


İşletmelerde Konkordato Süreci



Prof. Dr. Haluk SUMER



1. İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMLERİ

1.1. Kriz Nedir?

KRİZ sözcüğü, eski Yunanca'da «karar alma» ve «dönüm noktası» anlamlarına gelen «krisis» sözcüğünden türemiştir.

ÜLKELERDE EKONOMİK KRİZ İŞARETLERİ

- Yüksek Enflasyon
- Döviz Kurlarının Yükselmesi
- Faizlerin Yükselmesi
- Ödemeler Dengesinin Bozulması
- Kişilerde Gelecek Endişesi

1. İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMLERİ

1.1. Kriz Nedir?

İŞLETMELERDE MALİ KRİZ İŞARETLERİ

- **Göstergelerin** olumsuz olması, satışın, karın ve karlılığın düşmesi
- **Ödeme gücü:** alacak / borç vadelerinin uyumlu olmamasından ve işletme sermayesi yetersizliğinden ödemelerde yaşanan sıkıntılar
- **Borca batık olma:** Rayiç değerlere göre hesaplanan varlıkların borçları karşılayamaması durumu

1. İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMLERİ

1.1. Kriz Nedir?

Konkordato sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, ülke ekonomisi ve mikro ilişkilerin de sağlıklı ve sağlam bir zemine oturtulabilmesi ile mümkün olabilir.

1. İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMLERİ

1.1. Kriz Nedir?



-1-

0



-3-

Atılan taş, en tepedeyken düşmeye başlar. Düşüşün başladığı nokta, krizin de başlangıç noktası olabilir.

Bu düşüşün durdurulması gerekir.

1. İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMLERİ

1.2. Krize Düşme Sebepleri

KRİZ

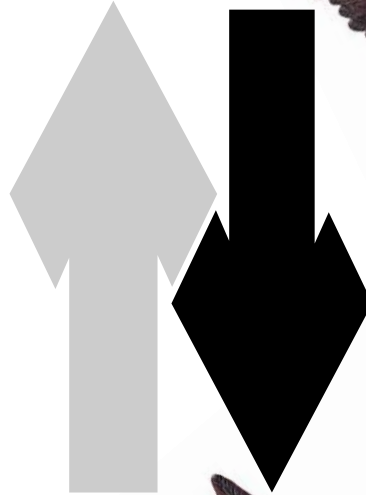
DIŞSAL FAKTÖRLER	İÇSEL FAKTÖRLER
Pazarın doyum noktasına ulaşması	Stratejik hatalar
Rekabet yoğunluğu	Eski teknoloji ya da ürünler
Sistemsel değişimler	Düşük verimlilik
Ani teknolojik değişimler	İşletme yapısındaki yoğun karmaşıklık
Küreselleşme	Yetersiz yönetim kalitesi
Yeni ikame ürünler	Şirket satın alımlarında fiyatlama hataları
Kur dalgalanmaları	Yetersiz muhasebe ve kontrol sistemleri
Genel ekonomiye bağlı durumlar	Denetim ve raporlama eksikliği
	Şirketin içini boşaltma

1. İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMLERİ

1.3. Son Aşama: Borca Batıklık ve İflas Durumu

EKONOMİ
İYİYKEN,

Çevre, kredi kurumları,
tedarikçiler, kısacası
işletmenin paydaşları
şirketin krizden
kurtulmasına çalışır



EKONOMİ
KÖTÜYKEN,

Çevre, kredi kurumları,
tedarikçiler, şirketin
üzerine saldırır, taviz
vermezler, krizin
kendilerine de
sıçrayacağından korkarlar

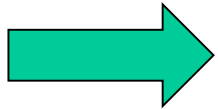
2. KONKORDATO

2.1. Konkordato Nedir?

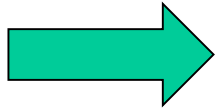
ETİMOLOJİK BAKIŞ

Konkordato, Latince kökenli bir sözcük olan

concordatum dan dilimize geçmiştir.



