığını ve devamlılığını sağlamaktır.

İyileştirme Türleri

Krize giren bir şirket yasal yollara başvurarak, yani mahkemeden iflasının ertelenmesini talep ederek veya yasal yollara başvurmadan iyileştirme yoluna gidebilir. Şirketin borca batık olduğunun anlaşılması ve bu durumun mahkemeye bildirilmesi, mahkemenin de borca batık durumu tespit etmesi durumunda iyileştirme, iflasın ertelenmesi talebiyle birlikte yürütülür. Diğer taraftan, şirketin borca batmadan kendi isteğiyle iyileştirmeye gitmesi serbest iyileştirme olarak adlandırılır.

Serbest iyileştirmenin, iflasın ertelenmesi yoluyla iyileştirmeye göre avantajları; iyileştirme sürecinin gizliliğinin korunmasının daha kolay olması ve bu sayede şirketin imajının olumsuz yönde etkilenmesinin engellenmesi, karar alma sürecinde esneklik ve daha düşük maliyet olarak sayılabilir (Krystek ve Moldenhauer, 2007, 266). Öte yandan, iflas ertelemesi koruması altına girmeyen şirket aleyhine takiplerin durmaması serbest iyileştirmenin zayıf yönünü oluşturur.

3. İyileştirme Projesinin Hazırlanması

İyileştirme projesi; serbest iyileştirme durumunda şirketin krizden ne şekilde kurtulabileceğini, iflasın ertelenmesi talebinde ise öncelikle şirketin borca batık durumdan hangi tedbirleri alarak çıkabileceğini açıklayan bir projedir (Erer, 2011, 65).

2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu'nun 15.07.2016 tarihinde değiştirilen 179. maddesinde iyileştirme projesinde, yeni nakit kaynak konulması dahil nesnel ve gerçek kaynaklar ve önlemler ile erteleme süresince tüm işletme giderlerinin ve çalışma sermayesinin nasıl karşılanacağını gösterilmesi gerektiği hüküm altına alınmıştır.

Anılan düzenleme ile birlikte, daha önce de belirtildiği gibi, iyileştirme projesinin hangi bölümlerden oluşacağı ve bu bölümlerde ne gibi bilgilere yer verileceği gibi konulara değinilmemiştir. İyileştirme projesinin yapısı 2012/30/EU sayılı AB direktifine ilişkin değişiklik önerisi, Alman İflas Direktifi'ndeki hükümler ile Alman Denetçiler Enstitüsü'nün yayınladığı standartlar dikkate alındığında aşağıdaki şekilde oluşturulabilir:

1. Tanıtıcı Bilgiler

1.1. Amaç

1.2. Şirket ile İlgili Genel Bilgiler

1.2.1. Şirketin Tarihiçesi ve Faaliyet Konusu

1.2.2. Şirketin Organizasyonel Yapısı

1.3. Şirketin Finansal Tablolarının Analizi

1.3.1. Son Üç Yılın Karşılaştırmalı Finansal Tabloları

1.3.2. Finansal Durumun Analizi

2. Borca Batıklık Durumunun Tespiti

2.1. Borca Batıklık Bilançosunun Düzenlenmesi

2.2. Borca Batıklık Bilançosunda Değerleme Kriterlerinin Açıklanması

2.3. Borca Batık Duruma Düşülmesinin Nedenleri

3. Borca Batık Durumdan Kurtulmak İçin Alınacak Tedbirler

3.1. Borca Batmadan Önce Alınan Tedbirler ve Sonuçları

3.2. İyileştirme Projesi Kapsamında Alınması Planlanan Tedbirler

4. Bütçeler ve Proforma Finansal Tablolar

4.1. Proforma Bilanço

4.2. Proforma Gelir Tablosu

4.3. Proforma Nakit Akış Tablosu

4.4. Bütçeler

4.5. Çalışma Kâğıtları

5. Ekler

Yukarıda önerilen iyileştirme projesi yapısı içinde 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu'nun 179. Maddesi uyarınca aşağıda belirtilen bilgi ve belgelerin de mutlaka yer alması gerekmektedir:

- Mevcut borçların ödeme süre ve tutarları (Bütçeler ve proforma finansal tablolar bölümü altında ayrı başlık olarak ve bütçeler bölümünde sunulabilir.)

