

## İFLASIN ERTELENMESİ TALEBİNDE İYİLEŞTİRME PROJESİ

Dr. Berna Burcu YILMAZ\*

### Özet

Borca batık hale gelerek iflas eden sermaye şirketleri ve kooperatiflerin iflasları, mali durumlarının iyileşme ümitlerinin bulunması koşuluyla ertelenebilmektedir. İyileşme ümidinin varlığı iyileştirme projesi ile ortaya konulmalıdır. Bu çalışmada ilgili hukuki düzenlemeler, öğretideki görüşler ve Yargıtay kararları ışığında iflasın ertelenmesi talebinde iyileştirme projesinin kapsamının nasıl olması gerektiğine yönelik bilgi verilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Borca batıklık, iflas, iflasın ertelenmesi, iyileştirme projesi

**THE REHABILITATION PROJECT IN ADJOURNMENT OF  
BANKRUPTCY PETITION**

### Abstract

The bankruptcy of overindebted companies and cooperatives can be adjourned provided that there is hope of rehabilitation of financial condition. The hope of rehabilitation of financial condition should be displayed with a rehabilitation project. In this study, we try to give information about the scope of the rehabilitation project in adjournment of bankruptcy petition in light of relevant legal regula-

---

\* Araştırma Görevlisi, Doktor, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, bburcuylmaz@yahoo.com

tions, the views in literature and Supreme Court of Appeals decisions.

**Keywords:** Overindebtedness, bankruptcy, adjournment of bankruptcy, rehabilitation project

## I. Giriş

Anglo Sakson hukuk sisteminde olduğu gibi ülkemizde de mali durumu bozularak iflas aşamasına gelen işletmeler, tüm toplumun çıkarları da gözetilerek, tasfiye edilmek yerine, yapılan hukuki düzenlemelerle iyileştirilmeye çalışılmaktadır. Bu düzenlemelerden biri olan iflasın ertelenmesi kurumu 30/07/2003 tarihinde 4949 sayılı kanun ile yapılan değişiklik ile İcra ve İflas Hukuku'na dahil edilmiştir. Türk Ticaret Kanunu (TTK) md. 324 ve İcra ve İflas Kanunu (İİK) md. 179, 179a, 179b ve Kooperatifler Kanunu (KK) md. 63/III gereğince borca batık (mevcut ve alacakları toplamı borçlarının altında olan) sermaye şirketleri ve kooperatiflerin iflasları bir yıl ve kayım raporları dikkate alınarak dört yıl daha ertelenebilmektedir.

İflasın ertelenebilmesi için zorunlu koşullardan biri, mali durumun iyileştirilmesi ümidinin olmasıdır. İflasın ertelenmesi talebini inceleyecek olan Asliye Ticaret Mahkemesi'nin mali durumun iyileştirilmesi ümidinin mevcut olup olmadığı konusunda bir kanaate varabilmesi için; uygulanacak iyileştirme tedbirlerinin neler olduğunu ve bu tedbirlerin ne şekilde mali durumun iyileşmesini sağlayacağına ilişkin bilgileri içeren iyileştirme projesi ve bu projenin ciddi ve inandırıcı olduğunu ispatlamaya yarayan bilgi ve belgelerin mahkemeye sunulması gerekir<sup>1</sup>.

## 2. İyileştirme Kavramı

"İyileştirme" ve "ıslah" kavramlarının, iflasın ertelenmesine ilişkin hükümler içeren TTK ve İİK'da aynı amaçla kullanıldığı görülmektedir. TTK md. 324/II'de "şirket durumunun ıslahı"ndan, İİK md. 179/I'de "mali durumunun iyileştirilmesi"nden söz edilmiş, fa-

<sup>1</sup> Pekcanitez ve diğerleri (2007) s. 427; Atalay (2006) s. 79.

kat ıslah ve iyileştirme kavramlarının anlamlarına değinilmemiştir<sup>2</sup>. Kök kanun mahiyetindeki İsviçre Borçlar Kanunu'nun 765/a maddesinde, "sanierung"tan bahsedilmektedir. Latince "sanare"den gelen bu sözcük, ıslah/iyileştirme ile tekrar sağlığa kavuşma anlamındadır. İflasın ertelenmesi ile borca batık olan şirket hasta olarak kabul edilmekte ve iflasın ertelenmesi sürecinin sonunda iyileşmesi beklenmektedir<sup>3</sup>.

Öğretide, iyileştirme kavramının ekonomi ve hukuktaki farklı anlamlarına değinilmektedir. Ekonomide iyileştirme, bir işletmenin içinde bulunduğu borca batıklık halini ortadan kaldırmak ve işletmenin karlılığını tekrar kazandırmak amacına yönelik olan gerekli tüm yapısal ve mali tedbirler anlamındadır<sup>4</sup>. Ekonomik açıdan iyileştirmede esas, işletmenin ana yapısının korunarak onun karlılığını sağlayacak türde yapısal, mali ve hukuki tedbirlerin alınmasıdır. Bu noktada şirketin hukuki yapısının değişmesinin bir önemi yoktur<sup>5</sup>. İyileştirme işletmenin tasfiyesinin bir alternatifi olarak ortaya çıkmaktadır<sup>6</sup>. Amaç genel olarak mali yapısı bozulmuş olan şirketin mali durumunu güçlendirerek şirketi olası bir tasfiyeden kurtarmaktır. Önemli olan husus ticari işletmenin kurtarılmasıdır. İşletme kurtarılmış olsa bile, (örneğin; birleşme ile) tüzel kişiliğin kendisi sona erebilir<sup>7</sup>.

İyileştirme kavramı hukuki yönden ticaret hukuku ve iflas hukukunda ayrı ayrı ele alınmaktadır. İflas hukukunda, iflasın önlenmesi veya tasfiye sonucunun hafifletilmesi ya da elverişli hale getirilmesini amaçlayan bir tedbir olarak; ticaret hukukunda ise malvarlığının borca batıklık bildiriminde bulunulması sırasındakine göre daha iyi duruma getirilmesi<sup>8</sup> ya da borca batıklığın ortadan kaldırılarak daha iyi bir duruma getirilmesi şeklinde nitelendirilmektedir<sup>9</sup>.

<sup>2</sup> Özekes (2007) s. 474; Türk (1999a) s. 62; Türk (1999b) s. 112.

<sup>3</sup> Çavdar ve Biçkin (2006) s. 93.

<sup>4</sup> Pekcanitez ve diğerleri (2007) s. 431; Atalay (2006) s. 84.

<sup>5</sup> Özekes (2007) s. 475.

<sup>6</sup> Türk (1999a) s. 61; Türk (1999b) s. 111.

<sup>7</sup> Toraman (2007) s. 202.

<sup>8</sup> Kaya (2001) s. 291.

<sup>9</sup> Özekes (2007) s. 475.

Ekonomik ya da hukuki anlamda kullanılmasına bakılmaksızın, iyileştirme kavramı *"hasta sayılan bir yapının sıhate kavuşturulması, yani durumunun iyileştirilmesini"* anlatmaktadır. İyileştirilecek yapı ise, ekonomik anlamda iyileştirme söz konusuysen *"işletme veya teşebbüs"*, hukuki anlamda iyileştirme söz konusuysen *"tüzel kişilik olarak şirkettir"*. İyileştirmenin yapılma biçimi kavramın ekonomik açıdan mı, hukuki açıdan mı ele alındığına göre değişecektir. Ekonomik anlamda iyileştirme işletmenin yeniden karlılığa kavuşturulması için yapılabilecek her türlü yöntemle gerçekleştirilebileceken, hukuki anlamda iyileştirme sadece şirket tüzel kişiliğinin devamını sağlayacak türdeki yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Sonuçta iyileştirme ekonomik bir kavramdır ve hukuk bu amaca ulaşabilmek için gereken usullere ilişkin kuralları belirlemektedir<sup>10</sup>.