Anlam: uyuşmak, anlaşmak
con + cord = **yürekle yapmak / yürekli olmak**



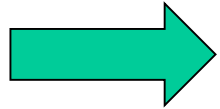
Tarihte konkordato, ilk olarak Papa ile başka hükümetler arasında yapılan anlaşmaya verilen isim olarak kullanılmıştır.



2. KONKORDATO

2.1. Konkordato Nedir?

KAVRAMSAL BAKIŞ



Konkordato, çok basit anlamda alacaklılar ile anlaşarak borcu vadelerlendirmektir.

Ancak bu süreç, tanımdaki kadar kolay değildir.

2. KONKORDATO

2.2. Konkordatonun Şirketler Açısından Sonuçları



- İzinsiz kredi / borç alamaz.
- Önceki borcunu ödeyemez.
- Gayri menkulünü paraya çevirip borcunu ödemek isterse mahkemedен izin alması gerekir. Alacaklılar toplantısından önce mahkeme izin vermez.
- Parasını harcarken konkordato komiserinin onayı gerekir.

2. KONKORDATO

2.2. Konkordatonun Şirketler Açısından Sonuçları



- Vadeli mal alamaz
- Önceki borcunu ödeyemediği için tedarikçi mal vermez. Verecekse pahalıya vermeye çalışır.
- Şirket peşin ödeme ile yeni tedarikçi bulsa, eski tedarikçi kızar, niçin benden almıyorsun der.
- Eski enerji borcunu ödeyemez, enerji şirketi enerjiyi keser.
- İhaleye giremez
- Satış vaadi yapamaz (bitmemiş inşaat ile ilgili satış vadi sözleşmesi yapamaz)

2. KONKORDATO

2.2. Konkordatonun Şirketler Açısından Sonuçları



- Müşteri naz yapar, fiyat kırdırır.
- Elindeki parayı korumak, alacaklı bankalardan kaçırmak durumundadır.
- Elinde para varsa bile geçici mühlet döneminde kullanamaz. Para atıl kalır.
- Bağımsız hareket edemez, kısa sürede karar veremez.
- Eleman çıkartmak zorunda kalır, üretim düşer.
- Ücretleri ödeyemez, çalışanların motivasyonu zaman içinde düşer.
- İyi elemanlar işten ayrılır.
- Muhasebe departmanı zayıflar

2. KONKORDATO

2.2. Konkordatonun Şirketler Açısından Sonuçları

ÖRNEK



- a. Konkordato başvurusunu alacaklıya bildirmediği için darılmalar başlar.
- b. Alacaklı küser, mal vermez.
- c. Alacaklılar ile mutabakat sağlanmaz ise, dava söz konusu olur.
- d. İş devam edecek iken, alacaklı sözleşmeyi feshetme yoluna gider, dava söz konusu olur.

2. KONKORDATO

2.3. Konkordato Aşamasındaki Sıkıntılar

- Konkordato talep aşamasına gelmiş şirkette hesaplar düzgün olmamaktadır. (Hesabı düzgün olan şirketler zaten bu duruma düşmemektedir)
- Konkordato başvurusu gizli tutulmakta ve aceleye getirilmektedir. Bunun sonucu mali tablolar denetimden geçmeden mahkemeye sunulmaktadır.
- Hazırlanan konkordato ön projesi de derinliği olmayan, gerçeği fazla yansıtmayan bir proje olmaktadır.

2. KONKORDATO

2.3. Konkordato Aşamasındaki Sıkıntılar

- Projelerde geçmiş yıl verileri esas alınmakta, tutarlar belli oranlarda artırılarak projeksiyon yapılmakta ve proje oluşturulmaktadır. Bu tür projelerin gerçekleşme imkanı yoktur.
- Geçmiş yıl verileri bir nebze dikkate alınabilir, ama bu aşamaya gelmiş şirketlerin projeleri için dayanak olmaları zordur.
- Şirketin ödeme gücüğü içine düşmesinin nedenleri çok genel ifadelerle açıklanmaktadır. Bu olumsuz nedenler bütün işletmeler için geçerli olan nedenlerdir.

