

PROSPEKTÜS

Yıl :2026 / YAZ

Sayı: 2026/1

KONKORDATO

Muhataplar için Temel Esaslar ve Takvim Yönetimi



AV. GÜLSEREN ÖNGÜN

GİRİŞ

Bu el kitabı, konkordato sürecinin temel unsurlarını sade ve anlaşılır bir üslupla ele alarak borçlu ve alacaklılara pratik rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda bu alanda uzmanlaşmak isteyen avukatlar, danışmanlar ve hukuk profesyonellerinin bilgi ve becerilerini geliştirmelerine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Konkordato, vadesi geldiği hâlde borçlarını ödeyemeyen veya vadesinde ödeyememe tehlikesi altında bulunan borçlunun, alacaklılarıyla mahkeme gözetiminde yaptığı anlaşma yoluyla borçlarını tenzilat, vade veya karma yöntemlerle yeniden yapılandırarak iflastan kurtulmasını sağlayan önemli bir yeniden yapılandırma kurumudur (İİK m. 285 vd.).

Kitap, borçlular, alacaklılar, konkordato komiserleri, avukatlar ve diğer hukuk profesyonelleri için kapsamlı bir başvuru kaynağı olarak hazırlanmıştır. Sürecin yasal çerçevesini, kritik takvimlerini, uygulamada en sık karşılaşılan riskleri, güncel içtihatları ve pratik çözüm önerilerini bir araya getirmektedir.

Uzun yıllara dayanan avukatlık ve konkordato komiserliği deneyimimden süzülen birikimle kaleme alınan bu çalışma, okuyucuya hem teorik derinlik hem de sahada başarılı uygulama stratejileri kazandırmayı hedeflemektedir.

Keyifli ve verimli okumalar dilerim,

GÜLSEREN ÖNGÜN
Avukat

Kitap, konkordato sürecinin başlangıcından tasdik aşamasına kadar uzanan tüm kritik safhaları ele alan bölümler halinde yapılandırılmıştır:

Hazırlık Süreci

Konkordato başvurusunun kabul edilmesinde en belirleyici aşama hazırlık sürecidir. Bu aşamada güncel bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu hazırlanmalı, kaydi değerlerin yanı sıra varlıkların gerçek piyasa koşullarındaki değerini yansıtan rayiç değer bilançosu da oluşturulmalıdır. Alacaklıların tam listesi ile her bir alacağın tutarı, vadesi ve imtiyaz durumu net bir şekilde belirlenmelidir. Gerçekçi bir tenzilat veya vade planı, nakit akış projeksiyonları ve finansman kaynaklarını içeren ön proje (İİK m. 286/ 1-a) hazırlanmalı, KGK yetkili bağımsız denetim kuruluşu tarafından ön projenin uygulanabilirliğine dair “makul güvence” veren rapor sunulmalıdır (Sadece iflas içi konkordatoda aranmaz, iflas masası değerleri kabul edilir). Ayrıca konkordato teklifinin iflas halinde alacaklılara geçecek tahmini tutarla karşılaştırıldığı tablo da dosyaya eklenmelidir. Uygulamada, belgelerin tesliminden sonra şirket merkezinde yapılan yerinde inceleme, bağımsız denetim kuruluşu şirketin faaliyetine devam edip etmediği ve ön projenin uygulanabilirliğinin tespiti sonucunda geçici mühlet kararı verilmektedir. Belgelerden herhangi birinin eksik veya yetersiz olması halinde mahkemece geçici mühlet kararı verilmemektedir, bu nedenle hazırlık aşamasında deneyimli avukat ve denetçi desteği almak büyük önem taşımaktadır.

Mahkemeye Başvuru

Konkordato talebi, yetkili mahkemeye dilekçe ile yapılır. Görevli mahkeme, borçlunun niteliğine göre belirlenir; iflasa tabi borçlular için işlem merkezinin bulunduğu yerdeki Asliye Ticaret Mahkemesi, iflasa tabi olmayan borçlular için ise yerleşim yerinin bulunduğu Asliye Ticaret Mahkemesi yetkilidir. Başvuru sırasında Adalet Bakanlığı tarifesine göre hesaplanan gider avansının mahkeme veznesine yatırılması zorunludur. Dilekçeye, konkordato ön projesi, güncel mali tablolar, alacaklı listesi, konkordato-iflas karşılaştırma tablosu, bağımsız denetim raporu ve konkordato konusunda özel yetkiyi içeren vekaletname eklenmelidir. Vekaletnamede konkordato talebi ve süreciyle ilgili özel yetkinin açıkça belirtilmemesi halinde dilekçe usul yönünden reddedilebilir.

Geçici Mühlet

Konkordato sürecinin ilk koruma aşaması olan geçici mühlet, mahkemenin başvuru belgelerinin (İİK m. 286) eksiksiz olduğunu tespit etmesi halinde, herhangi bir araştırma yapmaksızın derhâl verdiği 3 aylık (en fazla 2 ay uzatmayla toplam 5 ay) koruma süresidir. Geçici mühlet kararıyla birlikte, kesin mühletin kanunda öngörülen hukuki sonuçları da uygulanmaya başlar. Mahkeme, konkordatonun başarı şansını incelemek üzere bir veya üç komiser görevlendirir. Geçici mühlet ile birlikte yeni icra takipleri başlatılamaz, başlamış takipler durur, zamanışımı ve hak düşürücü süreler işlemez, rehinle temin edilmemiş alacaklara faiz işlemez ve ihtiyati haciz ve ihtiyati tedbir kararları uygulanamaz. Ancak İİK 206. maddesinin birinci fıkrasında yer alan imtiyazlı alacaklar (işçi ve nafaka alacakları) için haciz yoluyla takip yapılabilir, rehinli alacaklılar ise takip başlatabilir ancak satış gerçekleştiremez. Geçici mühlet kararı Ticaret Sicili Gazetesi ve Basın-İlan Kurumu portalında ilan edilir, ilgili kurumlara bildirim yapılır. Alacaklılar, ilandan itibaren 7 günlük kesin süre içinde itiraz hakkına sahiptir; bu süre kaçırılırsa itiraz hakkı düşer.

Kesin Mühlet

Tam koruma aşaması olan kesin mühlet kapsamında, geçici mühlet sürecinde borçlu ile geçici komiserin raporları değerlendirilir ve konkordatonun başarı şansının yüksek olduğu kanaatine varılması hâlinde mahkeme tarafından 1 yıllık kesin mühlet verilir; zorunlu durumlarda bu süre en fazla 6 ay daha uzatılabilir (İİK m. 289). Kesin mühlet süresince takip yasağı devam eder; ancak rehinli ve imtiyazlı alacaklara ilişkin istisnalar uygulanmaya devam eder. Rehinle temin edilmemiş alacaklar bakımından faiz işlemesi durur. Ayrıca İİK m. 297 uyarınca borçlu, mahkeme izni olmaksızın rehin tesis edemez, kefil olamaz, ivazsız tasarrufla bulunamaz ve taşınmaz devri gerçekleştiremez; buna rağmen faaliyetlerini komiser nezaretinde sürdürmeye devam eder. Mahkeme, alacak miktarı ve alacaklı sayısını dikkate alarak en fazla 7 kişiden oluşan bir alacaklılar kurulu oluşturabilir; bu kurul komiserin faaliyetlerini denetler ve önemli kararlara ilişkin görüş bildirir. Öte yandan, Anayasa Mahkemesinin 2024 yılında verdiği iptal kararı sonrasında alacaklılar kurulunun muvafakati, bazı işlemler bakımından zorunlu bir ön koşul olmaktan çıkarılmıştır.

Alacaklılar Kurulu

Alacaklılar kurulu, konkordato sürecinde mahkeme tarafından kesin mühlet kararıyla birlikte veya daha sonraki bir aşamada oluşturulabilen, en fazla yedi üyeden oluşan danışma ve denetim organıdır. Kurulun oluşturulmasında alacaklıların sayısı, alacak miktarları ve farklı alacaklı gruplarının dengeli şekilde temsil edilmesi dikkate alınır. Özellikle rehinli alacaklılar kurulunun hakkaniyete uygun biçimde temsil edilmesine özen gösterilir. Alacaklılar kurulu, konkordato komiserinin faaliyetlerini denetlemek, sürecin sağlıklı şekilde yürütülüp yürütülmediğini izlemek ve gerekli gördüğü hususlarda mahkemeye görüş ve öneri sunmakla görevlidir. Bunun yanında kurul, gerekli hâllerde komiserin değiştirilmesini talep edebilir ve borçlunun malvarlığını etkileyen önemli tasarruflar işlemleri hakkında değerlendirmelerde bulunarak görüş ve önerilerde bulunabilirler. Her ne kadar kurulun görüşleri konkordato sürecinde önemli bir ağırlığa sahip olsa da, Anayasa Mahkemesinin 2024 tarihli kararı sonrasında kurulun muvafakati bazı işlemler bakımından zorunlu ön şart olmaktan çıkarılmıştır.

Alacak Bildirim İlanı

Kesin mühlet kararının verilmesinden sonra konkordato komiseri, İİK 299. maddesi uyarınca alacaklıları ilan yoluyla alacaklarını bildirmeye davet eder ve bu bildirim için on beş günlük kesin süre tanınır. Bu süreçte alacaklıların, alacak miktarını ve alacağını destekleyen belgelerle birlikte başvuruda bulunmaları gerekir. Süresi içinde bildirimde bulunmayan alacaklılar, alacakları borçlunun bilançosunda veya ticari defter ve kayıtlarında yer almıyorsa konkordato müzakerelerine ve oylamasına katılma hakkını kaybederler. Bunun yanında, adresi bilinen alacaklılara yalnızca ilan yapılmasıyla yetinilmeyip ayrıca posta yoluyla bireysel tebligatlar da gönderilir.

Alacaklılar Toplantısı ve Oylama

Konkordato komiseri, hazırlanan konkordato projesinin görüşülmesi ve oylanması amacıyla alacaklıları toplantıya davet eder. Bu toplantıda alacaklılar, borçlunun sunduğu konkordato teklifini müzakere ederek projeyi kabul veya reddederler. Konkordato projesinin kabul edilmiş sayılabilmesi için İİK m. 302'de öngörülen çoğunluk şartlarından birinin sağlanması gerekir. Buna göre, ya kayıtlı alacaklıların ve alacak miktarının yarısından fazlasının ya da alacaklıların dörtte birinden fazlasının ve toplam alacak miktarının üçte ikisinden fazlasının projeyi kabul etmesi zorunludur. Çoğunluğun hesaplanmasında imtiyazlı alacaklar, borçlunun yakın hisimlarına ait alacaklar ile rehinli alacakların teminatla karşılanan kısmı dikkate alınmaz; yalnızca teminatla karşılanmayan alacak kısmı hesaba katılır. Ayrıca toplantıya katılmayan veya toplantıda oy kullanmayan alacaklılar, toplantı tarihinden itibaren gün içinde konkordato projesine yazılı olarak iltihak edebilirler.