- Alacaklıların adresleri (Ekler bölümünde sunulabilir.)
- Faaliyet gösterilen sektörün özelliklerine göre stokların ve bunların bekleme sürelerinin ve tutarlarının gösterildiği listeler (Ekler bölümünde sunulabilir.)
- Vergi dairesine sunulmuş en son bilanço ve gelir tablosu (Ekler bölümünde sunulabilir.)
- Şirket veya kooperatifin ticaret sicil tasdiknamesi (Ekler bölümünde sunulabilir.)
- İyileştirme projesinin ciddi ve inandırıcı olduğunu gösteren diğer bilgi ve belgeler (Tüm bölümlerde gerekli yerlerde sunulur.)
- İşletmenin devamlılığı esasına göre düzenlenmiş bilanço (Bütçeler ve proforma finansal tablolar bölümü altında sunulabilir.).

Ayrıca, iflasın ertelenmesi amacıyla yerel mahkemelere sunulacak iyileştirme projelerinde aşağıdaki hususların yer alması veya bu hususlara değinilmesi projenin ciddi ve inandırıcı olarak kabul edilmesi ve bu sayede iflasın ertelenmesi kararının alınabilmesi açısından önem arz etmektedir (Börü, 2016) :

- Şirketin iflasın ertelenmesi kararı ile net olarak neyi amaçladığının belirtilmesi ve bu amacına nasıl, ne şekilde ve hangi süre içerisinde ulaşabileceğini açıklaması.
- Şirketin öngördüğü iyileştirme tedbirlerinin ve finansal durumunu iyileştirme ihtimalinin bulunduğu somut bilgi ve belgelere dayandırılması.
- İyileştirme projesi hazırlanırken, şirketin hangi alanda faaliyet gösterdiğinin belirlenmesi ve sektöre uygun tedbirlerin öngörülmesi.
- İyileştirme projesinde öngörülen uzun süreli ve kısa süreli iyileştirme tedbirlerinin uygulanma sürelerinin, iflasın ertelenmesi kararının kanunda belirtilen süresi ile orantılı olması.
- İyileştirme projesinde, şirketin nasıl tekrar kazanç elde edebileceğine ilişkin iyileştirme tedbirlerinin ortaya konulması ile birlikte alacaklıların menfaatlerinin de korunmasına yönelik tedbirlere de yer verilmesi.

Tanıtıcı Bilgiler Bölümü

Tanıtıcı bilgiler bölümünün ilk kısmında iyileştirme projesinin amacı belirtilmeli ve alınacak tedbirler genel hatlarıyla tanıtılmalıdır. İflasın ertelenmesi kapsamında hazırlanan iyileştirme projelerinde öncelikli amaç şirketin borca batık durumdan kurtarılmasıdır. Şirketin rekabet gücünün artırılması gibi hedefler kısa vadede şirketin borca batıklık durumunu etkilemediği için ikincil hedefler olarak değerlendirilir. Serbest iyileştirmede ise asıl amaç, şirketin kısa vadede likiditesinin ve orta vadede likidite ile beraber karlılığının artırılmasıdır.

İyileştirme projesinin amacı belirtildikten sonra şirket tanıtılır. Bu kısımda şirketin unvanı, kuruluş tarihi, kuruluş amacı, tarihsel gelişimi, hukuki merkezi, faaliyet konusu, pazar payı ve ortaklık yapısı gibi konularda şirketi tanıttıcı bilgiler yer alır (Sumer, 2009, 472).

Son üç döneme ait mali tabloların da iyileştirme projesinin ilk bölümüne eklenerek, şirketin bu dönemlerde mali açıdan gelişimi detaylı bir şekilde incelenmelidir. Böylece, şirketi krize sürükleyen unsurların finansal etkileri belirlenebilir ve alınacak tedbirler mali analiz sonucu belirlenen sorunları gidermeye yönelik olarak şekillendirilebilir. İyileştirme projesi kapsamındaki mali analiz, yatay ve dikey analiz ile trend ve oran analizleri kullanılarak yapılabilir.

İyileştirme projesinin ilk bölümünde şirketin tanıtılması, faaliyetlerinin anlatılması, üçüncü kişilerle ekonomik, hukuki, organizasyonel ve diğer konularda ilişkilerinin açıklanması ile mevcut finansal durumunun detaylı bir analizinin yapılması, krizden kurtulmak için alınması gereken tedbirlerin doğru bir şekilde tespit edilmesinde yol gösterici olması ve üçüncü kişilerin şirkete sağlayacakları desteğin kapsamının belirlenmesi açılarından önemlidir.