2. KONKORDATO

2.3. Konkordato Aşamasındaki Sıkıntılar

- Konkordato ön projesi bir iki kişi tarafından hazırlanabilecek bir proje değildir. Projeyi hazırlayanların, ülke ekonomisini, şirketin bulunduğu sektörü ve şirketi, yöneticilerini ve personelini iyi tanıyor olmaları gerekir.
- Özellikle, nakit akım tabloları yanlış yapılmaktadır.
- Denetlenmemiş, mutabakatı yapılmamış mali tabloların esas alınması yanlış sonuçlara götürecektir. Bağımsız denetçilerin denetlenmemiş mali tablolar üzerinden hazırlanan projeksiyonları onaylamaları tamamen yanlıştır, kandırmacadır.

2. KONKORDATO

2.4. Konkordato Projesi

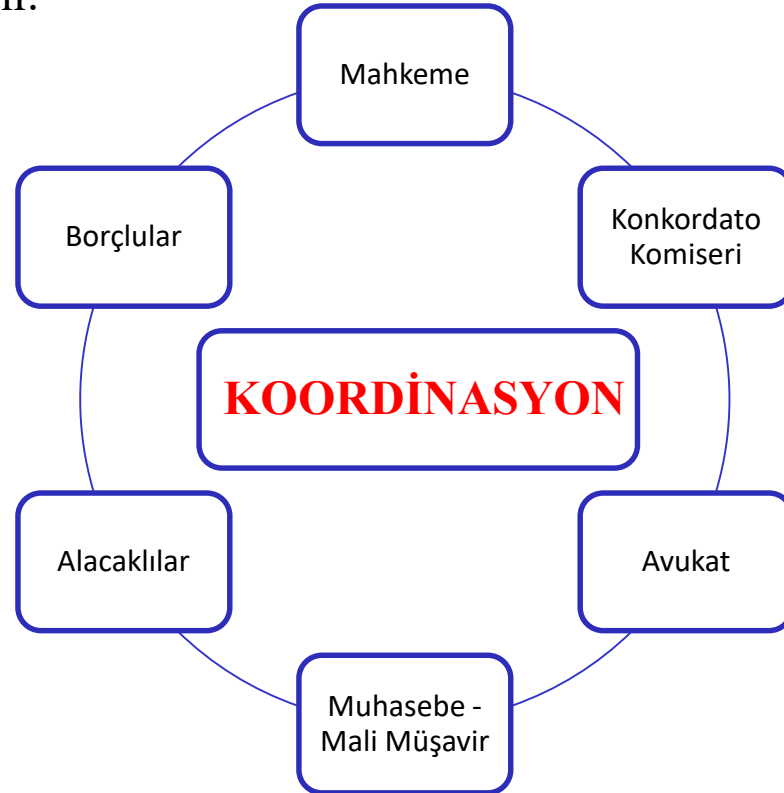
- KGK'nın, «İleriye Yönelik Mali Tabloların Denetimi Güvence Standardı» detaylı bir şekilde incelenmelidir.
- Oluşturulan konkordato projelerinde;
 - Faiz oranları
 - Büyüme oranları
 - Döviz kurları
 - Enflasyon oranları
 - ve diğer varsayımlarda kullanılan her göstergeye açıklamalarıyla birlikte yer verilmelidir.