Yargıtay Hukuk Genel Kurulu bir kararında iyileştirmeyi *"...şirketin mali durumunun iyileşmediğinin, eş söyleyişle aktiflerinin pasiflerini karşılayacak duruma gelmediğinin belirlenmesi"* diyerek vurgulamıştır<sup>11</sup>.

Öğretideki genel görüşe göre iyileştirmede amaç, borca batıklığın giderilerek ortaklığın erteleme kararı verildiği ana göre daha iyi duruma getirilmesi, tüzel kişiliğin devamlılığını ve karlılığını sağlamaktır<sup>12</sup>. Bu nedenle belirleyici etken, erteleme süresince veya erteleme süresinin sonunda tüm alacaklı ve ortakların tatmini değildir<sup>13</sup>. İyileştirme imkanının değerlendirilmesinde, işletmenin öngörülen iyileştirme tedbirlerinden sonra hemen kar etmesinin beklenmesinin de bir önemi yoktur. Önemli olan işletmenin kar etmeye ehil hale gelmesidir<sup>14</sup>. Öngörülen iyileştirme borca batıklığın giderilmesini sağlamakla birlikte işletmenin istikrarlı bir şekilde ekonomik fonksiyonunun devamını da sağlamalıdır<sup>15</sup>. İyileştirmenin içine likidite darlığının ortadan kaldırılması da girer. İyileştirme için sadece borca batıklığı gidermeyi sağlayan taahhütlerin artırılması veya sermayenin

<sup>10</sup> Atalay (2006) s. 83; Deliduman (2008) s. 54.

<sup>11</sup> Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nun 07/12/2005 tarih ve E. 2005/19-641, K. 2005/697 sayılı kararı.

<sup>12</sup> Kaya (2001) s. 291; Türk (1999a) s. 322.

<sup>13</sup> Kaya (2001) s. 291.

<sup>14</sup> Türk (1999a) s. 323.

<sup>15</sup> Pekcanitez ve diğerleri (2007) s. 432; Türk (1999a) s. 322; Atalay (2006) s. 86.

tamamlanması yeterli olmayacak, işletme stratejisi ve organizasyonunun geliştirilmesi gibi organizasyona yönelik iyileştirme tedbirlerinin de dikkate alınması gerekecektir<sup>16</sup>.

İflasın ertelenmesinin amacı, şirketin yeniden ticari faaliyetine devam edebilmesinin sağlanması olup, sadece alacaklıların durumlarının iyileştirilmesi değildir. Bu nedenle iflasın ertelenmesi sonunda sadece tüm alacaklıların alacaklarının garanti altına alınması ve fakat şirket malvarlığı olarak geriye bir şey kalmaması durumunda, şirket bakımından bir iyileştirmeden söz edilemez. Bu açıdan iyileştirme tedbirlerinin içinde şirket ya da kooperatifin tüm mallarının satılıp borçlarının ödenmesi gibi bir tedbir bulunamaz. Nitekim, Yargıtay da *"Borçlu şirketin mali durumundaki iyileşme şirket aktifinde bulunan araçların haricen satışı ile sağlanmışsa bu durum şirketin tasfiyesi sonucunu doğuran bir işlem olup iflasın ertelenmesi kurumu anlamında bir iyileştirme olarak kabul edilemez"* diyerek bunu vurgulamıştır<sup>17</sup>.

### 3. İyileştirme Ümidi

İİK md. 179, iflasın ertelenmesi için mali durumun iyileştirilmesi ümidinin bulunmasını aramaktadır. Yani şirket ya da kooperatifin borca batıklık durumunun ortadan kaldırılması ve normal faaliyetlere devam edilebilme ihtimalinin yüksek olduğu konusunda objektif gerekçelere dayanan kanaatin oluşması gerekmektedir. İyileştirme ümidinin mevcudiyetine ilişkin ispattan erteleme talebinde bulunan şirket sorumludur<sup>18</sup>. Burada sözü geçen ispat tam ispat değil, yaklaşık ispattır<sup>19</sup>. İflasın ertelenmesinde borca batıklık yönünden tam ispat ölçüsü aranırken, iyileşme ümidi yönünden yaklaşık ispat ölçüsü kabul edilmektedir<sup>20</sup>. İspatın konusu iyileştirme ihtimalinin mevcut olup olmamasıdır. Diğer bir ifade ile somut olarak gerçekleşmiş bir vakıanın tam ispatı değil, gerçekleşmesi planlanan bir vakıanın gerçekleşebilme ihtimali konusunda mahkemede kanaat uyandırma

<sup>16</sup> Türk (1999a) s. 322-323.

<sup>17</sup> Yargıtay 19. Hukuk Dairesi'nin 14/7/2005 tarih ve E. 2005/6151, K. 2005/7982 sayılı kararı.

<sup>18</sup> Atalay (2006) s. 88.

<sup>19</sup> Atalay (2006) s. 88; Deliduman (2008) s. 54.

<sup>20</sup> Atalay (2006) s. 61.

durumu söz konusudur<sup>21</sup>. Mahkemenin iyi niyetle hazırlanmış, ciddi ve inandırıcı bulunan iyileştirme projesine göre mali durumun iyileştirilmesi imkanını mümkün görmesi yeterlidir. Mali durumun kesin olarak iyileştirilmesi koşulu söz konusu değildir<sup>22</sup>.

İflasın ertelenmesi talebini inceleyecek olan mahkemenin önemle üzerinde durması gereken konu, şirketin mali durumunun iyileştirilmesinin mümkün olup olmadığıdır. Hakim, iyileştirmenin tamamen tesadüflere bağlı bir nitelik taşıması halinde, bu durum alacaklıların korunmasıyla bağdaşmayacağından, iflasın ertelenmesi talebini reddetmelidir. Diğer bir ifadeyle, hakim, en azından, iyileştirmenin mümkün olduğuna inanmalı, iyileştirmenin başarıya ulaşmasını kuvvetle muhtemel görmelidir. Muğlak bir iyileştirme olasılığı yeterli değildir; iyileştirme umudu doğrulanmalıdır<sup>23</sup>.

Yargıtay, iflasın ertelenmesine karar verebilmek için talepte bulunan şirketin sunduğu iyileştirme projesinin ciddi ve inandırıcı olması gerektiğini vurgulamaktadır. Mali durumun iyileştirilmesi imkanının mevcut olup olmadığı somut vakıalara dayanılarak tespit edilmelidir. Belirsiz nitelikteki emareler erteleme kararı verilebilmesi için yeterli kabul edilemez<sup>24</sup>. Erteleme talebinde bulunan şirketin aldığı siparişlerle elde edeceği karla mali durumunu nasıl iyileştirebileceğinin açıklanması gerekir<sup>25</sup>.

Borca batıklık bilançosu sadece bilanço günündeki durumu yansıttığı için tek başına şirket ya da kooperatifin mali durumunun iyileştirilmesi ümidi hakkında yeterli bilgiyi içermeyecektir. Bu nedenle gelecekteki karlılık ve gelişim açısından bilgi vermeye elverişli güncel bir bilanço çıkarılmalı ve sunulan projede belirtilen işler göz önüne alınarak bir projeksiyon hazırlanmalıdır. Mahkeme iflasın ertelenmesi talebini incelerken iyileştirme ümidinin mevcudiyeti için bilirkişi aracılığıyla finansal tablo ve verimlilik analizi hazırlatarak

<sup>21</sup> Deliduman (2008) s. 54.

<sup>22</sup> Muşul (2008) s. 109.

<sup>23</sup> Öztekin (2007) s. 60-61.

<sup>24</sup> Yargıtay 19. Hukuk Dairesi'nin 13/10/2005 tarih ve E. 2005/6649, K. 2005/10006 sayılı kararı.

<sup>25</sup> Yargıtay 19. Hukuk Dairesi'nin 17/11/2005 tarih ve E. 2005/6312, K. 2005/11314 sayılı kararı.