Borca Batıklık Durumunun Tespiti

Borca Batıklık Bilançosunun Düzenlenmesi

İflasın ertelenmesi taleplerinde borca batıklık durumu mahkemece tayin edilen bilirkişi tarafından tespit edilmekle birlikte, şirketin kendisi de iyileştirme projesi içinde borca batıklık durumunu gösteren bir borca batıklık bilançosu hazırlar. Borca batıklık bilançosu, şirketin tasfiyesi halinde varlıkların değerinin borçları karşılamaya yetip yetmediğini belirlemek amacıyla düzenlenir. Borca batıklık bilançosu düzenlenirken şirketin sürekliliği varsayımı geçerliliğini yitirdiğinden, TFRS veya VUK gibi düzenlemelerdeki değerlendirme hükümleri dikkate alınmaz. Bunların yerine, aktif ve pasifte gerçek değerler esas alınarak şirketin tüm gizli yedek ve borçları ortaya çıkarılır. Gerçek değer, piyasada satış sırasında gerçekleşebilecek fiyattır¹. Bu fiyat tespit edilirken de borca batıklık bilançosunun düzenlendiği tarihteki değerler esas alınır.

Borca batıklık bilançosunun düzenlenebilmesi için varlıkların ve borçların envanterinin yapılmış ve bunların şirket kayıtları ile karşılaştırılmış olması gerekmektedir. Ayrıca, dava tarihi itibarıyla ticari defterler yazdırılmış, denetlenmiş ve ticari bilanço düzenlenmiş olmalıdır (Sumer, 2009, 456). Ticari defterlerde bulunmayan ve belgeye dayanmayan hesaplar borca batıklık bilançosu düzenlenirken dikkate alınmamalıdır.

Borca Batma Nedenlerinin Açıklanması

İyileştirme projelerinin hazırlanmasıyla ilgili olarak Alman Denetçiler Enstitüsü'nün yayınladığı 6 numaralı Standart'ta, şirketin gelişimini etkileyen her bir unsurun iyileştirme açısından önemini ortaya çıkarabilmek için şirket içi ve şirketin çevresiyle olan ilişkilerinin detaylı şekilde

¹ Yargıtay 19. HD nin 17.11.2005 tarih ve E: 2005/6312, K: 2005/11314 sayılı kararına göre, borca batıklık bilançosunda tüm aktifler rayiç değerleri, yani piyasadaki satış değerleri üzerinden bilançoya geçirilmelidir.

incelenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu amaçla, finansal kontrol ve planlamanın stratejik araçları arasında sayılan rekabet analizi, senaryo tekniği, değer analizi ve portföy analizi gibi yöntemlerin kullanılabileceği ifade edilmiştir (IDW, 2008, 9).

Özellikle borca batık duruma düştüğünü fark eden şirketlerin genellikle iyileştirme projelerini hazırlamak için çok kısa bir zamanları bulunduğundan, şirketler bu analiz yöntemlerini detaylı bir şekilde uygulayamamaktadırlar. Ayrıca, şirket bünyesinde belirtilen analiz yöntemlerini uygulayabilecek çalışan bulunamayabilmekte, bulunsa bile bu çalışanlar zaten zor durumda olan şirketin günlük işleriyle uğraşmaktan bu analizleri yapmaya fazla zaman ayıramamaktadırlar. Şirket finansal açıdan zor durumda bulunduğundan, şirket dışından nitelikli danışmanlık hizmeti alınması da pek mümkün olmamaktadır.

Tüm bu kısıtlamalara rağmen, çok ayrıntılı yapılamasa bile, bu analizlere iyileştirme projesinin ikinci bölümünde mutlaka yer verilmelidir. Bunun en önemli nedeni, bu yöntemlerin şirkete, iyileştirmeleri gereken yönlerinin neler olduğunu göstermesidir. Böylece şirket, stratejisini çok daha etkin bir şekilde belirleyebilir ve kilit unsurlara odaklanarak şirketi krizden çıkarmak için gerekli tedbirleri en düşük maliyetle ve en kısa zamanda hayata geçirebilir.

İyileştirme Projesi Kapsamında Alınacak Tedbirler Bölümü

İyileştirme projesi çerçevesinde alınması muhtemel tedbirler genel olarak finansal tedbirler, satın alma ve üretim ile ilgili tedbirler, satış ile ilgili tedbirler ve personel ile ilgili tedbirler şeklinde sınıflandırılabilir. Borca batık şirketlerde, hızla uygulamaya geçirilebilecek, kısa vadede sonuç veren ve öncelikli olarak borca batık tutarı azaltmayı hedefleyen tedbirlerin alınması daha ön plandayken; serbest iyileştirme yapan şirketlerde, bunlara ek olarak, daha uzun vadede sonuç verecek, şirketin finansal durumunu ve piyasadaki stratejik konumunu iyileştirecek tedbirlere yer verilir (Erer, 2011, 84). Aşağıda iyileştirme projesi kapsamında alınabilecek tedbirlerin neler olabileceği özetlenmiştir. Bu tedbirlerin uygulanması aşamasında atılacak adımlar iyileştirme projelerinde, daha önce de belirtildiği gibi, somut bir şekilde ve belgelere dayanarak belirtilmelidir.

