

İflasın Ertelenmesi Sürecinde Şirket İyileştirme Projeleri: İşletmecilik Açısından Bir Değerlendirme

Mahmut Ozdeveciogl^a

Özet: Türkiye’de sermaye şirketleri veya kooperatiflerde, şirket aktiflerinin borçlarını karşılayamaması durumunda iflas kaçınılmazdır. Ancak 2004 yılında çıkarılan bir kanunla iflasın ertelenmesi mümkün hale gelmiştir. Buna göre iflasın ertelenmesini isteyen şirket, hukuki şartları yerine getirirken mahkemeye inandırıcı ve ciddi bir iyileştirme projesi de sunmak zorundadır. Bu çalışmanın temel amacı, iyileştirme projesinin bir işletmeci gözü ile nasıl ciddi ve inandırıcı olacağını tartışmaktır. İyileştirme projesi, borca batık bulunan ve iflası istenmiş şirketin bu durumdan nasıl kurtarılacağını öngören tedbirler içeren, objektif ve somut verilere dayanan bir mali projedir. İyileştirme projesinin genel olarak mali ve yönetsel tedbirleri içermesi gerekir. Mali tedbirler şirketin borca batıklıktan çıkmasını yani bilançosunda aktifinin pasifini karşılar hale gelmesini sağlayacak, doğrudan veya dolaylı olarak para girişini öngören tedbirlerdir. Yeni ortak bulunması, ortakların şahsi mal varlıklarını satması veya şirketin yüksek kâr marjlı ürünlere yönelmesi gibi. Yönetsel tedbirler ise dolaylı olarak şirkete katkı sağlayacak olan ve şirketin iyileşmesini sağlayacak muhasebe, finansman veya insan kaynakları yönetimi ile ilgili tedbirlerdir. Yönetsel tedbirler şirketin iyileşmesini dolaylı olarak sağlayan tedbirlerdir. Bu kapsamda çalışmada söz konusu bu tedbirler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İyileştirme projesi, İflasın ertelenmesi, İflas, İyileştirme ümidi, Borca batıklık

JEL Sınıflandırması: K22, M00

The Improvement Project in Postponement of Bankruptcy Process: An Evaluation from the Business Point of View

Abstract: It is inevitable for the capital companies and cooperatives in Turkey to go bankrupt in case the assets of the company are insufficient to meet the obligations. However, the law enacted in 2004 has enabled the bankruptcy to be postponed. The company requesting the adjournment of bankruptcy should not only fulfill the legal requirements but also present the court a convincing and serious improvement project. The main objective of this study is to discuss how to prepare such a plan from the point of view of business manager. The improvement project is a financial project based on objective and solid data which contains precautionary measures envisaged to rescue the company. In general the project should incorporate financial and administrative measures. Financial measures include direct and indirect cash inflows from sources like finding new partners, selling personal assets of existing partners and focusing on high profit margin products to ensure that the assets can cover the liabilities. The administrative measures in the field of accounting, finance and human resources contribute to the healing process indirectly. This paper explains the financial and administrative measures in detail.

Keywords: Improvement project, Postponement of bankruptcy, Bankruptcy, Improvement hope, Insolvency

JEL Classification: K22, M00

^a Assoc. Prof., Erciyes University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Kayseri, Turkey, mozdeveci@erciyes.edu.tr

1. Giriş

Yoğun rekabetin ve hızlı değişimin yaşandığı piyasalarda bu gelişmelere ayak duramayan işletmelerin kapanması veya iflas etmesi kaçınılmazdır. Modern yönetim teorisinde popülasyon ekolojisi olarak ifade edilen kavram; sistemlerin, özel olarak işletmelerin çevreleriyle ilişkilerini ele alır. Çevrelerine uyum sağlayamayan işletmelerin doğal seleksiyona maruz kalacağı aslında modern yönetimin getirdiği bir zorunluluktur. Dolayısıyla, işletmelerin iflas etmeleri kapitalist sistemlerde ve modern yönetimlerde kaçınılmazdır. Ancak işletmelerin kurtarılmasına yönelik önlemler hem mikro hem de makro seviyede ele alınması gereken konulardandır. Yani bir taraftan bir takım tedbirler alınırken, öte taraftan da her türlü tedbire rağmen çevresine uyum sağlayamayan işletmelerin seleksiyona tabi tutulmasına kaçınılmaz olarak bakılacaktır. Ülkemizde işletmelerin iflas ederek yok olmasını önlemeye yönelik makro seviyede alınan tedbirlerden biri de iflasın ertelenmesi müessesesidir. İflasın ertelenmesi konusu mevzuatımızda Türk Ticaret Kanunu'nun 324. ve İcra İflas Kanunu'nun 179. maddeleri ile yer almaktadır. Borca batık duruma gelmiş yani aktifleri borçlarını karşılayamayan işletmelere, bazı şartları yerine getirmeleri halinde, bir yıl süre verilerek durumunu kurtarması imkânı verilmiştir. Kanun kapsamında iflas noktasına gelmiş şirketler, bu kanundan yararlanmak isterlerse mahkemeye bir iyileştirme projesi sunmak zorundadırlar. İyileştirme projesi, bilirkişiler aracılığı ile mahkeme tarafından uygun görülürse şirkete projesini uygulama fırsatı verilmektedir. Şirketler, faaliyetlerini bu proje kapsamında yürütmekte ve borca batıklıktan çıkmaya çalışmaktadırlar.

Global krizler, ulusal krizler veya mikro bazda işletmelerin kendi özellikleri nedeniyle yüz yüze geldikleri krizler, son yıllarda iflasları beraberinde getirmektedir. Bu çalışma, borca batık hale gelmenin yaygın hale gelmesi nedeniyle ayrıca bir önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı iyileştirme projesinin nitelikleri hakkında bilgi vermektir. İnandırıcı ve ciddi bir projenin nasıl olacağına ilişkin açıklamalar bir işletmeci gözüyle aktarılacaktır. Öncelikle iflasın ertelenmesi hakkında bilgi verilecek daha sonra proje ve iyileştirme projesi hakkında açıklamalar yapılacaktır.