Tasdik Süreci ve Şartları

Konkordato komiserinin nihai raporunu mahkemeye sunmasının ardından mahkeme, tarafları duruşmaya davet ederek konkordato projesinin tasdiki hakkında karar verir. Mahkeme, inceleme sırasında konkordato projesinde eksiklik veya düzeltilmesi gereken hususlar tespit ederse borçluya projeyi revize etme ve gerekli değişiklikleri yapma imkânı tanıyabilir. Ayrıca tasdik yargılaması sırasında karar verilebilmesi için ek zamana ihtiyaç duyulması hâlinde mahkeme, kesin mühletin hukuki sonuçlarının devamına karar vererek tasdik kararını en fazla altı ay süreyle erteleyebilir. Konkordatonun tasdik edilebilmesi için ise İİK m. 305'te düzenlenen şartların tamamının birlikte gerçekleşmesi gerekir. Buna göre konkordato teklifinin, borçlunun iflası hâlinde alacaklıların elde edebileceği muhtemel miktardan daha avantajlı olması, teklif edilen ödeme planının borçlunun mali durumu ve mali kaynaklarıyla orantılı ve uygulanabilir nitelik taşıması, kanunda öngörülen nitelikli alacaklı çoğunluğunun sağlanmış bulunması, imtiyazlı alacaklar ile komiserin izniyle doğan borçların yeterli teminat gösterilmiş olması ve yargılama giderleri ile tasdik harcının depo edilmesi zorunludur. Bu şartların birlikte gerçekleşmesi hâlinde mahkeme konkordatonun tasdikine karar verir.

Konkordatonun Sona Erdirilmesi(İİK m. 292)

Konkordato süreci içinde verilen mühlet kararı, belirli hâllerin ortaya çıkması durumunda mahkeme tarafından kaldırılarak konkordato sona erdirilebilir. İİK m. 292 uyarınca öncelikle, borçlunun malvarlığının korunabilmesi ve alacaklıların menfaatlerinin güvence altına alınabilmesi için iflasın gerekli olduğunun anlaşılması hâlinde mühlet kaldırılabilir ve borçlu hakkında iflas kararı verilebilir. Bunun yanında, konkordato projesinin ekonomik ve hukuki açıdan başarıya ulaşmasının artık mümkün olmadığının, yani borçlunun teklif ettiği ödeme planını gerçekleştiremeyeceğinin veya konkordatonun amacına ulaşamayacağıının anlaşılması da mühletin kaldırılma sebeplerindendir. Ayrıca borçlunun, konkordato komiserinin talimatlarına uymaması, mahkemece getirilen yükümlülükleri ihlal etmesi, malvarlığını gizlemesi, alacaklıları zarara uğratabilecek işlemler yapması ya da genel olarak kötü niyetli davranışlarda bulunması hâlinde de konkordato süreci sona erdirilebilir. Bunun yanı sıra borca batık durumda bulunan sermaye şirketleri veya kooperatiflerin konkordato talebinden feragat etmeleri de mühletin kaldırılması sonucunu doğurur. Mahkeme, bu hâllerden birinin varlığını tespit ettiğinde konkordato mühletini kaldırarak süreci sona erdirir; şartların oluşması durumunda borçlu hakkında doğrudan iflas kararı da verebilir.

Bu çalışmanın her bölümünde, konkordato uygulamalarında sıklıkla ortaya çıkan hukuki ve pratik meseleler ele alınmakta, süreç içerisinde karşılaşılabilecek riskler hakkında yol gösterici değerlendirmelere yer verilmektedir. Ayrıca okuyucuların, konkordato sürecinin her aşamasında daha bilinçli karar verebilmeleri ve olası sorunlara karşı hazırlıklı hareket edebilmeleri amacıyla çeşitli öneri ve uygulama odaklı bilgilendirmeler sunulmaktadır. El kitabında yer alan açıklamalar, konkordato kurumunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayan ve süreçte katılan kişilere güvenilir bir başvuru kaynağı olmayı hedefleyen rehber niteliğinde hazırlanmıştır.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim!

Konkordato Sürecinde Bilinmesi Gereken Kavramlar Sözlüğü

Ön Değerlendirme Raporu: Başvuru aşamasında sunulan mali verilerin ve projenin tutarlılığının mahkemece yapılan ilk teknik incelemesidir. Bu aşamada sunulan bağımsız denetim raporu, projenin "Makul Güvence" içerip içermediğini teknik olarak ortaya koyar.

İlk Toplantı Tutanağı: Geçici mühlet kararının ardından konkordato komiseri tarafından borçlu şirketin merkezinde düzenlenen en kritik yönetim belgesidir. Sadece bir toplantı kaydı değil; sürecin nasıl yönetileceğine dair kuralların (harcama yetkileri, personel ödemeleri, operasyonel sınırlar vb.) belirlendiği ve tüm süreç boyunca referans kaynak işlevi gören ana dokümandır.

Huzur Hakkı: Konkordato sürecinde borçlu şirketin ortaklarına veya yönetim kurulu üyelerine ödenen ücrettir. Verilme Durumu: Şirketin operasyonel sürekliliği için zorunlu olması ve projedeki nakit akışını bozmaması şartıyla mahkeme veya komiser onayıyla verilebilir. Verilmeme Durumu: Şirketin mali durumunun kritik olduğu, ödemelerin aksadığı veya huzur hakkı tutarının emsallerine göre fahiş olduğu durumlarda komiser tarafından kısıtlanabilir veya tamamen kaldırılabilir.

Envanter ve Defter Tutma: Komiserin mühlet kararı sonrası şirketin tüm varlıklarını (stoklar, demirbaşlar, nakit vb.) yerinde tespit ederek kayıt altına alması işlemidir. Bu işlem, sıra cetveline ve tasdik raporuna temel teşkil eder.

Tasarruf Yetkisinin Sınırlandırılması: Mühlet içinde borçlunun belirli tutarların üzerindeki işlemler veya olağan dışı tasarruflar (mal satışı, rehin tesisi vb.) için komiserden onay alma zorunluluğudur. İhlali durumunda konkordato talebinin reddi veya iflas kararı gündeme gelebilir.

Makul Güvence Raporu: Başvuruda bir defaya mahsus olarak bağımsız denetçi tarafından hazırlanır. Şirketin mali tablolarının gerçeği yansıttığını ve projenin gerçekleşme ihtimalinin yüksek olduğunu mali rasyolarla ispatlar.

Komiser Ara Raporları: Genelde üç ayda bir olmak üzere şirketin mizanı, nakit akış tablosu, operasyonel karlılığı ve mühlet kararlarına uyumunu içerir. Mahkemeye sürecin gidişatı hakkında düzenli bilgi verir.

Kesin Mühlet Raporu: Geçici mühlet sonunda bir defaya mahsus olarak şirketin performansının değerlendirildiği, projenin nihai tasdikine temel oluşturan en kapsamlı teknik görüştür.

Tasdik Raporu: Kesin mühlet sonunda duruşma öncesi bir kez verilen; alacaklılar toplantısı sonuçları, kabul oranları ve projenin İİK 305. maddedeki şartları taşıyıp taşımadığına dair nihai rapordur.

İltihak: Bir alacaklının, başlangıçta listede olmasa dahi, mühlet içinde alacağını ispat ederek sürece ve alacaklılar grubuna katılmasıdır. Bu durum, kabul nisaplarını (çoğunluk sayılarını) mali olarak etkiler.

Rehinli Alacaklılarla Müzakere: İİK 308/h uyarınca, borçlunun rehinli alacaklılarla (bankalar vb.) yaptığı ayrı yapılandırma görüşmeleridir. Bu görüşmelerin tutanağı, genel konkordato projesinden bağımsız ama ona paralel yürür.

Çekişmeli Alacaklar: Borçlunun kabul etmediği ancak alacaklının iddia ettiği tutarlardır. Tasdik aşamasında bu tutarlar için mahkemece "*Depo Kararı*" verilerek alacaklının hakkı saklı tutulur.

Malvarlığının Terki: Şirketin faaliyetine devam etmesi yerine, varlıklarının alacaklılar tarafından seçilen bir kurulca paraya çevrilerek borçların tasfiye edildiği "*Tasfiye Konkordatosu*" türüdür.

Nakit Akış Projeksiyonu: Gelecek 12-24 aylık dönemde her ay sonu oluşacak nakit bakiyesinin, projedeki ödeme takvimine uygunluğu.

Borca Batıklık Analizi: Şirketin toplam borçlarının, varlıklarının rayiç değerini aşıp aşmadığının (İİK 179/a) teknik tespiti.

İÇİNDEKİLER

1. Hazırlık Süreci

Şirketin Röntgenini Çekmek

- Finansal Check-up
- Kurtuluş Senaryosu (Ön Proje)
- Operasyonel Temizlik
- Kritik Paydaş Analizi
- Denetim Koordinasyonu

2. Mahkeme Başvurusu

Koruma Kalkanını Devreye Almak

- Dosya Mühendisliği
- Tedbir Taleplerinin Stratejisi
- Masraf Yönetimi
- Zamanlama Sanatı

3. Geçici Mühlet

Nefes Alma Dönemi

- Blokajların Kaldırılması
- Komiserle Çalışma Kültürü
- Yönetim Anayasası (İlk Tutanak)
- Varlık Envanteri

4. Kesin Mühlet

İyileşme Maratonu

- Nakit Akış Yönetimi
- Şeffaf Raporlama
- Tasarruf Sınırlarının Yönetimi
- Proje Revizyon İhtiyacı

5. Alacaklılar Kurulu

Ortak Akıl Denetimi

- Kurul İletişimi
- Kritik Kararlarda Onay
- Çıkar Çatışmalarının Yönetimi

6. Alacak Bildirim İlanı

Masayı Netleştirmek

- İletişim Seferberliği
- Kayıtların Tahkiki
- İtiraz Yönetimi

7. Toplantı ve Oylama

Final Karar Anı

- Müzakere Masası
- Psikolojik Yönetim
- Nisap Matematiği
- İltihak Trafığı

8. Tasdik Süreci

Mahkemenin "Olur" Kararı

- Hukuki Savunma (İİK 305)
- Depo Kararı Yönetimi
- Kesinleşme Sonrası İletişim

9. Sona Erdirme

Yeni Bir Başlangıç

- Ödeme Takvimine Sadakat
- Kalıcı Mali Disiplin
- İtibarın İadesi

HAZIRLIK SÜRECİ

Şirketin Röntgenini Çekmek

Finansal Check-up

Borç yükünün sürdürülebilirliği ve "neden bu noktaya gelindi?" sorusunun dürüst yanıtı.