şirketin mali durumunun dinamik yönlerini de araştırmalıdır<sup>26</sup>. Yargıtay da bir kararında aynı konuyu vurgulamıştır<sup>27</sup>. Borca batıklık bilançosu belli bir anı yansıttığı için statik olarak nitelendirilirken, iyileştirme projesi dinamik bir özelliktir. İyileştirme projesi maliyet, hacim, kar tahminlerine dayanmalıdır. Bu tahmini sonuçların somut şekilde ortaya konulmasında da bütçeler ve proforma tablolar devreye girecektir.

İyileştirme projesindeki tedbirlerin şirket ya da kooperatifin mali durumunu iyileştirmeye elverişli olup olmadığının tespiti özel ve teknik bilgiyi gerektirdiğinden, erteleme talebini inceleyen mahkemenin konuyla ilgili bilirkişi incelemesi yaptırması gerekir. Bilirkişi mahkemeye sunulan borca batıklık bilançosunun aktif ve pasiflerinin analizinin yanında, dinamik bir bilanço analizi yapmalı, nakit akış tablosu çıkarmalı ve projenin eldeki verilerle gelecekte mali durumu iyileştirmeye uygun olup olmadığını belirlemeye çalışmalıdır<sup>28</sup>. İyileştirme projesinin ciddi ve inandırıcı olduğuna ilişkin bilirkişi raporu Yargıtay denetimine elverişli, ayrıntılı ve gerekçeli olmalıdır<sup>29</sup>.

#### 4. Alacaklıların Haklarının Korunması Koşulu

Yargıtay 19. Hukuk Dairesi bir kararında şunu belirtmiştir<sup>30</sup>: "...İflasın ertelenmesi kurumu erteleme talebinde bulunan şirketin menfaati göz önüne alınarak düzenlenmiş ise de alacaklıların da menfaatleri kuşkusuz korunmalıdır...". Erteleme kararı verilebilmesi için, alacaklıların durumunun daha iyi bir düzeye getirilmesi gerekmez. Bu konudaki baskın görüş alacaklıların durumunun daha da kötüleştirilmemesidir<sup>31</sup>.

İyileştirme tedbirleri en azından erteleme kararı tarihi itibarıyla alacaklıların başvuracağı şirket mallarının aynen ya da değer olarak

<sup>26</sup> Atalay (2006) s. 89.

<sup>27</sup> Yargıtay 19. Hukuk Dairesi'nin 12/05/2005 tarih ve E. 2005/3626, K. 2005/5418 sayılı kararı.

<sup>28</sup> Çavdar ve Biçkin (2006) s. 92.

<sup>29</sup> Yargıtay 19. Hukuk Dairesi'nin 12/11/2004 tarih ve E. 2004/7565, K. 2004/11352 sayılı kararı.

<sup>30</sup> Yargıtay 19. Hukuk Dairesi'nin 22/12/2005 tarih ve E. 2005/9265, K. 2005/12878 sayılı kararı.

<sup>31</sup> Türk (1999a) s. 327; Kayar (1997) s. 245; Muşul (2008) s. 107; Atalay (2006) s. 97.

muhafazasını sağlamalıdır<sup>32</sup>. İyileştirme şirket alacaklılarının alacaklarının tamamen karşılanması anlamında değildir. Erteleme süresi içinde alacaklılar belli bir zarara katlanmak zorunda kalabilirler<sup>33</sup>; ancak, iflasın ertelenmesi sonucunda alacaklıların katlanacakları zararın, erteleme verilmeden iflasın derhal açılmasına göre katlanacak zarardan daha az olması gerekir<sup>34</sup>.

Alacaklıların haklarının korunması koşulu nedeniyle; iyileştirme projesinde alacaklıların derhal açılacak bir iflas halinde elde edecekleri hakları ile birlikte iflasın ertelenmesi sürecinin başarılı olması halinde elde edecekleri muhtemel menfaatlerinin de objektif kriterlerle gösterilmesi gerekir. Bu bilgilerin karşılaştırmalı bir tablo halinde gösterilmesi iflas halinin mi, yoksa erteleme halinin mi alacaklılar bakımından faydalı olduğu konusunda mahkemenin kanaat oluşturmasını kolaylaştıracaktır<sup>35</sup>. Bunun için, öngörülen iyileştirme tedbirleri ile elde edilecek nakit akışları sonucu yaratılacak serbest nakit akışlarının borçları karşılama oranı (serbest kalan nakit / toplam borç) ile borca batıklık bilançosundaki borç karşılama oranının (varlık / toplam borç) karşılıklı olarak gösterilmesi gerekecektir<sup>36</sup>. Bununla birlikte, kanuni öncelikler ve iflasın ertelenmesi kurumu amacının gerekleri dışında tüm alacaklılar arasında eşit davranılacağına da iyileştirme projesinde belirtilmesi uygun olacaktır<sup>37</sup>.

### 5. İyileştirmenin Başarılı Sayılması

Muşul (2008)'a göre, iyileşmenin gerçekleşmiş sayılması için aktifin (mevcut ve alacakların) borçları karşılayacak duruma gelmesi, diğer bir ifade ile borca batıklıktan çıkılması ve bunun süreklilik göstermesi gerekir. Borca batıklık hali devam ettikçe alacaklıların durumunun iyileştirilmiş olması, iyileştirmenin sağlanması için yeterli görülmemektedir. Öztekin (2007), iyileştirmenin gerçekleşmiş sayılması için mutlaka borca batıklık durumunun ortadan kalkması gerektiğini belirtmektedir.

<sup>32</sup> Kayar (1997) s. 245.

<sup>33</sup> Atalay (2006) s. 87; Toraman (2007) s. 212.

<sup>34</sup> Atalay (2006) s. 97; Toraman (2007) s. 212; Çavdar ve Biçkin (2006) s. 99.

<sup>35</sup> Deliduman (2008) s. 55.

<sup>36</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. Yılmaz (2009) s. 395-396.

<sup>37</sup> Deliduman (2008) s. 56.

İyileştirmenin başarısına ilişkin öğretilerde modern ve klasik olmak üzere iki görüşten söz edilmektedir. Modern görüşte, iyileştirmenin başarılı sayılması için sadece finans ve muhasebe yönünden gerçekleşen kısmının dikkate alınmasının yeterli olmadığı, ayrıca yapısal (gerçek) bir iyileşmenin de söz konusu olması gerektiği ifade edilmektedir<sup>38</sup>. Borçlu şirketin malvarlığının ileride de korunmasını sağlayacak ve orta vadede finansman kapasitesini tekrar kazanması için gerekli olan tedbirler alınmamış olduğu takdirde, şirketin sadece mevcut malvarlığının durumunun iyileştirilmesi yeterli değildir. Erteleme süresi sonunda şirketin borca batıklık hali ortadan kalkmış olsa dahi, karlılık ve verimlilik sağlanamamış ise ve bu nedenle şirket ekonomik fonksiyonlarını istikrar içinde yerine getiremiyorsa, şirketin yeniden borca batık hale gelmesi söz konusu olabilecektir. Modern görüşe göre, böyle bir durumda iyileştirmenin gerçekleştiğinden söz edilmesi mümkün değildir. Klasik görüş, erteleme süresi sonunda aktifleri pasiflerinden fazla hale gelen şirketi iyileşmiş kabul ederken; modern görüş, şirketin iyileşmesini onun kazanç kapasitesinin düzeltilip tamamlanarak eski hale getirilmesi, diğer bir ifade ile "nakit yükünün (cash drain)" "nakit akışına (cash flow)" dönüşmesi olarak kabul etmektedir<sup>39</sup>. Öztekin (2007) hakimin erteleme süresi sonunda şirketin içinde bulunduğu borca batıklık durumunun ortadan kalkmış olduğunu tespit edip, yönetsel, finansal ve yapısal zayıflıkları ortadan kaldıracak ve karlılık ve verimliliği sağlayacak nitelik ve içerikte tedbirlerin alınmış olduğu sonucuna varmasının, iyileştirmenin gerçekleşmiş sayılması için yeterli olduğunu, ayrıca bu tedbirlerin erteleme süresi içinde sonuç vermesinin aranmaması gerektiğini belirtmektedir.