2. Genel Olarak İflasın Ertelenmesi

İşletmeler birtakım amaçları gerçekleştirmek için kurulmakla birlikte, işletmenin türü ve amaçları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin, kâr amacı gütmeyen işletmeler sosyal fayda amacı güderler ve yönetimlerinde bazı farklılıklar görülür. Kâr amacı güden işletmelerde ise temelde firma değerinin maksimizasyonu esastır. Stratejilerini ve hedeflerini oluştururlarken doğrudan kâr elde etmeyi veya müşteri tatmini yoluyla kârlarını artırmayı hedeflerler. Bir işletmenin kâr amacı gütmesi başka bir konu, kâr etmesi ya da edememesi ise başka bir konudur. Bir işletme kâr amacıyla kurulur veya işletilir ancak faaliyetleri sonucu bu işletme zarar da edebilir. Bunun pek çok geçerli işletme dışı veya içi nedenleri olabilir. Örneğin, ekonomik krizler, teknolojik gerilik, müşteri beklentilerinin değişmesi, yoğun rekabet, kötü yönetim, yetersiz organizasyon yapısı veya aşırı organizasyon yapısı zarar etmenin nedenlerinden sadece bir kaçıdır. İşletmelerin yaşamlarında birkaç yıl zarar etmesi, hatta bazı zararların üst üste birkaç yıl tekrarlaması günümüzde son derece normaldir. Anormal olan zararın sürekliliğidir. Kâr amacı güden bir işletme sürekli zarar ediyorsa ciddi bir takım sorunların olduğu ve işletmenin kötü yönetildiği çok açıktır. Bu tür durumlarda işletmelerin yöneticileri veya sahiplerinin bazı önlemler alması gerekmektedir.

Ne var ki sonradan pek çok önlem alınmış olsa da bazı durumlarda geç kalındığı için işletmeler iflasa kadar sürüklenmektedir. İflas, bir işletmenin hayatının son

noktasını ifade etmektedir. Artık organizma hastalığa yenilmiş ve kaçınılmaz olarak ölmüştür. Bu durumda gerek işletme sahiplerinin gerekse yöneticilerinin yapacağı şey sadece çöküşü izlemektir.

İflas noktasına gelmiş bir işletme açısından iflas etmek artık tek çözüm değildir. Türkiye’de 2004 yılında çıkarılan bir kanunla iflas noktasına gelmiş bir işletmenin gerekli şartları taşıdığı takdirde iflası ertelenebilmektedir. Ancak iflasın ertelenmesi şirket açısından mutlak bir kurtuluş anlamına gelmemektedir. Bu süreçte iflas eden sayısız şirket vardır. İflas erteleme kurumunu borçlarını yapılandırmada ve alacaklıları ile anlaşmada olumlu olarak değerlendirebilen şirketler süreçten iyileşerek çıkabilmektedir.

2001 yılında ülkemizde yaşanan ekonomik krizle birlikte çok sayıda işletmenin iflas etmesi ve istihdamın olumsuz etkilenmesi, şirketleri iflastan koruyacak yeni düzenlemeler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu nedenle 30 Temmuz 2003 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan 4949 sayılı “İcra ve İflas Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”un 50. maddesine göre 9 Haziran 1932 tarihli ve 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu’nun iflası düzenleyen 179. maddesi başlığı ile birlikte değiştirilerek, bu maddeye 2004 sayılı Kanunun 179. maddesinden sonra gelmek üzere iflasın ertelenmesi ile ilgili 179/a ve 179/b maddeleri eklenmiştir. İflasın ertelenmesi İcra ve İflas Kanunu’nda düzenlenmekle birlikte esas kaynağını Türk Ticaret Kanunu’nun 324. maddesinden almaktadır.

İflasın ertelenmesi ile ilgili düzenlemenin amacı, mali açıdan sıkıntıda bulunan ve iflası istenmiş şirketlere imkanlarının bulunması halinde durumlarını düzeltme fırsatı tanımaktır. Böylece söz konusu şirketler için yeniden üretim ve istihdam yaratma imkanı tanınmış olacaktır (Gençyürek, 2008). İflasın ertelenmesi durumu sayesinde geçici bir takım sebeplerle borca batık duruma düşmüş şirketler, alacaklılarının baskısından kurtularak durumlarını düzeltme olanağı yakalayabileceklerdir. Şirketlerin durumlarını düzelterek ekonominin gereklerine uygun olarak varlıklarını sürdürmeleri hem söz konusu şirketleri hem de şirketle ticari ya da mali ilişki içinde bulunan diğer kişi ve kurumları iflasın olumsuz sonuçlarından kurtaracaktır. Şirketlerin yarattıkları istihdam ve ödedikleri vergi gibi hususlar dikkate alındığında bu durumun ülke ekonomisine de olumlu katkıda bulunacağı açıktır (Arslan, 2008, s. 117).

İflasın ertelenmesi, borca batık olan bir sermaye şirketinin durumunu iyileştirme olanağının bulunması halinde, mahkeme tarafından kabul edilmiş bir iyileştirme projesiyle iflastan kurtarılmasına imkan tanınması şeklinde özetlenebilir (Kıvanç ve Poyraz, 2009). Ancak, iflasın ertelenmesi için bazı koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu koşullar ilgili yasaya göre şekli ve maddi koşullar olarak gruplandırılabilir.

Bu koşullardan ilki olan şekli koşullar, yetkili mahkemeye borca batıklık bildirimini yapılması, iflas erteleme talebinde bulunulması ve şirketin bilançosu ile birlikte iyileştirme projesinin mahkemeye sunulmasıdır.

İflasın ertelenmesinin maddi koşulları ise, şirketin borca batık durumda olması, şirketin mali durumunun iyileştirilmesi olanağının bulunması, bu olanağın iyileştirme projesiyle ortaya konulması, projenin ciddi ve inandırıcı olması, bu hususların bilirkişiler tarafından doğrulanması ve şirketin fevkalade mühletten yararlanmamış olmasıdır (Arslan, 2008, s. 118). Şirketin borca batık olması demek, piyasa değerleri ile hesaplanan aktiflerin şirketin borçlarını karşılayamaması demektir. Burada önemli olan nokta aktiflerin “bugün satılırsa kaç lira eder” mantığı ile değerlendirilmesidir. Borçların da güncel olması varsa faizlerinin ilave edilmesi gerekir.

İflasının ertelenmesini isteyen şirkete mahkeme tedbir kararı vererek başına bir kayyım atayabilir. Eğer şirket yöneticileri işlerinin başında ise bir denetçi kayyım atamak daha doğru olacaktır. Denetçi kayyım şirketteki gelişmeleri mahkemeye periyodik olarak rapor eder. Eğer şirket veya kooperatif yöneticileri görevlerinin başında değil ise şirketin tüzel kişiliğinin korunması amacıyla mahkeme yönetici kayyım atayabilir. Yönetici kayyımlar şirketin yönetilmesinden sorumludur, şirket sahipleri müdahale edemezler.