Acil olarak alınabilecek finansal tedbirler sermaye artırımını, alacak devir hızının artırılması ve atıl durumda bulunan varlıkların satışı olabilir. Sermayenin artırılacağına iyileştirme projesinde belirtilmesi yeterli olmamakta, sermaye artırımını kararının karar defterine kaydedilmiş olması gerekmektedir. İyileştirme projesinin eklerinde karar defterinin ilgili sayfasına da yer verilmelidir.

Uygulamada genellikle, borca batık şirketin varlıklarını satmasına mahkemece izin verilmemektedir. Bunun nedeni, varlık satışından sağlanan nakitle sadece belirli bir grup alacaklının borcunun ödenerek diğer alacaklarının menfaatlerinin zarara uğratılması riskidir.

Satın alma ile ilgili tedbirler arasında satın alma hacminin optimal şekilde belirlenmesi (gereğinden fazla mal veya hizmet satın alınmaması), satın alma maliyetlerinin düşürülmesi ve ödeme vadelerinin uzatılması sayılabilir (Reichmann, 2006, 344).

Üretim ile ilgili tedbirler ise yapısal tedbirler ve süreç ile ilgili tedbirler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Yapısal tedbirler şirketin üretim yapısı ve iş akış organizasyonunun değiştirilmesine yönelik alınan tedbirlerdir ve genellikle uzun dönemde etkilerini gösterirler. Ancak, bazı yapısal tedbirler, üretim bantlarının kapatılması gibi, kısa vadede de etki yaratabilir. Süreç ile ilgili tedbirler ise mevcut üretim programının iyileştirilmesine yönelik tedbirleri içerir (Lafrenz, 2004, 91).

Satış ile ilgili alınacak tedbirler, eski müşterilerin elde tutulması ve yeni müşterilerin kazanılmasına yönelik çalışmaların yapılması, negatif katkı payına sahip ürünlerin ürün portföyünden çıkarılması ve satış kanallarının yeniden yapılandırılması şeklinde özetlenebilir.

Bu noktada iflasın ertelenmesini talep eden şirketlerin dikkat etmesi gereken en önemli konu mahkemeye sundukları iyileştirme projesinde belirtilen satış tutarının hangi somut belgelere dayanılarak hesaplandığının açıklanmasıdır. Uygulamada, şirketlerin matbu bir satın alma taahhüt yazısı hazırlayıp bunu yakın oldukları müşterilere, tanıdıklarına imzalattıkları görülmektedir. Bu tarz bir uygulamadan, iyileştirme projesinin ciddiliğine ve inandırıcılığına gölge düşüreceğinden, kaçınmak gerekmektedir (Erer, 2011, 94).

Borca batık şirketlerde personel ile ilgili alınabilecek ilk tedbir ücretsiz izin uygulamasıdır. Ücretsiz izin süresince çalışan iş görme borcunu, şirket de ücret ödeme borcunu yerine getirmekten kurtulur (Caniklioğlu ve Özkaraca, 2009, 643). Personel maliyetlerini hızlı bir şekilde düşürmenin diğer bir yolu kısa süreli çalışma uygulamasıdır. Kısa süreli çalışma ile borca batık şirket personel maliyetlerini düşürürken; kısa süreli çalışanlar, işlerini kaybetmeyerek, normalden düşük de olsa, sürekli bir gelire sahip olurlar. Çalışanları işten çıkarmak da borca batık şirketlerde maliyetleri hızla düşürmek amacıyla sıkça başvurulan tedbirlerden biridir. Ancak, çalışanları işten çıkarırken dikkatle hareket edilmeli ve işten çıkarma nedeniyle ortaya çıkması muhtemel maliyetler ve tazminatlar (haksız nedenle iş akdinin feshi işe iade davalarına yol açabilir) göz önünde bulundurulmalıdır.

Personel ile ilgili diğer alınabilecek tedbirler; ücretlerin düşürülmesi, çalışanlara sağlanan sosyal yardımların azaltılması, fazla mesai çalışmasının önlenmesi ve çalışanların çalışma yerlerinin değiştirilmesi şeklinde sıralanabilir (Groß, 2009, 283; Fechner ve Kober, 2004, 171).