Kurtuluş Senaryosu (Ön Proje)

Kağıt üzerinde değil, gerçekçi nakit akışlarıyla "nasıl ödeyeceğiz?" planı.

Operasyonel Temizlik

Gereksiz giderlerin tespiti, verimsiz birimlerin kapatılması ve mali disiplin hazırlığı.

Kritik Paydaş Analizi

Hangi alacaklıyla nasıl bir iletişim dili kurulacağının stratejik planlaması.

Denetim Koordinasyonu

Bağımsız denetçiye sunulacak verilerin doğruluğunun ve tutarlılığının iç kontrolü.

HAZIRLIK SÜRECİ

Şirketin Röntgenini Çekmek

FINANSAL CHECK - UP

Borç yükünün sürdürülebilirliği ve "Neden bu noktaya gelindi?" sorusunun dürüst yanıtı

Finansal Check-up: Borç Sürdürülebilirliği ve Krizin Anatomisi

Konkordato süreci, borçlunun sadece mali bir sıkışıklığını giderme çabası değil, aynı zamanda mahkeme ve alacaklılar nezdinde bir "dürüstlük ve şeffaflık" sınavıdır. Bu bölüm, bir şirketin konkordato talebinin temelini oluşturan Finansal Check-up sürecini; borç sürdürülebilirliği, krizin kök nedenleri ve yüksek yargı içtihatları ışığında derinlemesine ele almaktadır.

1. "Neden Bu Noktaya Gelindi?" Sorusuna Dürüst Yanıt

Konkordato ön projesinin giriş bölümünde yer alması gereken en kritik açıklama, krizin nedenleridir. Yargıtay ve Bölge Adliye Mahkemeleri (BAM), krizin nedenlerini "samimi" ve "teknik" bir dille açıklamayan borçluların taleplerini, projenin inandırıcılığını zedelediği gerekçesiyle reddetme eğilimindedir.

A. Makroekonomik ve Sektörel Nedenler

Şirketin kontrolü dışındaki faktörler (kur dalgalanmaları, faiz artışları, hammadde tedarik zincirindeki kırılmalar) objektif verilerle sunulmalıdır. Ancak sadece "ekonomik kriz" demek yeterli değildir. Şirketin bu krizden nasıl etkilendiği, pazar payındaki değişimler ve rakiplerine göre durumu somutlaştırılmalıdır.

B. Mikroekonomik ve Yönetimsel Hatalar

Dürüst bir borçlu, kendi yönetimsel hatalarını da projesinde açıkça ortaya koymalıdır. Aşırı borçlanma, yanlış yatırım kararları veya işletme sermayesinin kısa vadeli borçlarla finanse edilmesi gibi hatalar, "Finansal Check-up"ın özeleştirisi kısmını oluşturur. Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nun (HGK) 2023/149 E. 2023/170 K. sayılı kararında vurgulandığı üzere; konkordato, dürüst bir borçlunun borçlarını tasfiye etmesini sağlayan bir kurumdur. Bu dürüstlük, krizin nedenlerini saklamamayı gerektirir.

2. Borç Sürdürülebilirliği ve Mali Rasyoların Dili

Finansal Check-up'ın teknik kalbi, borç sürdürülebilirliği analizidir. Bu analiz, borçlunun mühlet içinde ve sonrasında ödeme yapıp yapamayacağını matematiksel olarak ispatlar.

A. Likidite ve Ödeme Gücü Analizi

Mahkemece atanan komiserler ve bağımsız denetçiler, özellikle şu rasyolara odaklanırlar:

Cari Oran: Dönen varlıkların kısa vadeli borçlara oranı. 1.5'in altındaki oranlar genellikle "akut risk" olarak kabul edilir.

Asit-Test Oranı: Stoklar hariç likidite durumu. Bu oran, şirketin stoklarını nakde çevirememesi durumunda borçlarını ödeme kapasitesini gösterir.

Borç/Özkaynak Oranı: Şirketin ne kadarının borçla finanse edildiği. Özkaynakların erimesi, konkordato talebinin "son çıkış" olduğunu gösteren en güçlü kanıttır.

B. İİK 305/1-b Kriteri: Kaynaklarla Orantılılık

Yargıtay 6. Hukuk Dairesi'nin 2023/36 E. 2023/875 K. sayılı ilamında belirtildiği üzere; "Konkordato projesinde teklif edilen tutar, borçlunun kaynakları ile orantılı olmalıdır." Bu, Finansal Check-up'ın en temel hukuki dayanağıdır. Eğer şirket, var olan kaynaklarının çok üzerinde bir ödeme vaat ediyorsa, proje "gerçekçi olmayan" (hayali) kabul edilir ve tasdik edilmez.

3. "Dürüst Borçlu" Kavramı ve Yargı İçtihatları

Hukuk sistemimizde konkordato, sadece borcunu ödeyemeyen değil, aynı zamanda dürüst olan borçluya tanınan bir imtiyazdır.

A. Dürüstlük Kuralının Mali Tablolara Yansıması

Dürüstlük kuralı (TMK m. 2), konkordato hukukunda mali verilerin gizlenmemesi ve alacaklıların yanıltılmaması şeklinde tezahür eder. Örneğin;

- Alacaklılar listesinde belirli kişilerin kayırılması (eşitlik ilkesine aykırılık),
- Aktiflerin değerinin fahiş gösterilmesi,
- Gizli borçların veya teminatların saklanması,

dürüstlük kuralına aykırılık teşkil eder ve mühletin kaldırılmasına neden olur.

B. İflas Senaryosu ile Karşılaştırma (Pari Passu)

Finansal Check-up, alacaklılara şunu ispat etmelidir: "Eğer bu şirket bugün iflas ederse elinize geçecek tutar, konkordato ile alacağınız tutardan çok daha azdır." Bu karşılaştırma tablosu, tasdik şartlarının (İİK 305/1-a) en önemlisidir. Mahkemeler, alacaklıların aleyhine olan bir projeyi, borçlu ne kadar dürüst olursa olsun onaylamaz

4. Sonuç: Stratejik Bir Yönetim Aracı Olarak Check-up

Finansal Check-up, sadece mahkemeye sunulan bir dosya eki değil, şirketin gelecekteki operasyonel rotasıdır. Bu süreçte yapılan dürüst tespitler;

1. Alacaklıların projeye "Evet" demesini sağlayan güven ortamını oluşturur.
2. Komiserin mahkemeye sunacağı "olumlu" ara raporların temelini atar.
3. Şirketin mühlet sonrası kalıcı olarak ayakta kalmasını sağlayacak mali disiplini inşa eder.

Özetle; dürüst bir "Neden?" analizi ve gerçekçi bir "Nasıl?" projeksiyonu içermeyen bir konkordato talebi, hukuki bir koruma kalkanı değil, sadece iflası geciktiren bir zaman kaybıdır. Yüksek yargı kararlarının da istikrarlı bir şekilde vurguladığı üzere, başarıya giden yol "şeffaf bir mali röntgen"den geçmektedir.

KURTULUŞ SENARYOSU (ÖN PROJE)

Kağıt üzerinde değil, gerçekçi nakit akışlarıyla "nasıl ödeyeceğiz?" planı

Konkordato ön projesi, sadece hukuki bir başvuru şartı değil, şirketin hayatta kalma stratejisinin matematiksel ve operasyonel kanıtıdır. Kağıt üzerindeki vaatlerin ötesine geçerek, gerçekçi nakit akışlarıyla desteklenen bir Kurtuluş Senaryosu, mahkemenin ve alacaklıların en çok dikkat edeceği bölümdür.

1. Projenin Temeli: Gerçekçi Varsayımlar ve Veri Güvenliği

Bir ön projenin inandırıcılığı, dayandığı varsayımların piyasa gerçekleriyle ne kadar örtüştüğüne bağlıdır. Proje hazırlanırken şu soruların yanıtları net olmalıdır:

- **Satış Projeksiyonları:** Geçmiş 3 yılın verileriyle ve pazarın güncel durumuyla uyumlu mu?
- **Maliyet Yönetimi:** Enflasyonist ortamda ham madde ve operasyonel gider artışları hesaba katıldı mı?
- **Tahsilat Süreleri:** Piyasadaki ortalama vade ve tahsilat riskleri nakit akışına yansıtıldı mı?

2. Nakit Akış Tablosu: Projenin Kalp Atışı

Nakit akış tablosu, "Nasıl ödeyeceğiz?" sorusunun rakamsal yanıtıdır. Projede yer alan ödeme takvimi, şirketin operasyonel nakit fazlası (EBITDA) ile birebir uyumlu olmalıdır.

A. Operasyonel Nakit Girişleri

Şirketin ana faaliyetinden elde edeceği nakit, borç ödemesinin ana kaynağıdır. Burada "hayali satışlar" yerine, mevcut siparişler, sözleşmeler ve kapasite kullanım oranları baz alınmalıdır.

B. Varlık Satışları ve Sermaye Artırımı

Eğer operasyonel nakit yetersizse, proje kapsamında atıl varlıkların satışı veya ortakların sermaye koyması gibi ek kaynaklar net tarihlerle belirtilmelidir. Bu kaynakların hukuki güvencesi (rehin durumu, piyasa değeri takdiri vb.) projede detaylandırılmalıdır.

3. Alacaklı Gruplarına Göre Ödeme Stratejisi

Her alacaklı grubu (rehinli, imtiyazlı, adi) için farklı ama adil bir ödeme planı kurgulanmalıdır.

- Tenzilat Konkordatosu: Borçların bir kısmından feragat edilmesi teklifi.
- Vade Konkordatosu: Borçların anaparasının belirli bir takvime yayılması.
- Karma Konkordato: Hem vade hem de tenzilatın birlikte uygulanması.