Kayyımlar genel olarak denetçi kayyım olarak atanır. Şirket yönetim kurulu kararları kayyım onayından sonra geçerlilik kazanır. Kayyımlar alacaklılarla görüşme yapmaya, anlaşmalar yapmaya, şirketin faal halde bulunmasını sağlayacak önlemler almaya yetkilidir. Ayrıca kayyımlar raporlarında mahkemeye şirketin iyileştirme projesine uygun davranıp davranmadığını da belirtirler.

Bir örnek olması bakımından kanunun çaktığı 2004 yılından bu makalenin yazıldığı tarihe kadar Kayseri ilinde toplam olarak 25 civarında şirket veya kooperatif iflaslarının ertelenmesi amacıyla mahkemeye müracaat etmiştir.

3. İyileştirme (İyileşme) Kavramı

İyileştirme kavramının anlaşılması, iyileştirme projelerin niteliği hakkında bilgi verecektir. Bu bakımdan iyileştirme kavramının, konu açısından tanımlanması gerekmektedir. İyileştirme kavramını anlamı itibariyle iki temel yaklaşımla ele almak mümkündür:

1. Birinci yaklaşım kötüleşmiş bir sistemi daha iyi hale getirmek anlamına gelir. Kötüleşmiş bir sistemin daha iyi hale gelmesi de kendi içerisinde iki bölümde incelenebilir. Bunlar;

a. Kısmi İyileştirme: Bu iyileşme kötüleşmiş bir sistemin biraz daha iyi hale getirilmesi anlamına gelir. Sistem burada kötüleşmeden önceki haline henüz gelmemiştir. Mesela hiçbir rahatsızlığı olmayan sağlıklı bir insan trafik kazasında bilincini kaybedebilir ve felçli hale gelebilir. Bu kötü bir durumdur. Bilinci açılabilir ancak felçlilik hali devam edebilir. Buna kısmi iyileşme denilebilir. Eğer şirket borca batıklıktan işletmedeki faaliyetleri sonucu değil de ortakların mali katkıları neticesinde veya faaliyet dışı gelirlerle borca batıklıktan çıkmış ise bu şirkete iyileşmiştir denilemez. Çünkü burada iyileşmeden kastedilen şey aynı zamanda şirketin faal halde olması, üretim ve/veya satış yapıyor olmasıdır.

b. Tam İyileşme: Kötüleşmiş bir sistemin kötü olmadan önceki haline dönmesi demektir. Yani problem çözülmüş ve sistem eski performansına yeniden kavuşmuştur. Şirketler açısından düşünüldüğünde şirketin borca batıklıktan çıkması ve işletmenin faal bir şekilde çalışması anlamına gelir. Şirket eğer faaliyetleri dışında bazı gelirlerle veya sermaye girişleri ile borca batıklıktan çıkmış ise bunun adı iyileşme olmamalıdır. Burada şirket sadece borca batık olmaktan çıkmıştır. Şirketin iyileşmesi daha uzun bir süreyi gerektirebilir. Bir önceki trafik kazası sonucu felç olan ve bilincini kaybetmiş bir insanın bilincinin açılması ve felçlilik halinin biterek yeniden eski haline dönmesi bu iyileşmeye örnek olarak verilebilir.

2. Birinci yaklaşım kötüleşmiş bir sistemi daha iyi hale getirmek anlamı taşırken ikinci yaklaşım şirketin iyi bir durumdan daha iyi bir duruma getirilmesi anlamını taşımaktadır. Ancak, iflasın ertelenmesinde bu iyileştirme kastedilmemektedir. Burada iyileşme kavramı iflasın ertelenmesi açısından değerlendirilmektedir. Dolayısıyla şirketin iyileşmesi ile bilançonun iyileşmesi birbirinden farklı kavramlardır. Bazı durumlarda bilançonun iyileşmesi şirketin iyileşmesi anlamına gelebilir ancak bu her zaman böyle bir durum doğru olmayabilir.

Gerek doktrinde gerekse Yargıtay kararlarında ise iyileştirme kavramı yerine, yaygın olarak “iyileşme ümidi”nden bahsedilmektedir (Atalay, 2007:103). İyileştirme ümidinden kastedilen şirketin iyileşme projesi sayesinde iyileşip iyileşmeyeceğidir.

Şirketin bilançosundaki iyileşme aktif/pasif dengesinin sağlanması demektir. Şirket aktiflerinin pasiflerini karşılama oranı artarsa, şüphesiz bilanço üzerinde şirket iyileşir. Bilançodaki düzelmenin nedeni, şirkete yeni bir ortak bulunması, şirket ortaklarının şahsi mal varlıklarını satarak bu varlıkları şirkete sermaye olarak koyması, bazı borçlarda iskonto yapılarak miktarın azaltılması, bazı borçları şirket ortaklarının yakınlarının üstlenmesi bilançodaki aktif/pasif dengesini sağlayabilir. Ancak bu gibi durumlarda şirket iyileşmiştir denilemez. İyileşme kavramı bunlardan farklı bir anlam taşır ve şirketin iyileşmesinin temel göstergeleri şunlardır:

- Şirket üretim ve satışına devam etmektedir,
- Kapasite kullanım oranı artmıştır,
- Cirosu artış halindedir,
- Hammadde ve malzeme tedarik sorunu yoktur,
- Satış sorunu nispeten azalmıştır,
- Şirket markası veya imajı yeniden güvenilir hale gelmiştir,
- Teminat mektubu temin edebilmektedir,
- Bankalarla yeniden çalışabilmektedir,
- Çek temin edebilmektedir,
- Küçülmüş olsa da satışlarından kâr etmeye başlamıştır,
- Şirket kendi kârlarını kendisi istediği alanda kullanabilme yeterliliğine sahip hale gelmiştir,
- Ciddi düzeylerde haciz ihtimali ortadan kaldırılmıştır,
- Borçlar büyük ölçüde ödenmiş veya yapılandırılmış ve vadeye bağlanmıştır,
- İstihdam nispeten artmıştır,
- Çalışanlara ücretleri ödenmektedir,
- Kamu borçları ödenmeye başlanmış veya yapılandırılmıştır,
- Sektörün özelliklerine göre, şirketin işletme sermayesi ihtiyacı ya tamamen ortadan kalkmıştır ya da ciddi derecede azalmıştır,
- Şirketin özellikle elektrik, su, havagazı, işgücü gibi gündelik harcamalarını yapabilme gücü bulunmaktadır.