22.11.2016 tarihli Avrupa Komisyonu'nun AB direktifi değişiklik önerisinde iyileştirme projelerinde şirketten alacaklı olanların (daha geniş bir tanım ile iyileştirme projesinde öngörülen tedbirlerden etkilenecek olanların) gruplandırılması, bu gruplandırmanın hangi kriterlere dayanılarak yapıldığının net bir şekilde ortaya konması ve her bir grubun çıkarlarını korumak için alınacak tedbirlerin ayrı ayrı açıklanması hususlarına ilişkin ifadeler ve açıklamalara yer verilmiştir. Bu çerçevede, henüz yerel mevzuatta yer almamakla birlikte, iyileştirme projesinde öngörülen tedbirlerin AB direktifi değişiklik önerisine uygun bir şekilde düzenlenmesi önem arz etmektedir.

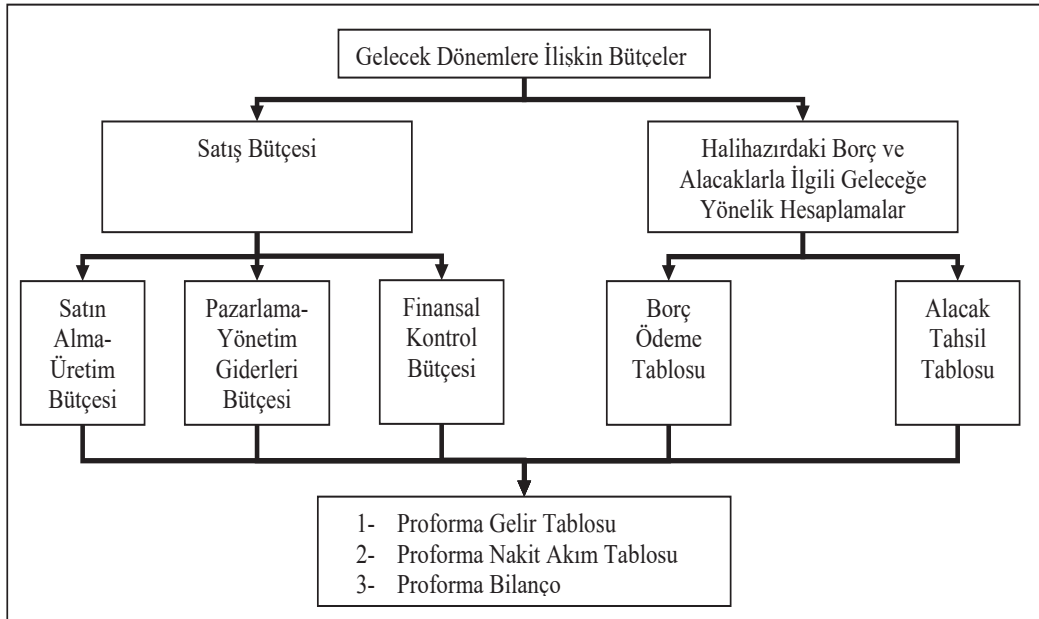
Bütçeler ve Proforma Mali Tablolar

İyileştirme projesinde alınması planlanan tedbirler detaylı bir şekilde açıklandıktan sonra, bu tedbirlerin beklenen finansal etkilerinin bütçeler ve proforma mali tablolar aracılığıyla

gösterilmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede, alınması planlanan tedbirlerin krizden kurtulmak için şirkete hangi konularda ne kadar parasal katkı sağlayacağı ortaya konmuş olur.

İyileştirme projesi kapsamında düzenlenebilecek bütçeler ve proforma mali tablolar Şekil 1’de gösterilmiştir. Krizdeki şirketlerin yaptığı iş, iş yapış tarzı, mevcut muhasebe bilgi sistemi kapsamında finansal bilgileri edinme, sunma ve analiz etme yöntemleri, hazırladığı iyileştirme projesinin hedefi ve iyileştirme projesi çerçevesinde alınması planlanan tedbirlere göre hazırlanacak bütçe ve proforma mali tabloların yapısının değişiklik göstereceği tabiidir.

Şekil 1: İyileştirme Projesi Kapsamında Bütçeleme Süreci



Kaynak: Sumer, H. (2009). *Borçla Batıklık Bilançosu ve İyileştirme Projesinin Teknik Yapısı*. H. Sumer ve H. Pernsteiner (Ed.) *Kriz Yönetimi içinde*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, 480.