Bu nedenle iyileştirme tedbirlerinin içinde karlılık ve verimlilik sağlayıcı yöntemlerin mutlaka bulunması gerekir. Karlılık artışı sağlamak için maliyetleri düşürücü ve hasılatı artırıcı yöntemlere başvurulması gerekecektir. Karlılık ve verimlilik artışı için yapısal tedbirlere ihtiyaç duyulacaktır. Örneğin, personelde kısıntıya gidilebilecektir, iş süreçlerinde dış kaynaklardan faydalanma (outsourcing) alternatifinden yararlanılabilecektir. Örgüt yapısı yeniden yapılandırılabilir.

<sup>38</sup> Öztekin (2007) s. 61-62.

<sup>39</sup> Öztekin (2007) s. 62-63.

cektir. Dış finansman olanaklarını artırmak için yöneticilerin değiştirilmesi gerekebilecektir. Çünkü yapılan araştırmalara göre yöneticilerin yetkinlikleri işletmelerde dış kaynak sağlamada en önemli unsurlardan biridir<sup>40</sup>. İyileştirme projesinde bulunabilecek yöntemler tamamen işletmenin mevcut ve potansiyel olanakları ile sınırlıdır.

## 6. İyileştirme Projesi

İyileştirme projesi, şirket ya da kooperatifin borca batıklık halinden hangi yöntemleri kullanarak kurtulabileceğini açıklayan bir projedir<sup>41</sup>. Bu proje şirket ya da kooperatifin mali durumunun düzeltilmesine ilişkin “bir yol haritası” niteliğindedir<sup>42</sup>. İyileştirme projesinin mahkemeye verilmemesi durumunda iflasın ertelenmesi talebi kural olarak reddedilir<sup>43</sup>.

İyileştirme projesi ile şirketin yapmış olduğu yurt içi ve yurt dışı satışları, yapacağı satışları, alınmış bulunan siparişler ile buna istinaden elde edilmesi gereken kar ile şirket bilançosundaki negatif farkın ne şekilde azaltılacağı konusunda bilgi verilmelidir. İİK md. 179/1’de iyileştirme projesinin ciddi ve inandırıcı olduğunu gösteren bilgi ve belgelerin de mahkemeye sunulmasının zorunlu olduğu belirtilmiştir.

### 6.1. Projenin İçeriği

İflasın ertelenmesinin talep edilebilmesi için iyileştirme projesinin mahkemeye sunulması gerektiği belirtilmekle birlikte, projede bulunması gereken bilgilerin neler olduğuna dair Kanun maddelerinde bir düzenleme yapılmamıştır. Ancak iyileştirme projesine ilişkin Yargıtay Kararları ve öğretide konuya ilişkin görüşler bulunmaktadır.

İyileştirme projesi, hangi tedbirlerin uygulanması ile mali durumun ne şekilde düzeltilebileceğini ve borçların ödenebileceğini ortaya koyabilmelidir<sup>44</sup>. Bu proje, şirketin mali durumunun düzeltilmesinde uygulanacak tedbirlerin neler olduğunu, belirtilen tedbirlerin uygulanması ile iyileştirmenin ne kadar sürede, nasıl gerçekleştir-

<sup>40</sup> Sudarsanam ve Lai (2001) s. 184.

<sup>41</sup> Çavdar ve Biçkin (2006) s. 90.

<sup>42</sup> Deliduman (2008) s. 41.

<sup>43</sup> Öztekin (2007) s. 51.

<sup>44</sup> Toraman (2007) s. 213.

rileceğini gösteren somut bilgi ve belgeleri içermelidir<sup>45</sup>. Yargıtay da iyileştirme projesinin somut bilgi ve belgelere dayanması gerektiğini vurgulamıştır<sup>46</sup>. Bu açıdan, mahkemenin iflasın ertelenmesi kararı vermesi için borca batıklığın ve iyileştirme projesinin somut bilgi ve belgelere dayandığı, ayrıca iyileştirme projesinin ne derece ciddi ve inandırıcı olduğu yeterince açıklanmalıdır<sup>47</sup>.

Gerekliyse işletmenin durumunun iyileştirilmesini ümit ettiren dış faktörler de bu projede yer almalıdır. İyileştirme tedbirleri sonuç verinceye kadar kısa ve orta vadede katlanılacak olan işletme masraflarının ve zararlarının aşılmasına imkan veren finansman kaynakları da projede belirtilmelidir. İyileştirme projesinde, alacaklıları borçlu şirketin keyfi atılımlarından korumak amacıyla, iflasın ertelenmesi talebinin gerekçeleri yansıtılmalıdır<sup>48</sup>.

İyileştirme projesi, işletmenin durumunun iyileşmesi için ne kadarlık süre gerekiyorsa o süreyi kapsayan iyileştirme tedbirlerini içermelidir. İyileştirme tedbirleri bu süreye göre mahkemeye sunulmalı ve bu tedbirlerin yıllara göre dağılımı belirtilmelidir. Ayrıca, önerilen tedbirlerden şirketin ne tür faydalar beklediği de tek tek açıklanmalıdır<sup>49</sup>.

Projede borca batıklıktan kurtulmak için öngörülen yatırımları finanse edecek kaynak konusunda somut bilgi ve belgelere dayanarak açıklama yapılmalıdır<sup>50</sup>. İyileştirme projesinde, iflasın ertelenmesi süresi içinde yeterli nakde sahip olunacağı konusunda hakimi ikna edecek tedbirler de yer almalıdır<sup>51</sup>. Öztekin (2007), bu tedbirler sonucu tasarruf edilecek nakdin şirketin mevcut siparişleri yerine getirmesi ya da yatırım yapması için gereken süreye uygun olması gerektiğini vurgulamıştır.

<sup>45</sup> Muşul (2008) s. 101-102; Kaya (2001) s. 293; Öztekin (2007) s. 51-52.

<sup>46</sup> Çavdar ve Biçkin (2006) s. 91; Yargıtay 19. Hukuk Dairesi'nin 14/07/2005 tarih ve E. 2005/4047, K. 2005/7977 sayılı kararı.

<sup>47</sup> Muşul (2008) s. 107.

<sup>48</sup> Öztekin (2007) s. 52.

<sup>49</sup> Öztekin (2007) s. 53; Yargıtay 19. Hukuk Dairesi'nin 12/04/2007 tarih ve E. 2007/261, K. 2007/3707 sayılı kararı.

<sup>50</sup> Çavdar ve Biçkin (2006) s. 91; Öztekin (2007) s. 53; Yargıtay 19. Hukuk Dairesi'nin 14/07/2005 tarih ve E. 2005/4782, K. 2005/7979 sayılı kararı.

<sup>51</sup> Öztekin (2007) s. 53; Muşul (2008) s. 105.

İyileştirme projesi işletmenin faaliyetinin uzun süre devam edebileceğini gösteren ipucu ve göstergeler de içermelidir. Ayrıca projede pay sahipleri veya şirket alacaklılarının bazı tavizler vermesi öngörülmüşse hakimin bu tavizlerin gerçekleşebilmesinin mümkün olup olmadığını incelemesi de gerekmektedir. Pay sahiplerinin ve alacaklıların iflasın ertelenmesinden sonra geri dönemeyecekleri, hukuki yönden bağlayıcı taahhütler söz konusu olmalıdır.<sup>52</sup>

Projede şirketin borca batılıktan nasıl kurtulacağı, uygulanacak yöntem ya da yöntemlerin erteleme süresi içinde şirketi nasıl daha karlı hale getireceği açıklanmalıdır.<sup>53</sup> Şirketin idari, mali, hukuki ve teknik yapısında ne tür değişiklikler yapılacağı ve bunun şirketi nasıl etkileyeceği de belirtilmelidir.