Yukarıda bahsedilen kanun maddesi gereği şirketin iyileşmesinde tam iyileşmenin mi yoksa kısmi iyileşmenin de istendiği çok açık değildir. Şirketin borca batıklık miktarı azalmış olabilir ama iyileşmemiş olabilir, hatta şirket borca batıklıktan çıkmış olabilir ama iyileşmemiş olabilir. Bunun değerlendirilmesi Ticaret Mahkemeleri tarafından büyük bir titizlikle yapılmalıdır. Görüş alınan bilirkişiler de bu konuda uzman olmalıdır. Aksi takdirde borca batıklıktan çıkan bir işletme ertesi gün çalışamaz hale gelebilir. Buradan anlaşılması gereken husus şudur: Bir şirketin iyileşmesi borca batıklıktan çıkması demek değildir. Bir işletme 5.000.000 TL’lik toplam borcunun 2.000.000 TL’sini ödemiş ve borca batıklıktan çıkmış olabilir. Geri kalan 3.000.000 TL’lik borç yapılandırılmamış ise alacaklı şirketin makineleri veya hammaddelerini haczederek yeniden çalışamaz hale getirebilir. İyileşmede bu ihtimalin de ortadan kalkmış olması dikkate alınmalıdır. Eğer bu dikkate alınmaz ise borcunu henüz tahsil edememiş alacaklılar uzunca bir süre beklemek zorunda kalabilir ve hatta

alacaklarının tahsili imkansız hale bile gelebilir. Bu durum ise şirket alacaklıları arasındaki eşitliği bozar.

İyileştirme kavramı hukuki ve ekonomik iyileşme olarak da sınıflandırılabilir. Yukarıda bilançodaki iyileşme olarak bahsedilen husus bir anlamda hukuki iyileşme olarak ifade edilebilir. Şirketin iyileşmesi olarak ifade edilen husus da ekonomik iyileşme olarak görülebilir. Kavramlar birbirine benzer durumları ifade etmektedir. Burada işletmeci bakış açısı ile hukukçu bakış açısı arasındaki farklılıktan kaynaklanan bir farklılık söz konusudur.

4. İyileştirme Projesi Kavramı

İyileştirme projesine geçmeden proje kavramı ile ilgili bir tanım yapmak gerekir. Kavramla ilgili literatürde yapılmış çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Juran, projeyi çözümleri planlanıp, çizelgelenmiş bir sorun olarak tanımlamıştır. Archibald ise projeyi “yeni bir ürün, yeni bir bina, tesis, yeni bir sistem veya spesifik bazı sonuçların elde edilmesi için gerçekleştirilmesi gereken toplam süreçtir” şeklinde tanımlamıştır. Proje ile ilgili tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde projenin;

- Bir plan olduğu,
- Belirli bir zaman dilimini kapsadığı,
- Spesifik bir soruna ya da sorunlar kümesine çözüm üretmeyi hedeflediği ve bu hedefin açıkça tanımlandığı,
- Belirli bir maliyetle gerçekleştirilebileceği,
- Belirli bir kalite düzeyinde gerçekleştirilmek zorunda olduğu,
- Hedeflerine ulaşabilmesi için bir organizasyon yapısının gerektiği,
- Bir uygulama planı içermesi gerektiği açıkça görülmektedir.

İflasın ertelenmesi kapsamında hazırlanması ve sunulması gereken iyileştirme projesinin de bu kapsamda ele alınması gereken bir proje olduğu açıktır. İyileştirme projesi bir plandır. Plan kısaca geleceğin önceden tahmin edilmesi demektir. Dolayısıyla iyileştirme projesi geleceğe ilişkin tahminler olarak ifade edilebilir.

İflasın ertelenmesi talebiyle birlikte bir “iyileştirme projesi”nin mahkemeye sunulması zorunludur. İyileştirme projesi mahkemeye verilmediği takdirde iflasın ertelenmesi talebi kural olarak reddedilmektedir (Öztek, 2005, s. 40). Bu durum İcra ve İflas Kanunu’nun 179. maddesinde yer alan “Şu kadar ki, idare ve temsil ile vazifelendirilmiş kimseler ya da alacaklılardan biri, şirket veya kooperatifin mali durumunun iyileştirilmesinin mümkün olduğuna dair bir iyileştirme projesini mahkemeye sunarak iflasın ertelenmesini isteyebilir” ifadesiyle hükme bağlanmıştır.

İyileştirme projesi, borca batık bulunan ve iflası istenmiş şirketin bu durumdan nasıl kurtarılacağını öngören tedbirler içeren, objektif ve somut verilere dayanan bir mali projedir (Gençtürk, 2008). İyileştirme projesi, şirketin aktiflerinin artırılması (sermaye artışı, satış ve kârlılık oranlarının artırılması vb.) ve şirket borçlarının azaltılması (borçlarda indirim, temdit, konkordato vb.) ile ilgili ticari ve hukuki konuları kapsar (Yılmaz, 2009, s.61).

İcra ve İflas Kanunu’nun 179. maddesinde “Mahkeme projeyi ciddi ve inandırıcı bulursa, iflasın ertelenmesine karar verir” ifadesi yer almaktadır. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere iflasın ertelenmesi kararının temel dayanağı iyileştirme projesidir. Aynı zamanda 179/a maddesine göre iflasın ertelenmesine karar veren mahkeme, şirketin malvarlığının korunması için gerekli olan her türlü tedbiri iyileştirme projesini de göz önünde tutarak alacaktır.

İflasın ertelenmesi şirket yönetimi tarafından istenebileceği gibi bir alacaklı tarafından da talep edilebilir. Talebin bir alacaklı tarafından yapılması durumunda da iyileştirme projesinin yine şirket tarafından hazırlanması gerekmektedir. İyileştirmenin amacı, ortaklığın bir tüzel kişi olarak varlığını devam ettirebilmesinin sağlanmasıdır. Yani yukarıda da bahsedildiği üzere amaç sadece borca batıklığın ortadan kaldırılmasıyla sınırlı değil bunun ötesinde şirketin istikrarlı bir şekilde faaliyetlerini ekonomik olarak sürdürebilmesini kapsamaktadır. Bu nedenle taahhütler ve sermayenin artırılması gibi sadece borca batıklığı giderici tedbirler yeterli olmayıp işletme yönetimi ve stratejisi gibi konularda da gerekli önlemlerin iyileştirme projesinde yer alması gerekmektedir (Musaballı, 2009).