İyileştirme projelerinde bütçelerin ilk yıl için üçer aylık dört dönem veya altışar aylık iki dönemi gösterecek şekilde düzenlenmesi bütçelerin daha rahat bir şekilde değerlendirilmesini ve kontrol edilmesini sağlayacaktır. Daha sonraki yıllar için bütçeler yıllık olarak düzenlenebilir.

Uygulamada genellikle, proforma bilançolara iyileştirme projeleri içinde yer verilmemekte, proforma gelir tablosu ve proforma nakit akım tablosunun düzenlenmesiyle yetinilmektedir. Proforma bilançonun düzenlenmediği durumlarda, iyileştirme projelerinde şirketin gelecek dönemlerde ödeyeceği tüm borçları ile tahsil edeceği tüm alacakları, mümkün olduğu ölçüde vadeleriyle birlikte gösteren bir borç-alacak karşılaştırılmasına yer verilmesi yararlı olacaktır.

4. İyileştirme Projesinin Hazırlanmasında Önem Arz Eden Konular

İyileştirme Projesi Hazırlama İlkeleri

İyileştirme projesinde sunulan çözümler gerçekçi olmalı ve temennilere değil sağlam temellere dayanmalıdır (Uzay, 2008, 52). Bunu sağlayabilmek için iyileştirme projeleri hazırlanırken aşağıda belirtilen ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Andersch ve Schneider, 2006, 326-327; Reiner vd, 2007, 470-471; IDW, 2008, s. 23):

- Amaca yönelik olma: Yapılan tüm planlamalar iyileştirme projesinin amacına uygun ve gerçekleştirilebilir olmalıdır.

- Bütünlük: İyileştirme projesinde, şirketin karar alma sürecini ve stratejisini belirlemede önem arz eden bilgiler tam olarak yer almalıdır. Olası tüm senaryolar, sonuca etkileri ile birlikte sunulmalıdır. Şirketin her bir bölümü için belirlenen tedbirler birbirleriyle bütünlük oluşturacak ve birbirlerini tamamlayacak şekilde olmalıdır.

- Önemlilik: Önemlilik ilkesi, bütünlük ilkesini tamamlayıcı bir karaktere sahip olup, iyileştirme projesinde şirket karar ve stratejilerinde önem arz edecek bilgilere yer verilmesi gerektiğini ifade eder. Önemli bilgi, şirket kararlarını doğrudan etkileyebilecek bilgilerdir.

- Doğruluk: Projede yer alacak tüm bilgi ve açıklamalar, projeyi inceleyecek kişilerin eksiksiz ve mantıklı bir çıkarım yapabilmelerine olanak sağlayacak şekilde doğru olmalı ve eksiksiz sunulmalıdır.

- Şeffaflık: İyileştirme projesi kapsamında yapılan planlamaların dayandığı varsayımların da mutlaka proje içerisinde belirtilmesi gerekmektedir. Özellikle malzeme fiyatlarının gelişimi, faaliyet gösterilen ve gösterilmesi planlanan pazarların büyüme potansiyeli, döviz kurları, satış fiyatları, rekabetin yoğunluğu, yasal düzenlemeler ve büyük tedarikçiler ve müşteriler ile yapılan sözleşmelerin devam edip etmeyeceği ile ilgili tahminlere mutlaka yer verilmelidir.

- Açıklık ve kontrol edilebilirlik: İyileştirme projesi, hem biçimsel hem de içerik açısından üçüncü kişilerin anlayabilecekleri şekilde açık olmalı, iyileştirme projesi kapsamında sunulan veriler de kontrol edilebilir olmalıdır. Eğer veriler varsayım şeklindeyse, bunların kimler tarafından oluşturulduğu ve hangi temele dayandığı açıklanmalıdır. Eğer veriler çıkarım şeklindeyse, bunların kim tarafından belirlendiği ve ne şekilde çıkarımda bulunduğu açıklanmalıdır.

- İhtiyatlılık: Ortaya çıkabilecek beklenmeyen durumlara karşı farklı alternatiflerin projede yer alması gerekir. Planlar, ortaya çıkabilecek olağanüstü durum veya değişikliklere karşın esnek, güncel ve piyasada ortaya çıkması muhtemel teknolojik, ekonomik veya politik değişimlere uyum sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.

- Geleceğe yönelik olma: Projenin içeriği ve planlamalar şirketin önceki deneyimlerine değil, geleceğe yönelik öngörülen risklere ve olanaklara göre belirlenmelidir.