Projede belirtilen tedbirlerin olumlu sonuç verecek türde görünmesi ve daha önce başka işletmelerde bu tedbirlerin olumlu sonuç vermiş olması erteleme açısından önemli gerekçe olsa da, tek başına yeterli görülmemektedir. Önem taşıyan husus projede yer alan tedbirlerin şirketin iyileşmesini sağlayabilmesidir.<sup>54</sup>

Öğretide proje, *“bitiş noktası belli olan ve bağımsız olarak yürütülebilir hale getirilmiş plan”* şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>55</sup> İş planı ise kurulması düşünülen ya da var olan bir işletmenin detaylarını içeren yazılı bir belgedir. İş planı şu anki durumu, ortaya çıkacak ihtiyaçları ve işletmenin olası sonuçlarını göstermektedir. Detaylı şekilde hazırlanan bir iş planı işletme için gereken finansman kaynaklarını, bunların nasıl sağlanacağını ortaya koyar. İş planlarının hazırlanması sırasında planın dayandığı varsayımların çok güçlü şekilde yapılması, bu nedenle de ekonomideki canlılık ya da durgunluk dönemlerinin plana dahil edilmesi gerekmektedir.<sup>56</sup> İflasın ertelenmesi talebi ile birlikte mahkemeye sunulacak olan *“iyileştirme projesi”* de bir iş planı niteliğinde olduğu için, etkin bir iş planının öğeleri de dikkate alınarak iyileştirme projesinde bulunması gereken

<sup>52</sup> Öztekin (2007) s. 55.

<sup>53</sup> Özekes (2007) s. 477; Toraman (2007) s.213.

<sup>54</sup> Özekes (2007) s. 477.

<sup>55</sup> Güvemli (1990) s. 8.

<sup>56</sup> Başar (2005) s. 107.

asgari bilgiler şöyle sırlanabilir<sup>57</sup>:

- Şirket ya da kooperatif hakkında genel nitelikteki bilgiler (örneğin; kuruluşu, ortaklık yapısı, faaliyet konusu, hedefleri, pazar payı, yöneticileri, başarıları vb.)

- Finansal analiz teknikleri ile mali durum değerlendirmesi; böylece şirket/kooperatifin geçmiş yıllardaki verilerinin genel seyri değerlendirilerek mali durumunun bozulma ve borca batık hale gelme nedenlerinin ortaya konulması

- Projenin oluşturulmasında dikkate alınan teknik ve ticari verilerin belirtilmesi (örneğin; sektörel veriler, üretim tesisleri, makinele-re ait veriler, işçi, personel verileri, müşterileri, siparişleri vb.)

- Borç ödemeye yönelik artı değer yaratma potansiyelinin ortaya konulması (uygulanacak iyileştirme yöntemlerinin neler olduğu ve bu yöntemlerle nasıl mali durumun iyileştirileceğine yönelik öngörülerin belirtilmesi ve gereken açıklamaların yapılması)

- İyileştirme projesinde öngörülen iyileştirme yöntemleri ile şirketin finansal tablolarının alacağı görünümün proforma finansal tablolar (proforma gelir tablosu, proforma nakit akış tablosu, proforma bilanço) ile ortaya konulması

- Alacaklıların haklarının korunması koşulu nedeniyle, alacaklıların eline geçmesi muhtemel değerlerin iflasın derhal açılması ve ertelenmesi halindeki durumlarının karşılıklı olarak gösterilmesi,

- Projenin hazırlanması sırasındaki varsayımların belirtilmesi, iyi ve kötü durum senaryolarının oluşturulması,

- Ekler ve delillerin belirtilmesi.

## 6.2. Genel Olarak İyileştirme Tedbirleri

Öğretide birçok şirket kurtarma stratejisinden söz edilmekle birlikte, bu stratejilerin tek başına iyileşme konusunda garantisi olmadığı da belirtilmektedir. Bazı yazarlar iyileştirme stratejilerinin seçiminde "iyi yönetim" in yanında "iyi şansın" da etkili olabileceğini

<sup>57</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. Yılmaz (2009) s. 338 vd.

belirtmektedirler<sup>58</sup>. Genel olarak mali durumun iyileştirilmesine yönelik alınabilecek tedbirler öğretide şu şekilde sınıflandırılmaktadır<sup>59</sup>:

- Yönetimin Yeniden Yapılandırılması
- Operasyonel Yeniden Yapılandırma
- Varlıkların Yeniden Yapılandırılması
- Finansal Yeniden Yapılandırma

Operasyonel yeniden yapılandırma; maliyetlerin düşürülmesi, hasılatın artırılması, operasyon düzeyindeki varlıkların azaltılmasını kapsamaktadır. Hasılatın artırılması için, örneğin fiyat ayarlamaları ile, sunulan ürün ya da hizmetin talebi uyandırılmalıdır. Varlıkların azaltılması ise bazı maddi duran varlıkların satışıyla gerçekleştirilebilecektir. Operasyonel yeniden yapılandırma kısa vadede nakit akışı ve kar yaratmak amacıyla yapılır. Varlıkların yeniden yapılandırılması; birleşme, devir gibi yollarla gerçekleştirilir. Finansal yeniden yapılandırma; hisse tabanlı ya da borç tabanlı stratejilerden oluşur. Hisse tabanlı stratejiler kar payı kesintileri, ya da kar payı dağıtmama, hisse senedi ihracı şeklinde yapılır. Borçların yeniden yapılandırılması ise mevcut bir borcun yeni bir sözleşme ile faiz oranının azaltılması, vadenin uzatılması ya da borç-özsermaye takası alternatifleri uygulanarak değiştirilmesi ile yapılabilir.

Bilanço işletmenin sözleşmeye dayalı ödemelerini yapamadığında “*problemlili bir bilanço*” haline gelecektir. Bu durumda bilançonun işletmenin serbest nakit akışı yaratacak şekilde düzeltilmesi gerekir. Bilançoda borç-öz kaynak bileşiminin değiştirilmesi için genellikle “*takas teklifi*” olarak bilinen bir teknik kullanılmaktadır. Takas teklifi, bir işletmeye karşı olan mevcut borcun başka bir bedelle değiştirilmesi teklifidir. Problemlili bir bilançonun düzeltilmesi için finansal tekniklerden “*borcun özsermaye ile değişimi*”, “*borcun borç ile değişimi*” ve “*borcun nakit ile değişimi*” teknikleri uygulanabilecektir<sup>60</sup>. Borcun borç ile değişiminde borçlar yeni borç senetleri ile; borcun özsermaye ile değişiminde ise borçlar sermaye payı ile de-

<sup>58</sup> Liou ve Smith (2007) s. 98-99.

<sup>59</sup> Sudarsanam ve Lai (2001) s. 185-187.

<sup>60</sup> Pomerleano ve Shaw (2005) s. 331 vd.

ğiştirilir. Borcun nakit ile değişiminde, borç vadesinden önce, alacaklı tarafla anlaşarak belirlenen iskonto üzerinden iskonto edilerek ödenmektedir.

Kriz halindeki bir işletmede krizden dönme aşamaları öğretide ikiye ayrılmıştır. Bunlar tasarruf ve iyileşme aşamalarıdır. Genel olarak iflasla karşı karşıya olan bir işletmenin tekrar karlılığını kazanması için öncelikle tasarruf tedbirleri uygulanacak, hemen ardında da iyileşme aşamasına geçilecektir. Tasarruf, genel olarak yeniden yapılanma (*restructuring*), küçülme (*downsizing*), kapsam daraltma (*downscoping*) gibi uygulamaların tamamını içeren bir terimdir<sup>61</sup>. Tasarruf aşaması daha kısa vadeli stratejilerin uygulandığı aşamadır. Bu aşamada işletmenin mevcut performansı tasarruf tedbirlerinin uygulanması ile tersine (eksi olan dönem sonucu artıya) çevrilmeye çalışılır. Tasarruf tedbirleri varlıkların ve maliyetlerin azaltılmasını gerektirir. Tasarruf tedbirlerinin uygulanma aşamasının hedefi, işletmenin hayatta kalmasını sağlamak ve pozitif nakit akışı yaratmaktır. Bunun için uygulanabilecek stratejiler tasfiye (örneğin; karlılık sağlamayan bölümlerin veya şubelerin kapatılması), elden çıkarma (atıl varlıkların satılması gibi), faaliyet etkinliğinin artırılması, ürünlerin eliminasyonu (talebi düşük ürünlerin üretiminden vazgeçilmesi gibi) ve çalışan sayısının azaltılmasıdır<sup>62</sup>. Mali durumun iyileştirilmesi için çoğu kez karlı olmayan şubelerin kapatılması gerekecektir. Ayrıca artı getiri sağlamayan varlıklar, nakit yükünü ortadan kaldırmak için gözden çıkarılmalı ve nakit akışı sağlamak için karlı varlıklar kullanılmalıdır<sup>63</sup>.