İyileştirme projesi iflasın ertelenmesi talebinde mahkemeye sunulan bir plandır. Şirket ortakları her türlü şartı dikkate alarak bu projeyi hazırlamalıdır. Ancak ekonomik hayatta şartlar o kadar hızlı değişmektedir ki her an yeni projeler ortaya çıkabilmektedir. Hiç hesapta olmadığı halde birileri şirkete ortak olmayı düşünebilmekte veya hiç hesapta olmayan bir mamulün üretimini yapması şirketten istenebilmektedir. Şirket ortaklarının iyileştirme projesi çerçevesinde hareket etme zorunluluğu bulunmaktadır. Bu bakımdan çok önemli fırsatlar projede yer almadığı için kaçırılabilir. Bunun önlenmesi için de şirket ortak ya da yöneticilerine ek iyileştirme projesi ya da projeleri sunması önerilmektedir.

Bilirkişiler, şirket kayımları ve mahkemeler şirketi iyileştirebilecek yeni projelerin çıkabileceğini mutlaka göz önünde bulundurmalarıdır. Aksi takdirde çok önemli bazı projeler değerlendirilemeyecektir. Aslında burada vurgulanmak istenen nokta; iyileştirme projelerinin her an değişebileceği ve yeni projelerin gündeme gelebileceğidir.

5. İyileştirme Projesinde Öngörülebilir Tedbirler

Bir şirketin iyileşebilmesi hiç şüphesiz kötüleştiği noktadan başlamalıdır. Şirketin kötüleştiği hususlar devam ettiği sürece şirketin iyileşmesi güçleşecektir. Yani eğer şirketin üretimini ve satışını yaptığı ürünler artık piyasada tercih edilmiyorsa, şirket ben bu malı üretip satacağım şeklinde bir proje ile kurtulamayacaktır. Ayrıca teknolojisindeki eskime nedeniyle ya da kuruluş yeri sorunları nedeniyle borca batık hale gelmiş bir işletmenin de aynı teknoloji ile ve aynı yerde faaliyetlerine devam ederek kurtulması son derece güç olacaktır. Projelerde bu hususa özellikle dikkat etmek gerekmektedir. İflasın ertelenebilmesi için mahkemeye sunulan iyileştirme projesinin ciddi ve inandırıcı bulunma zorunluluğu vardır. Hâkimin işletme bilimine ilişkin ayrıntılı bilgi sahibi olması beklenemeyeceğinden burada bilirkişilere önemli görev düşmektedir (Atalay, 2003, s. 94). Mahkemenin iflas ertelemesine karar verebilmesi için hazırlanan iyileştirme projesinin ciddi ve inandırıcı olduğu konusunda bilirkişilerin olumlu görüş bildirmeleri gereklidir.

Bilirkişiler iyileştirme projesi hakkında sadece kanaat bildirmezler. İyileştirme projesine göre şirketin borca batıklıktan kurtulması mümkün görülüyorsa bunun nasıl ve ne kadar sürede mümkün olduğu gerekli maddi hesaplamalarla birlikte ayrıntılı olarak mahkeme tarafından incelemeye elverişli bir şekilde raporlanmalıdır (Türemen, 2009).

İyileştirme projesi sadece hukukçular ve mali müşavirler tarafından hazırlanabilecek bir proje değildir. İyileştirme projesinin şirketin yönetim, satın alma, üretim ve satış politikaları, personel yönetimi, yeni finansman kaynakları, borçların yeniden yapılandırılması gibi birçok konuda açık, anlaşılabilir ve hesaplanabilir bilgileri kapsamı gerekmektedir. Bu nedenle başta ortaklar ve yönetim olmak üzere şirketin

finans, üretim ve pazarlama gibi bölümlerinin de proje hazırlama sürecinde yer alması gerekmektedir.

İflasın ertelenmesi kapsamında sunulacak iyileştirme projelerinde yer alması gereken tedbirler temel olarak iki kategoride sınıflandırılabilir: Bunlar; mali tedbirler ve yönetsel tedbirlerdir. Bunlarla ilgili detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

5.1 Mali Tedbirler

Bu tedbirler veya projeler esas itibarıyla şirketin mali yapısını güçlendirmeye ve borca batıklıktan çıkarmaya yönelik işletmeye mali katkı sağlayacak tedbirlerdir. Bu anlamda iyileştirme projesinde bulunabilecek hususlar şunlardır:

1. Şirket normal üretim ve/veya satışı devam ederek elde edeceği kârlarla borçlarını ödeyebilir veya işletme sermayesi ihtiyacını karşılayabilir. Burada şirket, iflas erteleme dönemi içinde yıllık bazda satış ve kâr tahminleri yapılabilir. Tahminler birer yıllık periyotlarda olmak üzere 3-5 yıllık olabilir. Bununla ilgili bir örnek vermek gerekirse;

<u>Yıllar ve Net Satış Tahminleri</u>		<u>Kâr Tahminleri</u>
2010 Yılı	5.000.000 TL	500.000 TL
2011 Yılı	5.700.000 TL	600.000 TL
2012 Yılı	6.100.000 TL	620.000 TL

Burada şirketin önündeki bir yılın dikkate alınacağı unutulmamalıdır. Çünkü şirket üç yıllık değil, bir yıllık dönemler itibarıyla iflasının ertelenmesini talep etmektedir. Ancak böyle bir projeksiyon anlamlı olabilir. Dolayısıyla bu projeksiyondan şirketin 2010 yılında normal üretim ve satışları sonucu 500.000 TL katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır. Böyle bir projenin ciddi ve inandırıcı olması geçmiş yıllardaki satışlar ve kâr ile uyumlu olmasına bağlıdır. Yukarıdaki örnekte şirketin 2008 yılı satışları 1.500.000 TL ve 2009 yılı satışları 1.800.000 TL ise projenin inandırıcılığı düşüktür. Şirket gelecekle ilgili projeksiyonlarını yaparken geçmiş yıl verilerini de projesinde göstermelidir. Geçen yılların rakamları ile gelecek yılların rakamları arasında bir tutarsızlık varsa şirket proje rakamının inandırıcılığını ilave belgelerle sağlamalıdır. Satış ve kâr tahminlerinin gerçekçi olması projenin inandırıcılığını ve ciddiyetini artıracaktır.