2. KONKORDATO

2.4. Konkordato Projesi

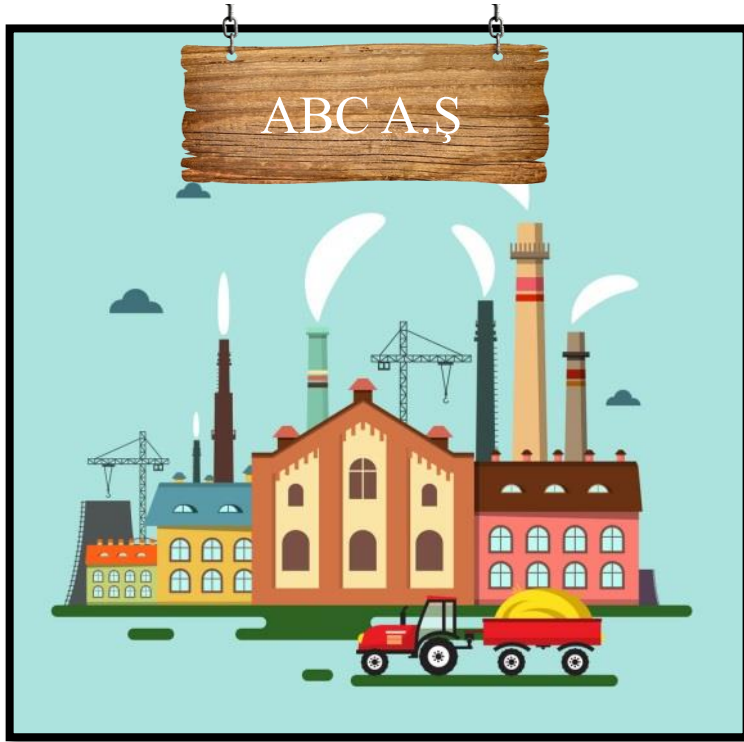
Konkordato olayı bir proje olarak değerlendirilmelidir. Projenin bir sorumlusu olmalıdır. Projenin sorumlusu şirket sahibi dışında şirkette çalışan profesyonel bir yönetici olmalıdır. Bu projede taraflar aşağıda yer almaktadır.

Tabloda belirtilen tarafların arasında koordinasyonun sağlanması çok önemlidir.



2. KONKORDATO

2.5. Konkordato Durumunda Bulunan Bir Şirketin Muhasebe Organizasyonu



SMMM
BÜROSU

Ön muhasebenin şirkette, resmi muhasebenin şirket dışında SMMM ofisinde tutulması sıkıntı yaratmaktadır.

2. KONKORDATO

2.6. Süreçte Muhasebe Açısından Sıkıntılı Hesaplar

Alıcılar/Satıcılar

Alacak bakiyesi veren **Alıcılar**

Borç bakiyesi veren **Satıcılar**

Örnek:

Satıcıya çek verilmiş, vadesinde ödenmemiş. Satıcı karşılıksız çeki vermiyor, ama yeni çek istiyor. Şirket mal almak zorunda olduğundan yeni çek veriyor. Satıcılar hesabı borçlandırılıyor.

Şirketin ne kadar borcu olduğunu tespit etmek zor.

Örnek:

Müşteriden çek alınmış, faktöring şirketine kırdırılmış. Müşteri (keşideci) çeki ödememiş. Müşteriden çek bedeli tahsil ediliyor, ancak çek faktöring şirketinde. Faktöring şirketi çeki vermiyor.

2. KONKORDATO

2.6. Süreçte Muhasebe Açısından Sıkıntılı Hesaplar

Alacak Senetleri/Borç Senetleri

Alıcılardan alınan çek/senetler - Satıcılara verilen çek/senetler

Verilen Sipariş Avansları/ Alınan Avanslar

Satıcılara Borçlar

Satıcıya vadeli çek verilmiş, 320 Satıcılar hesabı kapatılmış, 321 hesapta çekler var, kime çek verildiği gözüküyor. Dolayısıyla kime ne kadar borç var belli değil, çalışma yapmak gerekiyor. Ayrıca Müşteriden alınmış, satıcıya ciro edilmiş, vadesi henüz gelmediğinden keşideci tarafından ödenmemiş çekler de “Satıcılara Borç” tur. Satıcılara olan borçların tespiti çok önemli.

2. KONKORDATO

2.7. Raporlama

- En önemli konu raporlamadır. Şirket istediği kadar başarılı olursa olsun, bu başarı raporlara yansımaz ise hiçbir anlamı yoktur.
- Gelişmeler şirket yöneticileri tarafından konkordato komiserlerine gayet açık ve net anlatılmalı raporlanmalıdır.
- Şirketten alınan/gelen bilgiler de konkordato komiserleri tarafından mahkeme ve diğer üçüncü kişiler tarafından gayet net ve açık anlaşılabilir bir şekilde raporlanmalıdır.

HOŞÇAKALIN