İyileşme aşamasında ise hedefler daha uzun vadeli. Bu aşamada genel olarak uzun vadeli karlılık sağlanması ve piyasada büyüme hedeflenir. Uygulanacak stratejiler ise piyasa stratejileri (örneğin; piyasaya nüfuz etme, yeni pazarlar bulma vb.) ile birlikte, satın almalar, yeni ürünlerin üretimi ya da hizmetlerin sunumu vb. türde stratejilerdir<sup>64</sup>.

<sup>61</sup> Robbins ve Pearce (1992) s. 287.

<sup>62</sup> Robbins ve Pearce (1992) s. 290-291.

<sup>63</sup> Liou ve Smith (2007) s. 100.

<sup>64</sup> Robbins ve Pearce (1992) s. 290-291.

Verimlilik artışı sağlanması işletmenin karlılığının artırılmasında büyük öneme sahiptir. Tasarruf tedbirlerinin uygulanması ve verimlilik artışı sağlanması ile kısa vadede işletmenin karlılığı artabilecek ve sonuçta, paydaşların işletmeye olan güveni artacağı için dış kaynak sağlayıcı destekleri çoğalabilecektir.

Bunların yanında, mali durumu iyileştirilebilen işletmelerde üst yönetimin başarısının da büyük rolü olduğu öğretilmektedir. Üst yönetimin güvenilir ve başarısı kanıtlanmış kişilerden oluşturulması, özellikle dış finansman olanaklarını artırmaktadır<sup>65</sup>. İşletmenin yeterince serbest varlıklara<sup>66</sup>, diğer bir ifade ile teminatlı borçları aşan ölçüde maddi varlıklara, sahip olması da yine dış finansman sağlama konusunda faydalı olacaktır.

Mali sıkıntının derecesi de işletmenin bu durumdan kurtulup kurtulamayacağını belirleyen önemli bir faktördür. Bazı yazarlara göre önemli derecede mali sıkıntı içinde olan bir işletme, hayatta kalabilmek için agresif bir şekilde maliyetlerini düşürmeli ve varlıklarını azaltmalıdır. Bazılarına göre ise agresif şekilde maliyetlerin azaltımına gidilirse, ek maliyetler ortaya çıkabilecektir. Örneğin; yönetim ve çalışanlar arasında güven erozyonu oluşabilecektir, iş devamsızlık oranları artabilecektir, kalitede düşüş yaşanabilecektir. Tüm bu maliyetler de, tasarruf önlemleri sonucunda elde edilen getiriden daha yüksek derecede kayba yol açabilecektir<sup>67</sup>. Tasarruf tedbirleri uygulanırken bu maliyet unsurları göz önünde bulundurulmalıdır.

Mali durumu bozulan bir işletmede yapısal tedbirlerin yanında, borçlar alacaklılarla anlaşarak yeniden yapılandırılabilir. Borçlu ve alacaklı müzakereler sonucu borcun yeniden yapılandırılmasını şu alternatiflerle gerçekleştirebilirler: Borca karşılık hemen daha düşük tutarlı nakdi ödemede bulunmak; nakdi olmayan varlıkların (örneğin stokların) alacaklıya transferi; vade ve faiz oranlarının de-

<sup>65</sup> Smith ve Graves (2005) s. 306-307.

<sup>66</sup> Öğretilmektedir, serbest varlık (*free asset*) ölçüsünün şu formülle hesaplanabileceği belirtilmektedir: (*Toplam Maddi Duran Varlıklar – Teminatlı Krediler*) / *Toplam Maddi Duran Varlıklar*; Smith ve Graves (2005) s. 310.

<sup>67</sup> Smith ve Graves (2005) s. 307.

ğiştirilmesi; sermaye ortaklığı<sup>68</sup>; alacaklıları alacaklarından kısmen vazgeçmesi (konkordato); alacaklılar komitesinin işletmenin yönetimini üstlenmesi<sup>69</sup>.

Sermaye yapısının yeniden yapılandırılmasında ise, işletmenin sermaye yapısı değiştirilerek sürekliliği sağlanmaya çalışılır. Sermaye yapısı, özsermayenin artırılması ya da sabit yüklerin hafifletilmesi ile yeniden yapılandırılabilir. Yeniden yapılanma şu yollarla yapılabilir<sup>70</sup>: Borçlara karşılık alacaklılara sermayeye iştirak payı veya hisse senedi verilmesi; tahvillere karşılık hisse senedi verilmesi; yeni ortaklar alınması; sabit faiz yükü getiren tahvillerin kara iştirakli tahvillerle değiştirilmesi; öncelikli (imtiyazlı) hisse senedi yerine adi hisse senedi verilmesi; tahvil faizlerinin indirilmesi; aktiflerin yeniden değerlendirilmesi; maddi duran varlıkların satılarak, uzun süreli kiralamaya gidilmesi; iştiraklerin veya sabit varlıkların tümüyle veya kısmen paraya çevrilmesi.

İflas erteleme süresi içinde de şirket/kooperatifin mali durumunun iyileştirilmesi çeşitli şekillerde sağlanabilir ve iyileştirme tedbirleri çeşitli şekillerde öngörülebilir. Borca batıklığın ortadan kaldırılması için; iyileştirme projesinde yabancı kaynakların (borçların) azaltılmasını sağlayan tedbirlere, şirket/kooperatifin özvarlığını ve aktifini arttıracak tedbirlere ve işletmenin faaliyetlerini iyileştirecek ve karlılık ve verimlilik artışı sağlayacak tedbirlere yer verilmelidir.

Örneğin; yabancı kaynakların azaltılmasını sağlayan iyileştirme tedbirleri<sup>71</sup>;

- Alacaklıların alacaklarından kısmen vazgeçmeleri veya alacaklarını taksitlendirmeleri ya da vade uzatımında bulunmaları (konsolidasyon sözleşmeleri),

- Alacaklıların düşük faiz oranlarına razı olmaları veya faizleri bir süre için işletmemeleri,

- Alacaklıların alacakları mukabilinde şirkete iştirak etmeleri şeklinde olabilir.

<sup>68</sup> Baker ve diğerleri (2005) s. 1079.

<sup>69</sup> Uzun (2005) s. 166.

<sup>70</sup> Uzun (2005) s. 167; Akgüç (1994) s. 920-922.

<sup>71</sup> Öztekin (2007) s. 64.

Şirket/kooperatifin özvarlığını ve bunu takiben aktifini arttıracak türde tedbirlere ise;

- Kamu hukuku yardımları,
- Ortakların yeni sermaye getirmeleri veya sermayeyi karşılıksız olarak tamamlamaları örnek verilebilir.

İşletmenin faaliyetlerini iyileştirecek türde tedbirler ise;

- Maliyetlerin düşürülmesi,
- Personelde kısıntıya gidilmesi,
- Stokların azaltılması,
- Yönetim düzeyinde değişiklik yapılması,
- Karlı ve verimli yeni pazarlar bulunması,
- Ürün yelpazesinin arttırılması,
- Kısmi kapatmalar yapılması,
- Daha düşük maliyetli üretim tekniklerinin benimsenmesi,
- Yeni pazarlama tekniklerine başvurulması gibi tedbirler olabilir.