İflasının ertelenmesini isteyen şirketle ilgili sektörde ciddi dedikodular çıkacağı burada şirket yönetimince göz ardı edilmemelidir. Tedarikçiler, müşteriler ve çalışanlar ciddi düzeyde rahatsızlık duyacaktır. Bu bakımdan normal çalışmasıyla bu ciroları nasıl elde edeceği açıkça projede belirtilmelidir.

2. Şirket yeni bir ortak almayı düşünebilir. Şirket mahkemeden izin almak suretiyle yeni bir ortak alabilir. Yeni ortak belirli bir miktar sermaye ile geleceğinden şirkete mali olarak katkı sağlayabilecektir. Bu katkı gerek işletme sermayesi, gerekse bir borcun üstlenilmesi veya ödenmesi şeklinde olabilir. Her iki durumda da şirkete mali bir katkı sağlanacağı açıkça ortadadır. Bu durumda şirket hisselerinin belirli bir miktarı yeni ortağa devredilecektir. Ancak böyle bir ortaklıkla ilgili mutlaka projeye ilave belgeler eklenmelidir. Şirkete ortak olmayı düşünen kişi bu düşüncesini somut bir şekilde ortaya koymalıdır. Belirli bir miktar parayı bankada şirket adına bloke etmiş olması, belirli bir miktar borcu üstlendiğine veya üstleneceğine dair bir taahhütname vermesi, şirkete ortak olmayı düşündüğüne dair somut bir belge sunması projenin inandırıcılığını artıracaktır. Aynı zamanda muhtemel bu ortağın şirkete ne kadarlık bir mali katkı sağlayacağı da tüm belgelerde açıkça belirtilmelidir. Projeye mesela "A

şahsı şirketimize ortak olmayı düşünmektedir” şeklinde bir ifade yazmak anlamsızdır. Ya da “şirketimize yeni ortak veya ortaklar bulacağız” şeklindeki ifade son derece ciddiyetsiz ifadelerdir. Ne kadarlık ve kime ait hisselerin, kaç TL’den, kime, ne zaman, hangi şartlarda ve nasıl bir ödeme planıyla devredileceğinin açıkça belirtilmesi ve bununla ilgili bir belgenin eklenmesi projenin inandırıcı ve ciddi olmasına katkı sağlayacaktır. Eklenecek belgelerde mutlaka ortak alınması düşünülen veya ortak olmayı düşünen kişi veya kuruluşların yetkili kişilerinin imzası bulunmalıdır. İmza yetkisi olduğuna dair belge de projeye eklenmelidir.

3. Şirket ortakları şahsi mal varlıklarını satarak karşılıksız işletmeye sermaye olarak getirebilir. Bu yöntem önemli iyileşme projelerinden biridir. Ortakların mal varlıklarının tamamı şirket aktifleri arasında olmayabilir. Yazlık, bağ evi, dükkan, konut, arsa, tarla vb. gibi taşınır veya taşınmaz mal varlıklarının bir kısmını satarak şirkete sermaye olarak getirebilir. İyileştirme projesine bu anlamda bir taahhüt eklenmesi ve tapu fotokopilerinin eklenmesi projenin inandırıcılığını artıracaktır. Ayrıca sermaye katkısının parasal değeri mutlaka belirtilmelidir. Burada konulan sermayenin karşılıksız olması önemlidir. Aksi takdirde konulan sermaye ortaklara borç yazılacağından satılan mal varlığının bir anlamı kalmayacaktır.

4. Şirket daha kârlı başka bir ürün grubuna veya sektöre girmeyi düşünüyor olabilir. Rutin faaliyetleri ve satışları dışında yeni ortaya çıkan bu gelişme şirket için bir iyileştirme umudu taşıyor olabilir. Mesela züccaciye işi yapan bir şirket beyaz eşya satışı işine girebilir. Bu durumda şirketin cirosunun artacağı ve daha fazla kâr edeceği düşünülebilir. Şirket ortakları bununla ilgili iyileştirme projesine mutlaka bahsedilen iyileştirmeyle ilgili bir belge ve bilgi sunduğu takdirde proje ciddiye kazanacaktır.

5. Şirket bazı masraflarını azaltarak, üretim veya satış sürecinde yenileşmeye giderek maliyetlerini düşürebilir. Masrafların azaltılması veya maliyetlerin düşürülmesi şirketi daha kârlı hale getirecektir. Şüphesiz ki şirketin tasarruf etmesi de iyileşme projelerinden bir tanesidir. Ancak burada “bazı masraflarımızı kısacağız” şeklinde bir ifadeye itibar edilmeyeceği unutulmamalıdır. Burada ayrıntılı açıklamalar yapmak gerekir. Mesela, “Çalışan sayımızı 70’den 65’e indireceğiz böylece aylık 5.000 TL tasarruf edeceğiz. Çıkaracağımız personelin görev yerleri ise şu şekildedir: Ambalaj bölümünden iki kişi, kaynak bölümünden bir kişi, sekreter bir kişi, temizlik görevlisi bir kişi. Bu çalışanlarımızın yerine yenilerinin alınmasına gerek yoktur. Temizliği herkes kendi yapacaktır, üretimimiz düştüğü için kalan ambalajcılar yeterli olacaktır, benzer şekilde kaynak bölümünde de kalan personelimiz yeterli olacaktır. Sekreter yerine de telesekreterin devreye girmesini düşünüyoruz” şeklinde ayrıntılı açıklamalar yazmak gerekir. Tasarrufun şirket açısından ne anlama geldiğini başkalarının anlaması güçtür. Ciroyu, üretim ve satışları etkilemeyecek tasarrufların anlamlı olacağı dikkatten uzak tutulmamalıdır.

6. Alacaklıların bir kısım borçlarından vazgeçmesi, alacağından iskonto yapması da bir iyileştirme projesi olabilir. Şirket pasiflerindeki azalma şirketin borca batıklığını azaltacağından kabul edilebilir bir iyileştirme sayılır. Bununla ilgili projeye mutlaka alacaklının imza ve kaşeli yazısı eklenmelidir.

7. Şirketin küçültülmesi de bir iyileştirme projesi olabilir. Zarar eden birimlerin kapatılması, zarar eden ürün hattındaki üretimin durdurulması, mağaza ise kat sayısının azaltılması veya üretim miktarının düşürülmesi de iyileştirme projesi olarak kabul edilebilir. Kapatılması veya küçültülmesi planlanan birimlerle ilgili projeye ayrıntılar yazmak gerekir. Bu birimlerin aylık ya da yıllık zararları ispatlanmalı ve kapatma planının kârı artıracığı ya da zararı azaltacağı açıkça gösterilmelidir.