4. Operasyonel İyileştirme Önlemleri

Ön proje sadece "para ödeme" planı değil, aynı zamanda "şirketi düzeltme" planıdır. Projede şu operasyonel adımlara yer verilmelidir:

- Verimsiz üretim hatlarının kapatılması veya modernize edilmesi.
- Personel ve genel yönetim giderlerinde yapılacak tasarruflar.
- Yeni pazarlara açılma veya ürün portföyünü karlı segmentlere kaydırma stratejileri.

5. Mahkeme ve Komiser Denetimi İçin "Yol Haritası"

Ön proje, atanan konkordato komiseri için bir "denetim rehberi" işlevi görür. Komiser, mühlet boyunca borçlunun projeye ne kadar sadık kaldığını bu belge üzerinden ölçer. Bu nedenle projede;

- Aylık bazda ulaşılması gereken finansal hedefler (KPI'lar),
- Kritik ödeme dönemleri,
- Projenin başarısız olması durumunda devreye girecek "B Planı" (varsa), açıkça tanımlanmalıdır.

Sonuç olarak; Kurtuluş Senaryosu, borçlunun alacaklılarına sunduğu bir "barış teklifi"dir. Bu teklifin kabul görmesi için kağıt üzerindeki süslü cümleler değil; banka dekontlarına, faturalara ve gerçekçi piyasa verilerine dayanan bir Nakit Akış Disiplini şarttır.

OPERASYONEL TEMİZLİK

Gereksiz giderlerin tespiti, verimsiz birimlerin kapatılması ve mali disiplin hazırlığı

Operasyonel Temizlik: Verimlilik ve Mali Disiplin Seferberliği

Konkordato süreci, sadece borçların ertelenmesi değil, şirketin operasyonel olarak "safralarından kurtulması" için bir fırsattır. Operasyonel Temizlik, projenin başarısını sağlayacak olan nakit akışını içeriden yaratma sanatıdır. Bu bölüm, gereksiz giderlerin ayıklanması ve verimlilik odaklı yeni yönetim disiplini detaylandırmaktadır.

1. Gereksiz Giderlerin Tespiti: "Gider Röntgeni"

Şirketin tüm harcama kalemleri, "faaliyet için zorunlu" ve "faaliyet dışı/keyfi" olarak ikiye ayrılmalıdır.

Lüks ve Temsil Giderleri: Araç kiralamaları, yüksek temsil-ağırlama masrafları ve ana faaliyetle doğrudan ilgisi olmayan üyelik/aboneliklerin iptali.

Danışmanlık ve Hizmet Alımları: Katma değer yaratmayan dış hizmet alımlarının sonlandırılması veya daha uygun maliyetli alternatiflerle değiştirilmesi.

Pazarlama ve Reklam Verimliliği: Satışa doğrudan dönüşmeyen veya marka bilinirliğinden öteye geçmeyen reklam bütçelerinin rasyonalize edilmesi.

2. Verimsiz Birimlerin Kapatılması ve Konsolidasyon

Şirketin kar etmeyen, sürekli nakit tüketen (burn rate) birimleri veya şubeleri, projenin en büyük düşmanıdır.

Kar-Zarar Analizi (Birim Bazlı): Her bir şube, depo veya üretim hattının kendi içindeki karlılığı ölçülmelidir. Zarar eden ve toparlanma ihtimali düşük olan birimlerin kapatılması, mühlet içindeki nakit kaybını durdurur.

Stok Yönetimi: Atıl durumda bekleyen, satışı yavaş olan stokların hızla nakde çevrilmesi (likidite yaratma) ve depo maliyetlerinin düşürülmesi.

Süreç Optimizasyonu: Birbirini tekrar eden iş süreçlerinin birleştirilmesi (konsolidasyon) ve iş gücü verimliliğinin artırılması.

3. Mali Disiplin Hazırlığı: "Konkordato Kültürü"

Mali disiplin, sadece rakamlarla değil, şirketin tüm kademelerinde bir "kültür değişimi" ile başlar.

Harcama Onay Mekanizması: Komiserin denetimine paralel olarak, şirket içinde de her kuruşun harcanması için katı bir hiyerarşik onay sistemi kurulmalıdır.

Nakit Odaklı Yönetim: Tahsilatların hızlandırılması ve ödemelerin projedeki takvime göre milimetrik planlanması.

Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik: Her departmanın kendi bütçesinden sorumlu tutulması ve periyodik olarak komiser/yönetim kuruluna rapor sunması.

4. Personel ve İnsan Kaynakları Planlaması

Operasyonel temizliğin en hassas noktasıdır.

Kritik Personel Tespiti: Şirketin devamlılığı için vazgeçilmez olan kilit personelin korunması.

Norm Kadro Çalışması: Gereğinden fazla personel istihdam edilen alanlarda yasal haklar (kıdem/ihbar) gözetilerek yapılacak düzenlemeler.

Motivasyon Yönetimi: Kriz döneminde personelin aidiyet duygusunun korunması ve "kurtuluş projesi"ne inandırılması.

Sonuç olarak; Operasyonel Temizlik, şirketin "yağlarını eritip kaslarını güçlendirme" sürecidir. Bu temizlik ne kadar cesur ve gerçekçi yapılırsa, alacaklılar ve mahkeme nezdinde projenin ciddiyeti o kadar yüksek kabul görür. Unutulmamalıdır ki; içeride tasarruf yapmayan bir borçlunun, alacaklısından fedakarlık beklemesi ikna edici olmayacaktır.

KRİTİK PAYDAŞ ANALİZİ

Hangi alacaklıyla nasıl bir iletişim dili kurulacağının stratejik planlaması

Kritik Paydaş Analizi: Konkordatoda İletişim ve Güven Yönetimi
Konkordato süreci sadece rakamlarla değil, insanların (alacaklıların) güveniyle yönetilir. Kritik Paydaş Analizi, projenin oylama aşamasında "Evet" oyuna dönüşmesini sağlayacak olan psikolojik ve stratejik iletişim planıdır. Her alacaklı grubunun önceliği farklıdır; bu nedenle her biriyle kurulacak iletişim dili de özel olmalıdır.

1. Finans Kuruluşları ve Bankalar: "Teknik ve Şeffaf Dil" Bankalar, sürecin en organize ve teknik alacaklı grubudur. Onlarla kurulacak iletişimde şu noktalar esastır:

Veri Odaklılık: Bankalar süslü cümlelere değil, rasyolara ve nakit akış tablolarına bakar. Onlara sunulan verilerin bağımsız denetimden geçmiş olması güveni artırır.

Yapılandırma Stratejisi: Bankalarla genel projenin dışında, İİK 308/h uyarınca yapılabilecek "Rehinli Alacaklılarla Müzakere" süreci çok hassas yönetilmelidir.

Proaktif Bilgilendirme: Sorunlar büyümeden banka portföy yöneticileriyle şeffaf bir iletişim kanalı açık tutulmalıdır.

2. Ticari Tedarikçiler: "Süreklilik ve Ortak Kader Dili"

Tedarikçiler, şirketin operasyonel devamlılığı için en kritik paydaşlardır. Onlarla kurulacak dil "kazan-kazan" odaklı olmalıdır:

Tedarik Güvencesi: "Siz bize mal vermeye devam ederseniz, biz de yaşarız ve borcumuzu öderiz" mesajı net verilmelidir.

Küçük Alacaklıların Yönetimi: Çok sayıda küçük tedarikçinin birleşerek süreci tıkaması (nisap riski) engellenmeli, onlara yönelik özel ödeme kolaylıkları düşünülmelidir.

Kişisel Güven: Uzun yıllara dayanan ticari ilişkiler, bu dönemde "kurumsal dürüstlük" ile taçlandırılmalıdır.

3. Çalışanlar ve İnsan Kaynağı: "Aidiyet ve Gelecek Dili"

Personel, sürecin içindeki en büyük paydaşıdır. Onların motivasyonu düşerse operasyon durur:

Şeffaf İletişim: Sürecin nedenleri ve hedefleri çalışanlarla dürüstçe paylaşılmalıdır. Belirsizlik, en yetenekli personelin istifasına neden olur.

Öncelikli Alacak Statüsü: İşçi alacaklarının kanunen imtiyazlı olduğu ve projenin onları koruduğu vurgulanmalıdır

Huzur ve İstikrar: Şirketin ayakta kalmasının onların iş güvencesi olduğu mesajı işlenmelidir.

4. Kamu Kurumları (Vergi ve SGK): "Yasal Uyumluluk Dili"

Kamu alacakları genellikle konkordato projesine tabi değildir (özel durumlar hariç) ancak süreci etkilerler:

Yapılandırma Kanunları: Mevcut vergi/SGK yapılandırma kanunlarından yararlanma stratejileri projeye entegre edilmelidir.

Rüçhan Hakkı: Kamu alacaklarının sırasının ve ödeme planının projedeki nakit akışını bozmaması sağlanmalıdır.

5. Paydaş Haritası ve İletişim Matrisi

Stratejik planlama kapsamında bir "İletişim Matrisi" oluşturulmalıdır:

Kim	: Alacaklı grubu.
Ne Zaman	: Hangi aşamada (Başvuru öncesi, geçici mühlet, oylama öncesi).
Nasıl	: Yüz yüze görüşme, teknik rapor sunumu, genel bilgilendirme mektubu.

Huzur ve İstikrar: Şirketin ayakta kalmasının onların iş güvencesi olduğu mesajı işlenmelidir.

DENETİM KOORDİNASYONU***Bağımsız denetçiye sunulacak verilerin doğruluğunun ve tutarlılığının iç kontrolü*****Denetim Koordinasyonu: Veri Tutarlılığı ve İç Kontrol Yönetimi**

Konkordato sürecinin en kritik belgelerinden biri olan Makul Güvence Raporu, bağımsız denetçinin şirketin sunduğu verilere olan güvenine dayanır. Denetim Koordinasyonu, şirket içindeki ham verilerin denetim standartlarına uygun, tutarlı ve doğrulanabilir bir şekilde denetçiye sunulmasını sağlayan operasyonel köprüdür.

1. Veri Hazırlığı ve İç Kontrolün Önemi

Bağımsız denetçiye sunulacak her rakam, şirketin iç kayıtlarıyla milimetrik olarak örtüşmelidir.

Mizan ve Bilanço Uyumu: Ticari defterler, mizanlar ve finansal tablolar arasındaki senkronizasyonun sağlanması. Hatalı bir mizan, tüm denetim sürecini ve dolayısıyla mahkeme başvurusunu tehlikeye atar.

Belge Düzeni: Alacak ve borç listelerinin, faturaların, sözleşmelerin ve teminat mektuplarının dijital ve fiziksel olarak denetçinin incelemesine hazır hale getirilmesi.