İyileştirme tedbirleri, davacı şirket ve kooperatifin ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermekle ve "*numerus clausus*" ilkesine tabi olmamakla birlikte; öğretide sayılan iyileştirme tedbirleri aşağıdaki gibidir<sup>72</sup>:

- Ortaklığın mali durumunun iyileşmesini sağlayacak olan izin ve teşvik gibi sebepler, halihazırdaki teşvik belgesi ve bu kapsamda kullandığı krediler,
- Sulh anlaşması,
- Ortaklığın halihazırda iş kapasitesi ve iş bağlantılarının bulunması,

---

<sup>72</sup> Muşul (2008) s. 102-103; Atalay (2006) s. 91-92; Kaya (2001) s. 294; Kayar, (1997) s. 246; Pekcanitez ve diğerleri (2007) s. 432-433; Öztekin (2006) s. 55; Öztekin (2007) s. 66.

- Ortaklığın borçlarını azaltacak nitelikte önemli imalat ve ihracat bağlantılarının yapılmış olması,
- Henüz sonuçlanmamış işlerin olumlu sonuçlanması,
- Batık olarak bilinen alacakların tahsil imkanının doğduğunun belirtilmesi,
- Kazanma ihtimali yüksek sorumluluk davalarının açılması,
- Üçüncü kişilerle faaliyet konusuna ilişkin kar getirecek yeni iş bağlantılarının kurulması veya kurulacağı,
- Önemli miktarda gelir sağlayacak olan yarım kalmış işlerin bitirilebileceğine ilişkin yeni gelişmelerin ortaya çıkması,
- Borçların yeniden yapılandırılıp yeni vadelere bağlanması, uzun süre geri ödemesiz ve düşük faizli kredi temin edilmesi, faiz indirilmesi,
- Ortaklığın mali durumunun iyileştirilmesi amacıyla uzlaşma yoluyla yeniden yapılandırılmaya gidilmesi,
- Bazı borçların üçüncü kişiler ya da ortaklar tarafından üstlenilmesi,
- Şirket hissedarlarının veya diğer üçüncü kişilerin, şirket borçları için, alacaklılar lehine garanti vermeleri veya muhtemel zararları üstlenmeleri,
- Uzun vadeli ve düşük faizli kredi alınacağı,
- Yurt dışından alınan siparişten elde edilecek meblağın borçların ödenmesi için kullanılacağı (taahhüdü)<sup>73</sup>
- Alacaklılarla ortaklığın mali durumunun düzeltilmesine imkan verecek bir ödeme planı veya şartları üzerinde anlaşılması (örneğin; alacaklıların bazılarının iflas durumunda en alt sıraya inmeyi, vade uzatımını kabul ettikleri sözleşmeler yapmak, uygun şartlarda ibra beyanında bulunmaları, adi konkordato sözleşmesi yapmak),

<sup>73</sup> Yargıtay 19. Hukuk Dairesi'nin 30/12/2004 tarih ve E. 2004/4635, K. 2004/13438 sayılı kararı.

- Vergi ve sigorta borçları ile bunların ceza ve gecikme zamları ile ilgili af kanunlarının çıkması, böylece borçlarda önemli ölçüde azalma olması,

- Ortaklığa yeni sermaye getirilmesi, sermaye artırımına gidilmesi ve iştirak taahhünamelerinin alınmış olunması,

- Yeni teknolojilerin kullanılarak makine ve teçhizatın yenilenmesi ve üretim kapasitesinin artırılıp maliyetlerin azaltılması,

- Tasarruf tedbirlerinin uygulanması,

- Özellikle yeterli verim alınamayan ya da sürekli zarar eden, zararın artmasına neden olan ve iyileştirilmesi mümkün olmayan, kısaca mali yük getiren işletmelerin kapatılması, işletmenin küçültülmesi ve işçilerin çıkarılması,

- Sabit nitelikli giderlerin kontrol altına alınması: Örneğin; kiralaayanın kira bedelini indirmeye ikna edilmesi, yüksek kira ödemelerinin olduğu binalardan çıkılarak daha uygun kirali yerlere geçileceği ya da şirkete ait binaların kullanılarak yüksek kira bedellerinin azaltılması,

- Sosyal tesislerin kapatılması,

- Yönetim kurulunun, üstlendikleri işlerde başarıları kanıtlanmış kişilerle değiştirilmesi: Böylece ortaklık alacaklıları nezdinde güvenilirliğe katkı sağlanabilecektir<sup>74</sup>. Çoğunlukla borç verenler yönetimin kriz anında yönetebilme kabiliyetlerini göz önünde bulundurarak finansal desteklerini sürdürmeye devam etmektedirler<sup>75</sup>.

- Maliyet faydası yaratıyorsa işletmenin bazı işlerinin (temizlik, güvenlik, servis v.b.) taşeronla devredilmesi,

- Şirket organizasyon şemasında rasyonel değişikliklere gidilmesi,

- Yoğun pazar araştırması,

- Arz paketlerinin değiştirilmesi,

---

<sup>74</sup> Toraman (2007) s. 215.

<sup>75</sup> Sudarsanam ve Lai (2001) s. 184.

- Nakit girişi sağlamak için atıl nitelikteki menkul malların satılarak daha uygun malların alınması<sup>76</sup>,
- Stratejik yönetim ve organizasyon politikalarının izlenmesi.

30/01/2002 tarih ve 4743 sayılı Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile düzenlenen "İstanbul Yaklaşımı" olarak anılan prosedüre şirketin başvurmuş olması da iyileştirme tedbiri olarak kabul edilmektedir<sup>77</sup>. Ancak bunun için mahkemeye bu sözleşmenin imzalanmasının kuvvetle muhtemel olduğu yönünde yeterli delil sunulmalıdır. Buna ilişkin yeterli delil olması, sırf böyle bir başvurunun yapılmış olmasını dikkate alarak iflasın ertelenmesine karar verilmesini mümkün kılacaktır<sup>78</sup>.

Şirketin nev'i değiştirmesi ya da aktif ve pasifi ile birlikte başka bir şirket tarafından devralınması da bir iyileştirme tedbiri olarak öğretide belirtilmektedir<sup>79</sup>. Ancak, tasfiye sonucunu doğuracağı için şirket aktiflerinin bütün halde devredilmesi bazı yazarlar tarafından iflasın ertelenmesinde iyileştirme tedbiri olarak kabul edilmemektedir<sup>80</sup>. Borca batıklıkta mali durumun iyileştirilmesi için operasyonel yeniden yapılandırma, finansal yeniden yapılandırma ve gerekiyorsa yönetimin yeniden yapılandırılması ve varlıkların yeniden yapılandırılması yöntemlerine başvurulabilecektir. Birleşme ve devir gibi varlıkların yeniden yapılandırılması yöntemleri, tasfiye sonucu doğuracağı için, bazı yazarlar tarafından iflasın ertelenmesinde iyileştirme tedbiri olarak kabul edilmese de, uzlaşma yoluyla yeniden yapılandırmada bu yöntemler uygulanabilir.

Bunlardan başka, iflas ertelemesi isteyen şirket/kooperatifin dış finansman kaynağı konusunda da inandırıcı deliller sunması gerekir. Dış finansman kaynağı; sermaye artırımını, yerli veya yabancı bir ortak bulunması, bir ortağın karşılıksız para getirmesi vb. tedbirler olabilir. Özellikle aşırı derecede borca batıklıkta, siparişlerden

<sup>76</sup> Deliduman (2008) s. 73.

<sup>77</sup> Öztekin (2007) s. 67; Toraman (2007) s. 218; Atalay (2006) s. 95.

<sup>78</sup> Öztekin (2007) s. 67; Toraman (2007) s. 218.

<sup>79</sup> Muşul (2008) s. 103-104'de dipnot 321.