İyileştirme Projesi ile İlgili Objektif Görüşün Oluşması İçin Gerekli Unsurlar

İyileştirme projesi çerçevesinde alınacak tedbirlerle şirketin krizden (veya borca batık durumdan) kurtulma ve normal faaliyetlerine devam etme ihtimalinin yüksek olduğuna dair üçüncü kişilerde ve/veya mahkemece tayin edilen bilirkişide objektif bir görüşün oluşması iyileştirme projesinin aşağıdaki unsurları taşıması halinde gerçekleşecektir (Sumer, 2009, 470-471):

- İyileştirme projesi kapsamında alınması planlanan tedbirlerin ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ortamda ve şirketin bulunduğu sektörde gerçekleştirilebilir, uygulanabilir olması gerekmektedir. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, döviz kurlarının düşmesi, yükselmesi veya değişmemesine bağlı zararlar (kambiyo zararları, ihracat gelirlerinin artmaması, ithalat maliyetlerinin yükselmesi gibi), kredi maliyetlerinin yükselmesi, işçilik, enerji ve benzeri giderlerin artış göstermesi gibi makro nedenler krize girme nedeni olarak gösterilmişse, şirket bu aşamadan sonra bu engeller ile nasıl baş edeceğini, bugüne kadar niçin baş edemediğini ve bu duruma niçin düştüğünü detaylı bir şekilde açıklamalıdır. Sayılan nedenler belirli bir şirketi değil, makro düzeyde bütün şirketleri etkilediği için, iyileştirme projesinde şirketin krize girme nedenleri arasında sadece bunların sayılması inandırıcı olmayabilir. Bunların yanı sıra; yanlış yatırım kararları, gereksiz kredi alınması, üretilen ürünlerin zayi olması, yanlış yönetim politikaları, aile şirketinde yaşanan aile içi problemler gibi mikro sorunlar da kriz nedenleri arasında ifade edilmelidir.

- Projedeki açıklamalar somut bilgi ve belgelere dayandırılmış olmalıdır. Örneğin mevcut ortakların sermaye artırımına karar vermeleri durumunda kimin ne kadar sermaye koyacağı; yeni ortak alınması durumunda kimin şirkete ortak olacağı ve ne kadar sermaye koyacağı, şirketin taşınmazlarının satışı durumunda, bunların kime hangi fiyattan satılacağı; makinelerin satılması durumunda şirketin halihazırdaki faaliyetlerini nasıl sürdüreceği gibi soruların çok açık bir şekilde ifade edilmesi ve belgelendirilmesi gerekmektedir. İyileştirme projelerinde sıklıkla yer alan; “yeni ortak arayışına girilecektir”, “yeni finansman kaynakları temin edilecektir”, “satışların artırılması için yeni tedarikçiler ile anlaşmalar imzalanacaktır” gibi ifadeler somut belge ve bilgilere dayanmadığı sürece genellikle ciddi ve inandırıcı sayılmamaktadır.

- İyileştirme projesindeki ifadeler çelişkili olmamalıdır. Örneğin; borca batık bir şirketin iyileştirme projesinde bir taraftan işçi çıkartmayarak istihdama katkı sağlamaya devam etmek için iflasın ertelenmesini talep etmesi, diğer taraftan aynı projede işçi çıkararak maliyetlerini düşüreceğini ifade etmesi bir çelişkiye yol açmaktadır. Bu gibi ilişkilerin, iyileştirme projesinde düzgün ve tutarlı bir şekilde ifade edilmesi ve iyileştirme projesinde sayısal olarak çok detaylı bir şekilde açıklanması gerekmektedir

- Normal şartlarda faaliyetin yürütülmesi için yapılan, yapılması gereken işlemler iyileştirme projesinin bir unsuru olmamalıdır.

- İyileştirme projesinde ifade edilen önlemlerin daha önce niçin alınmamış olduğunun da açıklıkla ve makul bir çerçevede belirtilmiş olması, projenin ciddi ve inandırıcı olduğunun bir göstergesidir.

5. Sonuç

İyileştirme projesi hazırlanırken dikkat edilmesi gereken en önemli konu krize girilmesinin nedenlerinin doğru şekilde teşhis edilmesi ve ardından teşhise yönelik tedavinin uygulanmasıdır. Öncelikle, şirketin krize girmesinin nedenleri ve bu nedenlerin krize girilmesinde ne derecede etkisinin olduğu belirlenmelidir. Ardından bu nedenleri ortadan kaldırmaya yönelik stratejilerin ve tedbirlerin uygulamaya konması sağlanmalıdır. Ayrıca, uygulanacak tedbirlerin finansal etkilerinin de mutlaka bütçeler ve proforma mali tablolarda açık ve net bir şekilde gösterilmesi gerekmektedir.