Envanter Doğruluğu: Stokların ve duran varlıkların fiili durumu ile kayıtlı durumunun iç kontrol ekibi tarafından önceden teyit edilmesi.

2. Departmanlar Arası Veri Senkronizasyonu

Denetim sadece muhasebe departmanının işi değildir; tüm birimlerin verileri birbiriyle konuşmalıdır.

Satış ve Finans Uyumu: Satış ekibinin sunduğu gelecek projeksiyonları ile finans ekibinin nakit akış tabloları arasındaki tutarlılık.

Satın Alma ve Borç Yönetimi: Tedarikçi borçlarının vadeleri ve ödeme şartlarının doğruluğu.

Hukuk ve Mali İşler: Devam eden davaların, icra takiplerinin ve olası risklerin finansal tablolara (karşılıklar yoluyla) doğru yansıtılması.

3. "Makul Güvence"ye Giden Yol: Ön Denetim (Pre-Audit)

Şirket, bağımsız denetçiden önce kendi içinde bir "ön denetim" süreci işletmelidir.

Soru Listesi Hazırlığı: Denetçinin sorabileceği kritik soruların (varsayımların gerçekliği, stok değer düşüklüğü vb.) önceden simüle edilmesi.

Hata ve Eksikliklerin Giderilmesi: Kayıt hatalarının veya eksik belgelerin denetim başlamadan önce tamamlanması, denetim süresini kısaltır ve olumlu rapor ihtimalini artırır.

İletişim Kanalı: Denetim ekibiyle şirket yönetimi arasında tek bir temas noktası (koordinatör) belirlenerek bilgi kirliliğinin önlenmesi.

4. Bağımsız Denetçi ile Çalışma Etiği ve Profesyonellik

Denetim süreci bir "bilgi paylaşımı" değil, bir "doğrulama" sürecidir.

Şeffaflık: Denetçiden bilgi saklamak, raporun "olumsuz" çıkmasına veya "görüş bildirmekten kaçınılmasına" neden olur ki bu durum konkordato başvurusunun doğrudan reddi demektir.

Zaman Yönetimi: Mahkemenin belirlediği süreler kısıtlıdır. Denetçinin talep ettiği ek bilgi ve belgelerin hızla sunulması, mühlet sürelerinin verimli kullanılmasını sağlar.

Teknik Destek: Denetçinin şirketin ERP/Muhasebe yazılımına erişimi ve veri analizi süreçlerinde teknik destek sağlanması.

Sonuç olarak; Denetim Koordinasyonu, şirketin "mali dürüstlüğü" teknik bir raporla tescil ettirme sürecidir. İçeride verisini yönetemeyen bir şirketin, dışarıdaki bir denetçiden "makul güvence" alması mümkün değildir. Bu koordinasyon ne kadar güçlü olursa, mahkeme nezdindeki "güvenilir borçlu" imajı da o kadar pekişecektir.

MAHKEME BAŞVURUSU

Koruma Kalkanını Devreye Almak

Dosya Mühendisliği

Mahkemeye sunulacak belgelerin sadece tam olması değil, şirketin samimiyetini ve kurtulma azmini yansıtmaması.

Tedbir Taleplerinin Stratejisi

Hangi varlıkların ve hakların öncelikli korunması gerektiğinin (elektrik kesintisi, banka blokajı vb.) belirlenmesi.

Masraf Yönetimi

Sürecin maliyetini (harç, avans, komiser ücreti) karşılayacak likidite planlaması.

Zamanlama Sanatı

İcra baskısı ile hazırlık süreci arasındaki en doğru başvuru anının tespiti.

MAHKEME BAŞVURUSU

Koruma Kalkanını Devreye Almak

DOSYA MÜHENDİSLİĞİ

Mahkemeye sunulacak belgelerin sadece tam olması değil, şirketin samimiyetini ve kurtulma azmini yansıtmayı

Dosya Mühendisliği: Belgelerin Ötesinde Bir "Samimiyet" Sunumu

Konkordato başvurusu, sadece İİK 286. maddesindeki belgelerin mahkemeye teslim edilmesi değildir. Dosya Mühendisliği, bu belgelerin bir araya getirilerek şirketin "neden kurtarılmaya değer" olduğunu mahkemeye ispatlama sanatıdır. Mahkeme heyeti, dosyanın kapağını açtığı anda sadece rakamları değil, borçlunun dürüstlüğü ve kurtulma azmini görmelidir.

1. Teknik Tamliğin Stratejik Kurgusu

Mahkemenin ilk incelemede (geçici mühlet kararı öncesi) baktığı en temel husus, belgelerin şekli eksiksizliğidir. Ancak "Dosya Mühendisliği" burada devreye girer:

Mantıksal Akış: Dosya, karmaşık bir evrak yığını yerine; krizin nedenlerini, mevcut durumu ve çözüm yolunu (ön projeyi) bir hikaye bütünlüğü içinde sunmalıdır.

Veri Tutarlılığı: Mizan, bilanço ve alacaklı listeleri arasındaki en ufak bir uyumsuzluk, mahkeme nezdinde "özensizlik" veya daha kötüsü "gerçeği saklama" şüphesi yaratır.

Eklerin Gücü: Sadece zorunlu belgelerle yetinilmeyip; şirketin üretim kapasitesini, marka değerini veya istihdam gücünü gösteren destekleyici belgelerin (sipariş formları, niyet mektupları vb.) stratejik olarak dosyaya eklenmesi.

2. "Kurtulma Azmi"nin Belgelendirilmesi

Mahkeme, konkordatoyu bir "zaman kazanma" aracı olarak görenlerle, gerçekten "yaşamak isteyenler"i ayırt etmek ister.

Ön Projenin Somutluğu: "Borçlarımızı ödeyeceğiz" gibi genel ifadeler yerine; hangi varlığın ne zaman satılacağı, hangi maliyetin nasıl düşürüleceği gibi somut ve takvime bağlanmış bir irade beyanı.

Hazırlık Sürecinin Şeffaflığı: Başvuru öncesinde yapılan operasyonel temizlik adımlarının (kapatılan verimsiz birimler, yapılan tasarruflar) dosyada "yapılanlar" olarak sunulması, "yapılacaklar" vaadinden çok daha güçlüdür.

Ortakların Taahhüdü: Şirket ortaklarının şahsi malvarlıklarını sürece dahil etme veya sermaye artırımını gibi somut fedakarlıklarının dosyada yer alması, samimiyetin en büyük kanıtıdır.

3. Mahkeme ve Komiser İçin "Okunabilirlik"

Karmaşık mali tabloların ve hukuki dilekçelerin mahkeme tarafından hızla anlaşılması sağlanmalıdır.

Yönetici Özeti: Dosyanın en başında, tüm süreci 1-2 sayfada özetleyen, can alıcı verileri (borç miktarı, çalışan sayısı, teklif edilen ödeme oranı) içeren bir özet.

Görsel Destekler: Nakit akışlarını, borç dağılımını ve projenin gelişimini gösteren sade grafikler ve tablolar.

Hukuki Dayanaklar: Talebin yasal şartları taşıdığını gösteren, güncel içtihatlarla desteklenmiş net bir hukuki dilekçe.

4. "Dürüst Borçlu" İmajının İnşası

Dosya mühendisliğinin nihai hedefi, mahkemede "bu şirket dürüst, verileri şeffaf ve projesi uygulanabilir" kanaatini oluşturmaktır.

Eksikliklerin Kabulü: Krizin nedenlerini açıklarken yönetimsel hataları gizlemek yerine, bu hataların nasıl düzeltileceğine odaklanmak samimiyeti pekiştirir.

Alacaklı Dengesi: Alacaklıların bir kısmını kayıran değil, tüm alacaklı gruplarının menfaatini (iflas senaryosuna göre) koruyan bir adalet duygusunun dosyaya hakim olması.

Sonuç olarak; Dosya Mühendisliği, soğuk rakamları yaşayan bir kurtuluş hikayesine dönüştürmektir. Mahkeme heyetine sunulan dosya; sadece bir "hukuki başvuru" değil, şirketin geleceğine dair verilmiş bir "namus sözü" niteliğinde olmalıdır. Bu derinlikte hazırlanmış bir dosya, geçici mühlet kalkanının en sağlam temelidir.

TEDBİR TALEPLERİNİN STRATEJİSİ

*Hangi varlıkların ve hakların öncelikli korunması gerektiğinin
(elektrik kesintisi, banka blokajı vb.) belirlenmesi*

Tedbir Taleplerinin Stratejisi: Yaşamsal Damarları Korumak

Konkordato başvurusunda talep edilen ihtiyati tedbirler, şirketin mühlet süresince nefes almasını sağlayan "oksijen maskesi"dir. Tedbir Taleplerinin Stratejisi, sadece genel bir "takiplerin durdurulması" talebi değil, şirketin operasyonel sürekliliği için hayati öneme sahip spesifik hakların korunmasıdır.

1. Operasyonel Süreklilik Tedbirleri

Şirketin çarklarının dönmesi için olmazsa olmaz "yaşamsal damarlar" koruma altına alınmalıdır.

Enerji ve Altyapı Güvencesi: Elektrik, su ve doğalgaz gibi temel hizmetlerin, geçmiş borçlar nedeniyle kesilmesinin önlenmesi. Bu hizmetlerin kesilmesi, üretimin durması ve dolayısıyla projenin çökmesi demektir.

Banka Blokajlarının Kaldırılması: Şirketin banka hesaplarındaki mevcut blokajların kaldırılması ve gelen ödemelerin (pos cihazı gelirleri vb.) operasyonel giderlerde kullanılabilmesi için serbest bırakılması.

E-Hacizlerin Önlenmesi: Vergi dairesi ve SGK tarafından uygulanan elektronik hacizlerin, şirketin nakit akışını felç etmemesi için durdurulması.

2. Varlık ve Hakların Korunması

Şirketin üretim gücünü ve pazar payını koruyan unsurlar için özel tedbirler kurgulanmalıdır.

Kritik Ekipman ve Makine Parkuru: Üretimin merkezinde yer alan makinelerin, finansal kiralama (leasing) borçları nedeniyle geri alınmasının veya haczedilmesinin önlenmesi.

Hammadde ve Stok Güvencesi: Gümrükte bekleyen veya yoldaki hammaddelerin üzerindeki hacizlerin kaldırılarak üretime dahil edilmesi.