<sup>80</sup> Kayar (1997) s. 246.

elde edilecek gelir ancak bu finansman kaynaklarından biri eşliğinde bir anlam ifade edecektir. İflasın ertelenmesinin, sadece siparişlerden elde edilecek gelirle finanse edilmesi genellikle kabul edilemez. Diğer bir ifadeyle, kurtarma tedbirleri bir sonuç verinceye kadar, kısa ve orta vadede kaçınılmaz olan işletme masraflarının ve zararlarının aşılmasına imkan veren finansman kaynaklarının neler olduğunun iyileştirme projesinde tanımlanması gerekir. Öztekin (2006), iyileştirme projesinde özellikle iflasın ertelenmesi süresi içinde yeterli nakde sahip olunacağını garantisini oluşturan tedbirlere yer vermeden ve hakim en başta bu konuda ikna edilmeden, iflasın ertelenmesi talebinin başarıyla sonuçlandırılması mümkün olmadığını belirtmektedir.

### 6.3. Projeye Eklenecek Belgeler

Borca batıklığın doğrulanması ve iyileştirme projesinin ciddi ve inandırıcılığının ortaya konulması için mahkemeye bazı bilgi ve belgelerin sunulması şarttır. İyileştirme projesinde belirtilen olguların beklenti niteliğinde kalması durumunda, diğer bir ifade ile belgelerle ortaya konulmaması durumunda, erteleme talebi reddedilecektir. Mahkemenin, şirket/kooperatifin üretim ve pazarlama kapasitesi, piyasa koşulları ve rekabet şartları, kar marjları, işletme sermayesini ne şekilde sağlayacağı, ihalelere girmek konusundaki kısıtlamaları, aldığı işleri yapma süresi ve alacaklarını hangi süreçte tahsil edebileceği gibi bilgileri inceleyerek bir karar vermesi gerekir<sup>81</sup>. Mahkemenin karar vermesini kolaylaştırmak için iflas ertelemesi talebine eklenmesi gereken belgeler şöyle özetlenebilir<sup>82</sup>:

- Hangi tedbirlerle ne zaman borca batıklığın ortadan kaldırılıp, şirketin ekonomik gücüne tekrar kavuşacağına ilişkin iyileştirme projesi,
- İyileştirme projesindeki tedbirlerin etkinliğini gösteren belgeler.

<sup>81</sup> Yargıtay 19 Hukuk Dairesi'nin 8/5/2008 tarih ve E. 2008/3874, K. 2008/4973 sayılı kararı.

<sup>82</sup> Muşul (2008) s. 103'de dipnot 321.

## Sonuç

Borca batıklık, bir sermaye şirketi veya kooperatifin aktiflerinin (varlıklarının) pasiflerinden (borçlarından) düşük kalması durumudur. Şirketin borca batık durumdan kurtulabilmesi ve ticari faaliyetine devam edebilmesi için aktiflerini (varlıklarını) arttırmak ve pasiflerini (borçlarını) azaltmak suretiyle aktifleri ile pasifleri arasındaki dengenin yeniden oluşturulması gerekir.

İyileştirme projesi, şirketin aktiflerinin artırılması (sermaye artışı, satış ve karlılık oranlarının artırılması vb.) ve şirket borçlarının azaltılması (borçlarda indirim, temdit, konkordato vb.) ile ilgili ticari ve hukuki konuları kapsar.

İyileştirme projesi, muhasebe yönünden geçmiş yıllara ait mali durumun tespiti ile geleceğe yönelik öngörülerini (proforma bilanço, proforma gelir tabloları, nakit akış tabloları), üretim, satış, pazarlama, dağıtım, yatırım, yatırımların yenilenmesi, denetim konularının planlanması ve programlanması konularını da içermekle, gerek hazırlık safhasında gerek uygulama safhasında devamlı, istikrarlı ve kararlı kurumsal çalışmalarla desteklendiği takdirde başarılı olur ve borca batıklıktan çıkma konusunda hissedarlar ve alacaklılar yönünden şirketin kurtulma ümidini artırır. Aksi halde ne kadar güzel hazırlanırsa hazırlansın işletmenin sahip ve yöneticileri ile alacaklıları tarafından benimsenmeyen-yeterince desteklenmeyen bir iyileştirme projesi: Borca batık duruma gelmiş olmakla, zaten "bitkisel yaşama giren" bir şirketin "iflas-defin projesi" olmaktan öteye gidemez.

## KAYNAKÇA

1. Atalay, O. 2006. *Borca Batıklık ve İflasın Ertelenmesi*. İzmir: Güncel Hukuk Yayınları.
2. Baker, R. E., V. C. Lembke ve T. E. King. 2005. *Advanced Financial Accounting*. NewYork: McGraw Hill.
3. Başar, M. 2005. "İş Planı", *Girişimcilik içinde*, Ed. Yavuz Odabaşı, 105-126. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1567, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 824.
4. Çavdar, S. ve İ. Biçkin. 2006. *İflas ve İflasın Ertelenmesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
5. Deliduman, S. 2008. *İflasın Ertelenmesinin Etkileri*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Yayın No 323.
6. Güvemli, O. 1990. *İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
7. Kaya, A. 2001. "Borca Batık Anonim Şirketin İflasının Ertelenmesi", *Prof. Dr. Erdoğan MOROĞLU'na 65. Yaş Günü Armağanı içinde*, Ed. Hayri Domaniç, Mehmet Helvacı ve Abuzer Kendigelen, 279-303. İstanbul: Beta.
8. Kayar, İ. 1997. *Anonim Ortaklıkta Mali Durumun Bozulması ve Alınacak Tedbirler*. Konya: Mimoza.
9. Liou, D. ve M. Smith. 2007. Financial Distress and Corporate Turnaround: A Review of the Literature and Agenda for Research. *Accounting, Accountability & Performance* 13-1: 74-114.
10. Muşul, T. 2008. *İflasın Ertelenmesi*. İstanbul: Arıkan.
11. Özekes, M. 2007. "İflasın Ertelenmesi (İİK m.179-179b; TTK m. 324)", *Medeni Usul ve İcra-İflas Hukukçuları Toplantısı II-III içinde*, Ed. Muhammet Özekes, 453-504. Ankara: Türkiye Barolar Birliği Yayın No 129.
12. Özbek, S. 2006. İflasın Ertelenmesi. *Bankacılar Dergisi* 59: 39-83.
13. Özbek, S. 2007. İflasın Ertelenmesi. İstanbul: Arıkan.
14. Öztin, A. 1994. *Finansal Yönetim*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 63, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın No: 15.
15. Pekcanitez, H., O. Atalay, M. S. Özkan ve M. Özekes. 2007. *İcra ve İflas Hukuku*. Ankara: Yetkin Hukuk Yayınları.
16. Pomerleano, M. ve W. Shaw, Editör. 2005. *Corporate Restructuring – Lessons From Experience*. USA: The World Bank.
17. Robbins, D. K. ve J. A. Pearce II, 1992. Turnaround: Retrenchment and Recovery, *Strategic Management Journal* 13: 287-309.
18. Smith, M. ve C. Graves. 2005. "Corporate Turnaround and Financial Distress". *Managerial Auditing Journal* 20-3: 304-320.

19. Sudarsanam, S. ve J. Lai. 2001. Corporate Financial Distress and Turn-around Strategies: An Empirical Analysis. *British Journal of Management* 12: 183-199.
20. Toraman, B. 2007. *İcra ve İflas Kanunu'na Göre Sermaye Şirketleri ve Kooperatiflerde İflasın Ertelenmesi Talebi*. Ankara: Yetkin Yayınları.
21. Türk, A. 1999a. *Anonim Ortaklıkta Sermaye Kaybı ve Borca Batıklığın Hukuki Sonuçları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
22. Türk, A. 1999b. *Anonim Ortaklıkta Mali Durumun İyileştirilmesi*. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1: 105-137.
23. Uzun, E. 2005. İşletmelerde Finansal Başarısızlığın Teorik Olarak İrdelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* 27: 158-168.
24. Yargıtay Kararları. <http://www.hukukturk.com>.
25. Yılmaz, B. B. (2009). *İflasın Tespiti ve Ertelenmesi Yönünden Borca Batıklık Bilançosu ve İyileştirilmesi*. Ankara: Gurup Matbaacılık, TÜRMOB Yayınları 363.