8. Şirket ortaklarının yakınlarının şirkete karşılıksız sermaye veya taşınmaz taahhüdünde bulunması şirket açısından yararlı bir iyileşme imkanı sağlayabilir. Projeye bu tür taahhütlerin eklenmesi inandırıcılığı artıracaktır.

9. Ortakların şirketten alacaklarından vazgeçmesi de iyileştirme projelerinden biridir. Bilindiği üzere şirketler çoğu zaman ortaklarına borçlu durumdadırlar. Ortaklar çeşitli yollarla şirketlerinden alacaklı hale gelebilirler. Bu alacaklarından vazgeçmesi önemli bir iyileştirme projesidir. Bununla ilgili projeye mutlaka ortakların kararı veya taahhütnamesi eklenmelidir.

10. Şirket eğer üretim yapıyorsa ve işletme sermayesi yetersizliği varsa kısmen fason üretim yapabilir. Şirketin tüm üretim birimlerinin fason üretime tahsis edilmesi şirketin kurtulması için yeterli olmayabilir. Çünkü fason üretim, nihayetinde bir tür kiralama yöntemidir. Şirket tesislerinin bütünüyle kiraya verilmesi şirket kurtuluşu için yeterli değildir. Burada borca batıklık miktarı önemli olmakla birlikte şirketin kendisi için çalışması esastır. Şirketin kiraya verilmesi veya tesislerin başka işletmelerin ürünleri için kullanılması iyi bir proje değildir. Geçici bir süre için böyle bir proje yapılabilir ancak burada önemli olan şirketin kendi ürünlerini üretmesi ve satmasıdır. Boş kalan kapasitenin değerlendirilmesi açısından fason üretim dikkate alınabilir. Mesela işletme % 40 kapasite ile çalışıyor, kendi markası ile üretim yapıyor ve satıyor olabilir. Kapasitesinin % 40'ını fason üretime ayırabilir. Böyle bir proje kabul edilebilir bir projedir.

11. Kısa vadeli borçların uzun vadeli hale getirilmesi yani borçların yapılandırılması veya vadeye bağlanması da şirket açısından bir iyileştirme değildir. Her ne kadar borçlar ödenmeden pasifin azalması mümkün değilse de alacaklıların baskısını azaltması bakımından önemlidir. Şirketin alacaklılarının baskısından kurtulması önünü açabilir. Bu bakımdan yapılandırma doğrudan değil ama dolaylı olarak şirketin iyileşmesini katkı sağlayabilir. Mesela iflasın ertelenmesi sürecinde işçi tazminat alacakları için haciz işlemlerinin durmaması şirket açısından ciddi bir tehdit unsurudur. Şirketin işçileriyle anlaşarak borcunu yapılandırması haciz riskini ortadan kaldıracaktır bu da şirketin biraz daha rahat çalışmasını sağlayacaktır. Tüm bu muhtemel anlaşmalarla ilgili mümkünse belge eklenmesi projenin inandırıcılığını artıracaktır.

12. Şirket ürünlerinin geniş bir yelpazeye dağılıyor olması durumunda daha kârlı ürün veya hizmetlerin tercih edilmesi şirketin iyileşmesine katkı sağlayacaktır. Bazı ürünlerin kâr marjı % 3-4 iken bazı ürünlerinki % 35-40 olabilir. Bu durumda mümkünse işletme sermayesinin daha kârlı ürünlere aktarılması şirketin kârını artıracığından borca batıklıktan çıkmak kolaylaşacaktır. Şirket, iyileştirme projesinde bu ürünlerin kâr marjlarını gösteren maliyet reçetelerini ve satış fiyatını gösteren belgeleri eklemek zorundadır.

13. Şirketin üretiminde zorlandığı bazı ürünlerini dışarıda ürettirmesi de bir proje olabilir. Yani işletme sermayesi yetersizliği nedeniyle hammadde ve malzeme temin edemez ise kendi markası ile üretim yaptırabilir. Fason olarak yaptırılacak bu imalat için işletme sermayesi ihtiyacı olmayabilir. İmalat yaptırılan firma bu ürünü imal eder ve iflası ertelenen şirket de satışı yapabilir. Dolayısıyla şirket işletme sermayesi sıkıntısı olsa dahi satışa devam edebilir. Elbette bununla ilgili dosyaya mutlaka belge eklenmelidir. Bu belgede de yaptırılan imalatın maliyeti, ürünün satış adedi ve fiyatı gibi ayrıntılar bulunmalıdır.

5.2. Yönetmel Tedbirler

İyileştirme projesinde yer alması gereken hususlar sadece mali tedbirler değildir. Şirketin borca batık gelmesinin temel nedenlerinden biri hiç şüphesiz yönetim ve organizasyon sorunlarıdır. Şirketin kötü yönetilmesi, planlamanın, organizasyonun ve uygulamanın başarısız olması şirketleri iflasa sürüklemektedir. Bu bakımdan iyileştirme projesinde alınacak yönetmel tedbirlerden de bahsetmek gerekir. Bunlardan en önemli olanları şu şekilde sıralanabilir:

1. Şirket yönetimi kim tarafından yapılacaktır. Yönetici değişiklikleri, özellikle de finansman yönetiminin kontrol altına alınması yönetmel tedbirlerin başında gelir. Uzman bir muhasebeci ve/veya finansmançı, şirketin iyileşmesi yolunda dolaylı olarak katkı sağlayacaktır. Bu anlamda kimin istihdam edileceği sakıncalı değil ise bu hususun da projeye eklenmesi faydalı olacaktır.

2. Şirket organizasyon yapısının yeniden yapılandırılması, görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi veya değiştirilmesi de benzer şekilde yönetmel tedbirler arasında yer almaktadır. Bunlarla ilgili değişiklikleri içeren bir belgenin de sunulması inandırıcılığı artıracaktır.

3. Muhasebe yönetiminin etkin hale getirilmesi şirketin iyileşmesine dolaylı katkı sağlayacaktır. İflasla sürüklenen şirketlerin muhasebe sistemlerinin ve muhasebe raporlarının sağlıklı olduğu sıklıkla gözlenmektedir.

4. Çalışanlarla, bayilerle ve tedarikçilerle toplantılar düzenlenmesi ve gelinen noktanın aktarılması dolaylı olarak şirkete katkı sağlayacaktır. İflasla sürüklenen ve iflası geçici bir süre ertelenen şirketlerin bayileri, tedarikçileri, müşterileri, çalışanları tedirgin olmaktadır. Bir toplantı yapmak bu anlamda dolaylı olarak bir katkı sağlayacaktır.