Marka ve İtibar Koruması: Şirketin ticari itibarını zedeleyecek olan ilanların ve üçüncü kişilerdeki alacak hacizlerinin (89/1 ihbarnameleri) durdurulması.

3. Finansal ve Hukuki Hareket Alanı

Şirketin mühlet içinde esnek hareket edebilmesi için gereken tedbirler:

Teminat Mektuplarının Nakde Çevrilmesinin Önlenmesi: Şirketin lehine verilen teminat mektuplarının haksız yere nakde çevrilerek borç yükünün artırılmasının engellenmesi.

Çek Yasağının Kaldırılması: Şirketin ticari hayatına devam edebilmesi için "çek düzenleme ve çek hesabı açma yasağı"nın kaldırılması veya uygulanmaması.

İstihkak İddialarının Yönetimi: Şirketin elinde bulunan ancak mülkiyeti başkasına ait olan varlıkların (veya tam tersi) korunması için gereken hukuki bariyerlerin kurulması.

4. "Terzi Usulü" Tedbir Talebi Hazırlığı

Her şirketin ihtiyacı farklıdır; bu nedenle tedbir talepleri "kopyala-yapıştır" değil, şirketin röntgenine göre hazırlanmalıdır.

Önceliklendirme: Hangi tedbirin "acil" hangisinin "koruyucu" olduğunun belirlenmesi.

Gerekçelendirme: Mahkemeye her bir tedbir talebinin, konkordato projesinin başarısı için neden "zorunlu" olduğunun teknik ve mali verilerle ispatlanması.

Komiser Denetimiyle Uyum: Tedbirlerin kötüye kullanılmadığını ve komiser denetiminde olduğunu vurgulayarak mahkemenin güveninin kazanılması.

Sonuç olarak; Tedbir Taleplerinin Stratejisi, şirketin mühlet içindeki "yaşam sahasını" tanımlar. Doğru kurgulanmış bir tedbir listesi, şirketi dış saldırılara karşı korurken, içerideki iyileşme sürecinin (operasyonel temizlik ve finansal yapılandırma) kesintisiz devam etmesini sağlar.

MASRAF YÖNETİMİ

Sürecin Finansal Yakıtını Planlamak

Konkordato süreci, borçların dondurulduğu bir dönem olsa da, sürecin kendisi önemli bir maliyet ve likidite gerektirir. Masraf Yönetimi, başvurudan tasdiğe kadar olan süreçte mahkeme harçları, gider avansları ve komiser ücretleri gibi kalemlerin şirketin nakit akışını bozmadan nasıl karşılanacağını stratejik planlamasıdır.

1. Başvuru Maliyetleri ve Gider Avansı

Mahkeme kapısından içeri girerken hazır olması gereken ilk kalemlerdir.

Konkordato Gider Avansı: İlan ücretleri, tebligat masrafları ve diğer yargılama giderleri için mahkeme veznesine yatırılan tutardır. Alacaklı sayısı ve ilan verilecek gazete sayısına göre bu tutar önemli ölçüde değişebilir.

Harçlar: Başvuru sırasında yatırılan maktu harçlar ve sürecin sonunda tasdik edilen tutar üzerinden hesaplanacak olan nispi harçların planlanması.

Bilirkişi ve Bağımsız Denetim Ücretleri: Makul güvence raporu ve mahkemenin talep edebileceği ek bilirkişi incelemeleri için ayrılması gereken bütçe.

2. Konkordato Komiseri Ücretleri

Komiser, sürecin en kilit aktörüdür ve ücreti mahkeme tarafından belirlenir.

Aylık Komiser Ücreti: Şirketin aktif büyüklüğü, alacaklı sayısı ve işin zorluğuna göre mahkemeye belirlenen aylık ücretin, mühlet boyunca (geçici ve kesin mühlet dahil) kesintisiz ödenmesi gerekir.

Ücretin Kaynağı: Komiser ücretlerinin ödenememesi, mühletin kaldırılmasına ve konkordato talebinin reddine neden olabilecek kadar ciddi bir risk teşkil eder. Bu nedenle, bu ödemeler için özel bir "yedek akçe" ayrılmalıdır.

3. Profesyonel Danışmanlık ve Hizmet Bedelleri

Süreci yürüten profesyonel ekibin maliyetleri:

Hukuki Danışmanlık: Başvuru dosyasının hazırlanması, duruşmaların takibi ve alacaklılarla müzakerelerin yürütülmesi için avukatlık ücretleri.

Mali Danışmanlık ve Proje Yazımı: Ön projenin hazırlanması, nakit akış tablolarının yönetimi ve komiserle mali koordinasyon için uzmanlık bedelleri.

İletişim ve Kriz Yönetimi: Büyük ölçekli konkordatolarda paydaş iletişimi için profesyonel destek maliyetleri.

4. Likidite Planlaması ve Kaynak Yönetimi

Bu masrafların nereden karşılanacağı, projenin ciddiyetini gösterir.

Nakit Rezervleri: Başvuru öncesinde operasyonel temizlik ve stok eritme yoluyla yaratılan likiditenin bir kısmının "süreç maliyeti" olarak ayrılması.

Ortak Katkısı: Sürecin masraflarını karşılamak üzere ortakların koyacağı sermaye veya şahsi kaynaklar, mahkeme nezdinde "kurtulma azmi"nin en somut kanıtıdır.

Mühlet İçi Nakit Akışı: Şirketin faaliyetine devam ederek ürettiği nakit fazlasının, öncelikle süreç masraflarına ve çalışan maaşlarına yönlendirilmesi.

Sonuç olarak; Masraf Yönetimi, konkordato gemisinin yakıtını kontrol etmektir. Yakıtı (likiditesi) biten bir geminin limana (tasdiğe) varması mümkün değildir. Mahkeme, sürecin maliyetlerini karşılayamayacağını gördüğü bir borçluya mühlet vermeyeceği gibi, verilen mühleti de iptal edebilir. Bu nedenle, masraf planlaması en az borç ödeme planı kadar hassas yapılmalıdır.

ZAMANLAMA SANATI

İcra Baskısı ve Hazırlık Dengesi

Konkordato başvurusunda zamanlama, "erken kalkanın yol alması" ile "hazırlıksız olanın yolda kalması" arasındaki ince çizgidir. En doğru başvuru anı, icra baskısının operasyonu durdurma noktasına geldiği an ile dosyanın teknik olarak kusursuzlaştığı anın kesiştiği noktadır.

1. Erken Başvurunun Riski: "Ham Dosya"

Sırf icra takibini durdurmak için alelacele, eksik belgelerle veya zayıf bir ön projeyle yapılan başvuru; mahkemenin güvenini sarsar ve mühletin uzatılmamasına veya talebin reddine yol açabilir. Hazırlık süreci tamamlanmadan atılan her adım, ileride telafisi zor olan "inandırıcılık" sorunlarına neden olur.

2. Geç Başvurunun Riski: "Felç Olmuş Operasyon"

İcra baskısı nedeniyle banka hesapları bloke edilmiş, fabrikadaki makineleri haczedilmiş veya hammadde tedariki durmuş bir şirketin konkordatoya başvurması, "ölüye can suyu vermeye" benzer. Operasyonel yeteneklerini tamamen kaybetmiş bir borçlunun, "kurtuluş projesi" alacaklılar nezdinde hiçbir karşılık bulmaz.

3. İdeal Başvuru Anı: "Stratejik Eşik"

En doğru zaman; operasyonel temizliğin başladığı, nakit akış tablolarının gerçekçi verilerle oturduğu ve ilk icra baskılarının (ihtarnameler, ödeme emirleri) henüz şirketi felç etmediği eşiktir. Bu an, "dosya mühendisliği" ile "tedbir stratejisi"nin tam olarak senkronize olduğu andır.

Özetle; Konkordato bir panik butonu değil, bir satranç hamlesidir. Başvuru, icra baskısı altındaki bir borçlunun "son çırpınışı" olarak değil, iyi hazırlanmış bir "ayağa kalkış planı" olarak sunulmalıdır.

GEÇİCİ MÜHLET

Nefes Alma Dönemi

Blokajların Kaldırılması ve İlan

Kararın sahada uygulanması, bankalarla ve icra daireleriyle ilk temas trafiği

Komiserle Çalışma Kültürü

Komiseri bir "denetçi" değil, sürecin "yol arkadaşı" olarak konumlandırma stratejisi

Yönetim Anayasası (İlk Toplantı Tutanağı)

Şirketin günlük işleyişinde "kim, neyi, nasıl imzalayacak?" kurallarının sahaya indirilmesi

Varlık Envanteri

Şirketin tüm değerlerinin tespiti ve koruma altına alınması süreci

GEÇİCİ MÜHLET

Nefes Alma Dönemi

BLOKAJLARIN KALDIRILMASI VE İLAN

Kararın sahada uygulanması, bankalarla ve icra daireleriyle ilk temas trafiği

Mahkemenin "geçici mühlet" kararını verdiği o an, şirket için aslında yeni ve çok daha yoğun bir maratonun başlangıcıdır. Kağıt üzerindeki o mühürlü karar, aslında şirketin yaşamsal damarlarını tıkayan blokafların açılması ve dünyaya "biz buradayız ve ayağa kalkıyoruz" demenin ilk hukuki adımıdır. Ancak bu kalkanın sahada gerçekten koruma sağlaması için, mahkeme salonundan çıkar çıkmaz başlayan o baş döndürücü trafik, bir anlamda "ilk yardım" operasyonudur.

Kararın hemen ardından başlayan en yakıcı trafik bankalarla olandır. Mahkeme kararı sisteme düşer düşmez veya elden banka şubelerine ulaştırıldığında, o güne kadar "borçlu" sıfatıyla kapısından geçilen bankalarla yeni bir diyalog başlar. Mevcut blokafların kaldırılması, pos cihazlarından gelen nakit akışının serbest bırakılması ve en önemlisi, şirketin operasyonel harcamalarını yapabilmesi için gereken likiditeye erişim sağlanması bu aşamanın en kritik hamlesidir. Banka genel müdürlükleri ve şubeler arasındaki o bitmek bilmeyen yazışma trafiği, sabırla ve kararlılıkla yönetilmelidir. Çünkü bankanın "sistemimiz izin vermiyor" bahanesi, şirketin o günkü elektrik faturasını ödemesine engel olmamalıdır.