Krize giren bir şirketin en önemli sorunu, şirkete taraf olanların (kredi verenler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler gibi) güvenini kaybetmesidir. Güven kaybının birinci nedeni, şirketin yeterli finansal kaynağa sahip olmaması, ikinci nedeni ise şirket yönetiminin krizi öngörememesi, zamanında gerekli tedbirleri alamamış veya aldığı tedbirlerin olumlu bir sonuç vermemiş olması nedeniyle şirket yönetiminin bilgi ve becerisine olan güvenin azalmasıdır.

Şirkete olan güvenin kaybolması, iyileştirme projesinin hazırlanmasıyla ilgili olarak önemli sonuçlar doğurmaktadır. Öncelikle şirketin almayı planladığı tedbirlerle ilgili hareket alanı daralmaktadır. Örneğin, şirketin finansal kurumlardan ek kredi alması ya mümkün olmamakta ya da şirket yüksek maliyetle kredi kullanmak zorunda kalmaktadır. Mevcut kredilerin ödeme planlarının yeniden yapılandırılmasında zorluklar yaşanabilmektedir. Tedarikçiler, şirkete kredili ürün veya hizmet satmaktan çekinmekte, alıcılar yeni tedarikçiler bulma yoluna gitmektedirler. Bu süreçte, genellikle, kalifiye çalışanlar da istifa etmektedirler. İyileştirme projesi hazırlanırken, bu çeşit kısıtlamaların da mutlaka göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Kaynakça

2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu

- Andersch, T. ve Schneider, K. J. (2002). Erstellung und Testierung von Sanierungskonzepten. Ulrich Hommel, Thomas C. Knecht ve Holger Wohlenberg (Ed.) Handbuch: Unternehmens-restrukturierung içinde. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, 305-333.
- Börü, L. (2016). İflasın Ertelemesinde İyileştirme Projelerinde Öngörülen İyileştirme Tedbirlerinin Somutlaştırılması Gerekliği Üzerine Bazı Değerlendirmeler. Ankara Barosu Dergisi 2016 (1), 185-216.
- Caniklioğlu, N. ve Özkaraca, E. (2009). Ekonomik Kriz İçindeki İşverenin İş Hukuku Açısından Başvurabileceği Önlemler. Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (Ed.) Kriz Yönetimi içinde. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, 639-681.
- Erer, M. (2011). Finansal Planlama ve Kontrol Araçlarının İyileştirme Projelerinde Kullanılması ve İflas Erteleme Örneğine Uygulanması. İstanbul: Parşömen Yayıncılık.
- European Commission, 2016/0359: Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on preventive restructuring frameworks, second chance and measures to increase the efficiency of restructuring, insolvency and discharge procedures and amending Directive 2012/30/EU, 22.11.2016.
- Fechner, D. ve Kober, B. (2004). Praxis der Unternehmenssanierung: Analyse, Konzept und Durchführung. München: Luchterhand Verlag.
- Groß, H. (2009). Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Personal und Führung. Andrea K. Buth ve Michael Hermanns (Ed.) Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz içinde. 3., vollständig neu bearbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck, 277-294.
- Insolvenzordnung (Alman İflas Direktifi).
- Institut der Wirtschaftsprüfer (Alman Denetçiler Enstitüsü) ES 6: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten.
- Institut der Wirtschaftsprüfer (Alman Denetçiler Enstitüsü) S 2: Anforderungen an Insolvenzpläne.
- Krystek, U. ve Moldenhauer, R. (2007). Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Lafrenz, K. (2004). Shareholder Value-orientierte Sanierung: Ansatzpunkte und Wertsteigerungspotenzial beim Management von Unternehmenskrisen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reichmann, T. (2006). Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption. München: Verlag Vahlen.
- Reiner, K., Portisch, W. ve Schuppener, J. (2007). “Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte: Risikovermeidung durch korrektes Erstellen und bankseitiges Plausibilisieren von Sanierungsgutachten.” BankPraktiker 10 (2007): 468-474.
- Sumer, H. (2009). Borca Batıklık Bilançosu ve İyileştirme Projesinin Teknik Yapısı. Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (Ed.) Kriz Yönetimi içinde. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, 453-489.
- Uzay, Ş. (2008). “Muhasebeci Bakış Açısıyla İflas Erteleme Süreci” Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi 1 (2008): 41-59.
- Yılmaz, B. B. (2009). “İflasın Ertelemesi Talebinde İyileştirme Projesi.” Maliye Finans Yazıları 23 (2009), 39-63.