5. Şirket ortaklarının şirketten para çekişlerinin sınırlandırılması, maaşlarının yeniden düzenlenmesi, yönetim kurulu toplantılarının düzenli olarak yapılması, yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının yeniden düzenlenmesi, alınacak kararların yönetim kurulunun onayına sunulması ve "tek adam" yöneticiliğine son verilmesi alınacak yönetmel tedbirlerdendir.

6. Sonuç ve Değerlendirme

Türkiye'de iflas erteleme sürecine giren veya girmeye hazırlanan çok sayıda şirket bulunmaktadır. Bu şirketler vekilleri aracılığı ile Ticaret Mahkemelerine veya bu mahkemelerin görevini yürüten mahkemelere müracaat etmektedirler. Müracaatlarının yerinde olması kaydıyla mahkemeler de genel olarak bir yıl süreyle iflasın ertelenmesine karar verebilmektedirler. Bu müracaatlarda en önemli sorunlardan birinin iyileştirme projelerinin ciddi ve inandırıcı olup olmadığıdır. Mahkemeler bu durumun tespiti için bilirkişilere müracaat etmektedir. Bilindiği üzere şirketlerin aktiflerinin pasiflerini karşılayamadığı yani işletme sermayesinin eksiye düştüğü durumlarda şirketler borca batık hale gelmektedir. Borca batık şirketler isterlerse doğrudan iflas edebilmekte, isterlerse şartlarını yerine getirmek şartıyla iflaslarının ertelenmesini talep edebilmektedirler. İflaslarının ertelenmesini isteyeceklerse mahkemeye inandırıcı ve ciddi bir iyileştirme projesi sunmak zorundadırlar. Bu süreçte şirketlerin sunacakları projenin ciddi ve inandırıcı olması için ise bu projenin bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu çalışmada kabul edilebilir bir iyileştirme projesinin bazı niteliklerine değinilmiştir.

İflasının ertelenmesini isteyen şirket veya kooperatif sunduğu iyileştirme projesini hayata geçirmek için çalışmalıdır. Çünkü, iflasın yeniden bir yıl ertelenebilmesi şirketin iyileştirme projesini ne derecede hayata geçirebildiği ile yakından ilişkilidir.

İyileştirme projesi şirketin iyileşmesini ve borca batıklıktan çıkmasını sağlayacak bir plandır. Bu plan iflas erteleme talebi ile birlikte mahkemeye sunulmakla birlikte yeni gelişmeler veya yeni projelerin ortaya çıkmasıyla ek olarak da mahkemeye sunulabilir. Bu kapsamda sunulan iyileştirme projelerinin inandırıcı ve ciddi olabilmesi için belgelere dayalı olması gerekir. Şirketin geçmişinden örnekler sunularak proje desteklenmelidir.

İyileştirme projeleri esas itibariyle iki bölümde tedbirler içerir. Bunlardan birincisi mali tedbirlerdir. Mali tedbirler şirkete fon girişini ifade eder. Gerek şirketin kendi çalışmaları sonucu gerekse dışarıdan temin edilecek fonların şirkete girişi mali tedbirler anlamına gelir. İkinci olarak yer alan yönetsel tedbirler ise dolaylı olarak şirketin iyileşmesine katkı sağlayacak tedbirlerdir. Bu tedbirler genel olarak şirket organizasyon yapısının yeniden organize edilmesi veya yönetici değişikliklerini içerir. İflasın ertelenmesini isteyen şirket, mahkemenin uygun göreceği süre içerisinde "iyileştirme projesini" hayata geçirmeye çalışır. Şüphesizdir ki bu projenin birebir başarılı olması düşük ihtimaldedir. Çünkü iyileştirme projesi geleceğe ilişkin bir projeksiyon ve tahmindir. Bu bakımdan projenin bazı maddelerinin hayata geçirilememesi genel olarak olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Kaldı ki iflas sürecinde olmayan, kurumsal ve başarılı işletmeler dahi pek çok kere planlarını hayata geçirmekte zorlanmaktadır.

İyileştirme projelerini kesinlikle statik bir durum olarak düşünmemek gerekir. Şirket erteleme dönemi boyunca belki de iyileştirme projesine yazmadığı onlarca farklı projeyi hayata geçirebilir. Dolayısıyla, bilirkişiler şirketle ilgili kanaatlerini yazarken sonradan çıkmış projeleri de dikkate almalıdır.

Son olarak, şirket gerek erteleme döneminde gerekse erteleme kararı almadan mahkemeye ek iyileştirme projesi veya projeleri sunabilir. Çünkü işletmecilik hayatı dinamikdir. Her zaman yeni fırsatlar çıkabilir. Bu bakımdan erteleme almaya çalışan şirketler veya kooperatifler ek bir proje ile iyileşme ihtimallerini artırabilirler.

Kaynakça

- Arslan, R. (2008). İflasın ertelenmesi uygulamaları. *Bankacılar Dergisi*, 67, 116-123.
- Atalay, O. (2003). İflasın ertelenmesi. *Bankacılar Dergisi*, 47, 93-98.
- Gençyürek, L. (2008). İflasın ertelenmesinde iyileştirme projesi. *E-Yaklaşım Dergisi*, Ekim.
- Kıvanç, H. H. & Poyraz, E. (2009). *İflasın eşliğindeki şirketlerin son çaresi: İflasın Ertelenmesi*. http://www.alomaliye.com/2009/hakan_kivanc_iflas.htm (Erişim tarihi, 13.05.2009).
- Musaballı, A. (2009). *İflasın ertelenmesi şartları*. <http://www.turkhukuk sitesi.com> (Erişim tarihi, 13.05.2009).
- Öztek, S. (2005). İflasın ertelenmesi. *Bankacılar Dergisi*, 53, 23-71.
- Öztek, S. (2006). İflasın Ertelenmesi. *Bankacılar Dergisi*, 59, 39-83.
- Türemen, Ö. (Nisan 2009). İflasın ertelenmesi. *Pusula Gazetesi*, <http://www.ekonomikpusula.com/component/content/article/58-pusulasizde/1486-iflasin-ertelenmesi.html> (Erişim tarihi, 13.05.2009).
- Uzay, Ş. (2008). Muhasebeci bakış açısı ile iflas erteleme süreci. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 1(1), 41-58.
- Yılmaz, B. B. (2009). İflasın ertelenmesi talebinde iyileştirme projesi. *Maliye Finans*, 23(85), 39-63.