Aynı anda icra dairelerinde de benzer bir "dur" ihtarı trafiği yaşanır. Devam eden takiplerin durdurulması, maaş hacizlerinin veya üçüncü kişilerdeki alacak hacizlerinin (89/1 ihbarnameleri) etkisiz hale getirilmesi için her bir icra dosyasına kararın işlenmesi gerekir. Bu süreç, sadece bir evrak teslimi değil, icra müdürleriyle yapılan teknik bir müzakeredir. Hangi tedbirin hangi takibi nasıl etkilediği, kararın kapsamı ve mühletin koruyucu etkisi her bir dosya özelinde tek tek anlatılmalıdır. Bu trafik ne kadar hızlı ve hatasız yönetilirse, şirketin üzerindeki o ağır icra baskısı o kadar çabuk hafifler ve gerçek anlamda "nefes alma" dönemi başlar.

Sürecin bir diğer önemli ayağı ise "ilan" aşamasıdır. Basın İlan Kurumu aracılığıyla yapılan ve Ticaret Sicil Gazetesi ile yerel gazetelerde yayımlanan bu ilanlar, aslında alacaklılara yapılan resmi bir davettir. Bu ilanlar sadece birer hukuki prosedür değil, şirketin şeffaflık ve dürüstlük ilkesine olan bağlılığının kamuoyuna duyurulmasıdır. İlanla birlikte alacaklılar sürece dahil olmaya başlar ve o andan itibaren gizli saklı hiçbir şeyin kalmadığı, her şeyin komiser denetiminde ve mahkeme gözetiminde olduğu yeni bir şeffaflık dönemi mühürlenmiş olur. Bu süreçte doğru iletişim dilini kurmak, alacaklıların paniğe kapılmasını önlemek ve onlara "bu bir son değil, yeni bir başlangıç" mesajını vermek, ilanın yaratacağı dalgalanmayı yönetmenin anahtarıdır.

KOMİSERLE ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ

Denetçiden Yol Arkadaşlığına

Konkordato mühleti başladığında, şirketin yönetim katına yeni bir koltuk eklenir ve o koltukta artık "konkordato komiseri" oturur. Birçok borçlu için bu durum başlangıçta ürkütücü gelebilir; sanki bir "müfettiş" sürekli ensenizdeymiş gibi hissedebilirsiniz. Ancak sürecin gerçek sırrı, komiseri sadece bir denetçi olarak değil, şirketin bu fırtınalı denizden sağ salım çıkmasını sağlayacak en önemli "yol arkadaşı" olarak konumlandırmaktır. Bu bir "polis-hırsız" oyunu değil, ortak bir kurtuluş projesidir. Komiserin mahkemeye sunacağı her bir kelime, projenin kaderini belirleyeceği için, onunla kurulacak ilişki stratejik bir öneme sahiptir.

Bu yeni çalışma kültürünün temeli şeffaflık ve dürüstlük üzerine kurulmalıdır. Komiserden bilgi saklamak veya onu yanıltmaya çalışmak, aslında kendi bindiğiniz dalı kesmekten farkıdır. Çünkü komiser, şirketin iç işleyişini ne kadar iyi anlar ve sorunlara ne kadar hakim olursa, mahkemeye sunacağı raporlar da o kadar ayakları yere basan ve ikna edici olur. Ona sadece rakamları değil, o rakamların arkasındaki operasyonel zorlukları, piyasa gerçeklerini ve çözüm çabalarınızı samimiyetle anlatmalısınız. Siz ona ne kadar açık olursanız, o da size o kadar rehberlik edebilir. Unutmayın ki komiser, aslında sizinle mahkeme ve alacaklılar arasındaki en güçlü iletişim köprüsüdür.

Komiserle çalışma disiplini, aynı zamanda bir profesyonellik testidir. Onun talep ettiği her bir belgeyi hızla sunmak, sorularına net yanıtlar vermek ve en önemlisi onun onayına tabi olan işlemlerde (huzur hakkı ödemeleri, kritik harcamalar vb.) önceden rızasını almak, aradaki güven bağını pekiştirir. Komiser, sizin mali disipline girdiğinizi ve projenize sadık kaldığınızı gördükçe, aslında sizin en büyük savunucunuz haline gelir. Bu süreçte komiserin tecrübesinden ve dışarıdan bakan objektif gözünden yararlanmak, bazen sizin göremediğiniz operasyonel körlükleri fark etmenizi sağlar.

Sonuç olarak, komiserle kurulan bu "yol arkadaşlığı" kültürü, konkordato gemisinin rotasını belirler. Eğer komiseri sürecin bir parçası haline getirebilerseniz, o sadece imza atan bir makam olmaktan çıkar ve projenin tasdik edilmesi için gereken o "makul güvenceyi" yürekten hisseden bir paydaş olur. Mahkeme salonunda komiserin "bu borçlu dürüst, projesi gerçekçi ve çabası takdire şayan" demesi, binlerce sayfalık teknik rapordan çok daha değerlidir. Bu nedenle, komiserle olan trafiği bir yük olarak değil, tasdike giden yolun en güvenli basamağı olarak görmelisiniz.

YÖNETİM ANAYASASI (İLK TOPLANTI TUTANAĞI)

Şirketin günlük işleyişinde "kim, neyi, nasıl imzalayacak?" kurallarının sahaya indirilmesi

Yönetim Anayasası: İlk Toplantı Tutanağı ve Yetki Sınırları

Geçici mühlet kararı alındıktan sonra şirket merkezinde yapılan o ilk buluşma, aslında konkordato sürecinin "yönetim anayasasının" yazıldığı andır. Mahkemenin atadığı komiser veya komiserler heyetiyle şirket yönetiminin bir araya gelerek imza altına aldığı bu "İlk Toplantı Tutanağı", kağıt üzerindeki bir prosedürden çok daha fazlasıdır; şirketin günlük hayatında "kim, neyi, nasıl imzalayacak?" sorusunun netleştiği, yetki sınırlarının çizildiği ve operasyonel karmaşanın önleildiği bir kılavuzdur. Bu tutanak, mühlet süresince şirketin her bir kuruluşunun ve her bir imzasının nasıl bir disiplinle yönetileceğini tüm paydaşlara ilan eder.

Bu anayasanın en can alıcı noktası, imza yetkilerinin yeniden tanımlanmasıdır. Şirketin o güne kadarki alışlagelmiş yönetim tarzı, bu tutanakla birlikte yerini "komiser onayı" disiplinine bırakır. Hangi tutarın üzerindeki ödemelerin komiserin ön onayına tabi olduğu, çeklerin nasıl keşide edileceği, banka talimatlarının kimler tarafından imzalanacağı ve hangi operasyonel harcamaların "olağan faaliyet" kapsamında değerlendirileceği bu metinde kristal berraklığında belirtilir. Bu düzenleme, yönetimi felç etmek için değil, tam tersine her işlemin yasal koruma altında ve şeffaf bir şekilde yürümesini sağlayarak yönetimi güvence altına almak için yapılır.

Sadece mali konular değil, şirketin idari ve operasyonel kuralları da bu tutanakla bir düzene oturur. Personel alımından mal sevkiyatına, yeni sözleşme akdedilmesinden mevcut varlıkların yönetimine kadar her adımda komiserin denetim ve gözetim yetkisinin nasıl işletileceği belirlenir. Bu süreçte tutanak, şirket çalışanları ve yöneticileri için bir "başvuru kaynağı" işlevi görür. "Bunu yapabilir miyiz?" sorusunun yanıtı artık o tutanağın satır aralarında gizlidir. Bu disiplin, şirketin dışarıya karşı "kontrol altındayız ve ciddiye" mesajı vermesini sağlayarak alacaklıların ve piyasanın güvenini tazeler.

Sonuç olarak, İlk Toplantı Tutanağı ile kurulan bu yönetim disiplini, konkordatonun başarıya ulaşması için gereken "mali ve idari rehabilitasyonun" ilk adımıdır. Bu tutanağa sadık kalmak, sadece hukuki bir zorunluluk değil, aynı zamanda projenin tasdik edilmesini sağlayacak olan o profesyonel yönetim imajının temelidir. Şirketin her bir birimi bu kuralları içselleştirdiğinde, yönetimdeki belirsizlikler ortadan kalkar ve enerji sadece şirketi kurtarmaya, üretmeye ve borçları ödemeye odaklanır. Bu anayasa, fırtınalı bir denizde geminin rotasını sabit tutan en önemli çipadır.

VARLIK ENVANTERİ

Şirketin tüm değerlerinin tespiti ve koruma altına alınması süreci

Şirketin Tüm Değerlerinin Tespiti ve Koruma Altına Alınması Süreci

Konkordato sürecinde varlık envanteri, borçlu şirketin sahip olduğu tüm malvarlığı unsurlarının ayrıntılı biçimde tespit edilmesi, kayıt altına alınması ve korunmasını ifade eder. Bu süreç, konkordatonun sağlıklı şekilde yürütülebilmesi ve alacaklıların menfaatlerinin korunabilmesi açısından büyük önem taşır. Çünkü konkordato projesinin uygulanabilirliği, büyük ölçüde şirketin gerçek mali durumu ile sahip olduğu ekonomik değerlerin doğru biçimde ortaya konulmasına bağlıdır.

Varlık envanteri hazırlanırken şirketin taşınır ve taşınmaz malları, banka hesapları, ticari alacakları, stokları, makine ve ekipmanları, araçları, fikri mülkiyet hakları, iştirakleri ve diğer tüm ekonomik değerleri ayrıntılı şekilde incelenir. Bunun yanında şirketin devam eden sözleşmeleri, kira ilişkileri, lisans hakları ve üçüncü kişiler nezdindeki hak ve alacakları da değerlendirmeye alınır. Amaç yalnızca mevcut malvarlığını listelemek değil; aynı zamanda bu varlıkların hukuki durumunu, piyasa değerini, üzerlerindeki rehin veya haciz gibi takyidatları ve işletmenin faaliyetlerine katkısını da belirlemektir.

Konkordato komiseri, mahkemenin verdiği yetki çerçevesinde şirket kayıtlarını inceleyebilir, gerekli bilgi ve belgeleri talep edebilir ve gerektiğinde uzman görüşlerinden yararlanabilir. Özellikle muhasebe kayıtları, banka hareketleri, tapu kayıtları, araç sicilleri, ticari defterler ve envanter listeleri bu aşamada dikkatle incelenir. Şirket yöneticilerinin eksiksiz ve doğru bilgi verme yükümlülüğü bulunmaktadır. Gerçeğe aykırı beyanlar, mal kaçırma girişimleri veya bazı varlıkların gizlenmesi, konkordato sürecinin sona erdirilmesine ve hatta cezai sorumluluğa yol açabilecek ciddi sonuçlar doğurabilir.

Varlık envanteri aynı zamanda şirket faaliyetlerinin sürdürülebilirliği bakımından da önemlidir. İşletmenin faaliyetini devam ettirebilmesi için gerekli olan temel üretim araçları ile kritik ticari varlıkların korunması hedeflenirken, atıl veya ekonomik açıdan verimsiz varlıkların değerlendirilmesi de gündeme gelebilir. Bu nedenle envanter çalışması, yalnızca hukuki bir tespit işlemi değil, aynı zamanda mali yeniden yapılandırmanın temel unsurlarından biri olarak kabul edilir.

Konkordato sürecinde hazırlanan sağlıklı ve şeffaf bir varlık envanteri; alacaklıların güveninin artırılmasına, mahkemenin doğru değerlendirme yapabilmesine ve konkordato projesinin başarı ihtimalinin güçlenmesine katkı sağlar. Bu sebeple şirketlerin, süreç boyunca mali kayıtlarını düzenli tutmaları, profesyonel destek almaları ve tüm malvarlığı unsurlarını eksiksiz şekilde açıklamaları büyük önem taşımaktadır.

KESİN MÜHLET

Yapılandırma ve İyileşme Maratonu

Nakit Akış Yönetimi

Mühletin sağladığı koruma altında operasyonel karlılığın takibi.

Şeffaf Raporlama

Mahkemeye ve komisere sunulan verilerde "güven" inşası.

Tasarruf Sınırlarının Yönetimi

Günlük ticari faaliyetler ile komiser onayı arasındaki dengenin kurulması.

Revizyon İhtiyacı

Değişen piyasa koşullarına göre ön projenin güncellenmesi ve esnetilmesi.

KESİN MÜHLET

Yapılandırma ve İyileşme Maratonu

NAKİT AKIŞ YÖNETİMİ

Mühletin sağladığı koruma altında operasyonel karlılığın takibi

Konkordato sürecinde nakit akış yönetimi, şirketin faaliyetlerini sürdürebilmesi, yükümlülüklerini kontrollü şekilde yerine getirebilmesi ve konkordato projesinin başarıya ulaşabilmesi açısından en kritik unsurlardan biridir. Özellikle mühlet kararıyla birlikte sağlanan hukuki koruma, şirketlere yalnızca zaman kazandırmakla kalmaz; aynı zamanda finansal yapının yeniden organize edilmesi ve operasyonel sürdürülebilirliğin sağlanması için önemli bir fırsat sunar. Ancak bu koruma, tek başına şirketin iyileşmesi için yeterli değildir. Sürecin başarılı olabilmesi için şirketin nakit giriş ve çıkışlarını dikkatli biçimde planlaması ve operasyonel kârlılığını sürekli takip etmesi gerekir.

Mühlet süresince şirket faaliyetlerine devam ederken, günlük operasyonlardan elde edilen gelirlerin giderleri karşılayıp karşılamadığı düzenli olarak analiz edilmelidir. Bu aşamada temel amaç, şirketin faaliyetlerinden pozitif nakit yaratabilmesini sağlamak ve işletmenin sürdürülebilirliğini korumaktır. Satış gelirleri, tahsilat performansı, üretim maliyetleri, personel giderleri, kira ödemeleri, enerji maliyetleri ve tedarikçi borçları gibi kalemler yakından izlenmelidir. Özellikle kısa vadeli likidite ihtiyacının doğru yönetilememesi, konkordato sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecek en önemli risklerden biridir.

Konkordato mühleti sırasında takip baskısının geçici olarak durması, şirketin mevcut kaynaklarını daha kontrollü kullanabilmesine imkân sağlar. Ancak bu dönemde gereksiz harcamaların azaltılması, verimsiz faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve işletme sermayesinin etkin yönetilmesi büyük önem taşır. Şirketler çoğu zaman bu süreçte maliyet azaltıcı önlemler almakta, stok yönetimini optimize etmekte, tahsilat süreçlerini hızlandırmakta ve kârlı faaliyet alanlarına odaklanmaktadır. Gerektiğinde yeni finansman kaynaklarının araştırılması veya yatırımcı desteği sağlanması da iyileşme sürecinin bir parçası olabilir.

Nakit akış yönetimi yalnızca mevcut durumu korumayı değil, aynı zamanda konkordato projesinde öngörülen ödeme planının uygulanabilirliğini de ortaya koyar. Bu nedenle hazırlanan nakit akış tablolarının gerçekçi, sürdürülebilir ve düzenli güncellenebilir olması gerekir. Konkordato komiseri ve mahkeme tarafından yapılacak değerlendirmelerde, şirketin operasyonel performansı ve nakit yaratma kapasitesi önemli kriterler arasında yer alır. Şirketin mühlet süresince gelir üretmeye devam etmesi ve faaliyetlerini kontrollü şekilde sürdürebilmesi, konkordatonun tasdik edilme ihtimalini doğrudan etkileyen unsurlardan biridir.

Bu süreçte şeffaf mali raporlama, profesyonel finansal planlama ve düzenli performans analizi büyük önem taşır. Etkin bir nakit akış yönetimi, yalnızca kısa vadeli krizlerin aşılmasını değil, aynı zamanda şirketin uzun vadeli mali istikrarına yeniden kavuşmasını sağlayan temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir.

ŞEFFAF RAPORLAMA

Mahkemeye ve Komisere Sunulan Verilerde Güven İnşası

Konkordato sürecinde şeffaf raporlama, borçlu şirketin mali durumu, faaliyetleri ve ödeme kapasitesi hakkında mahkemeye, konkordato komiserine ve alacaklılara doğru, eksiksiz ve güvenilir bilgi sunulmasını ifade eder. Sürecin temelinde güven unsuru bulunduğundan, şirket tarafından paylaşılan finansal verilerin gerçeği yansıtması konkordatonun başarı şansını doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Mahkemenin vereceği kararlar, komiserin hazırlayacağı raporlar ve alacaklıların projeye yaklaşımı büyük ölçüde sunulan mali bilgilerin doğruluğuna dayanır.

Şeffaf raporlama kapsamında şirketin bilançosu, gelir tabloları, nakit akış verileri, borç yapısı, alacak durumu, varlık envanteri ve devam eden ticari faaliyetleri düzenli şekilde ortaya konulmalıdır. Bunun yanında şirketin mevcut yükümlülükleri, dava ve icra süreçleri, rehinli varlıkları, teminat ilişkileri ve finansal riskleri de açık biçimde açıklanmalıdır. Amaç yalnızca resmi yükümlülükleri yerine getirmek değil; aynı zamanda sürecin tüm paydaşları nezdinde güvenilirlik oluşturmaktır.

Konkordato komiseri, şirket tarafından sunulan bilgi ve belgeleri inceleyerek mahkemeye rapor sunar. Bu nedenle eksik, yanıltıcı veya gerçeğe aykırı bilgi verilmesi yalnızca güven kaybına yol açmaz; aynı zamanda konkordato talebinin reddedilmesi, mühletin kaldırılması veya borçlu yöneticiler açısından hukuki ve cezai sorumluluk doğurabilecek sonuçlara neden olabilir. Özellikle malvarlığının gizlenmesi, sahte muhasebe kayıtları oluşturulması veya bazı alacaklılara ayrıcalıklı işlem yapılması gibi davranışlar konkordato sisteminin kötüye kullanılması olarak değerlendirilebilir.

Şeffaf raporlama aynı zamanda şirketin iyileşme iradesini ortaya koyan önemli bir göstergedir. Düzenli ve anlaşılır mali tablolar, gerçekçi nakit akış projeksiyonları ve sürdürülebilir ödeme planları, hem mahkeme hem de alacaklılar açısından konkordato projesinin güvenilirliğini artırır. Bu durum alacaklıların projeye destek verme eğilimini güçlendirebilir ve konkordatonun tasdik edilme ihtimaline olumlu katkı sağlayabilir.

Uygulamada başarılı konkordato süreçlerinin önemli bir kısmında, şirketlerin açık iletişim politikası izlediği ve mali verilerini profesyonel biçimde yönettiği görülmektedir. Bu nedenle şirketlerin süreç boyunca düzenli raporlama sistemleri kurmaları, mali kayıtlarını güncel tutmaları ve gerektiğinde bağımsız mali ve hukuki danışmanlık desteği almaları büyük önem taşır. Şeffaflık, konkordato sürecinde yalnızca hukuki bir yükümlülük değil; aynı zamanda güven inşa eden ve yeniden yapılandırma sürecinin başarısını destekleyen temel bir yönetim yaklaşımıdır.

TASARRUF SINIRLARININ YÖNETİMİ

Günlük Ticari Faaliyetler ile Komiser Onayı Arasındaki Dengenin Kurulması

YenKonkordato sürecinde borçlu şirket, faaliyetlerini tamamen durdurmaksızın ticari hayatına devam edebilse de, mühlet kararıyla birlikte bazı tasarruf yetkileri sınırlandırılır. Bu sınırlamaların temel amacı, şirket malvarlığının korunması, alacaklıların zarar görmesinin önlenmesi ve konkordato sürecinin güven içerisinde yürütülmesidir. Bu nedenle konkordato süreci, bir yandan şirketin günlük ticari faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlarken diğer yandan önemli mali ve hukuki işlemlerin denetim altında tutulduğu hassas bir denge mekanizması oluşturur.

İİK m. 297 kapsamında borçlu; mahkemenin veya gerekli hâllerde konkordato komiserinin izni olmaksızın rehin tesis edemez, kefil olamaz, ivazsız tasarruflarda bulunamaz ve işletmenin malvarlığını önemli ölçüde etkileyebilecek taşınmaz devri gibi işlemleri gerçekleştiremez. Bunun yanında bazı durumlarda işletmenin faaliyet alanına göre yüksek tutarlı sözleşmeler, yeni kredi ilişkileri, ekipman satışları veya uzun vadeli mali yükümlülükler de denetim kapsamına alınabilir. Amaç, şirketin kontrolsüz şekilde borç yükünü artırmasının veya malvarlığını azaltmasının önüne geçmektir.

Bununla birlikte konkordato süreci, şirketin ticari faaliyetlerini tamamen kilitleyen bir sistem değildir. Şirket, olağan faaliyetleri kapsamında üretim yapmaya, satış gerçekleştirmeye, çalışan ücretlerini ödemeye, tedarik ilişkilerini sürdürmeye ve ticari operasyonlarını yürütmeye devam edebilir. Özellikle işletmenin gelir üretmeye devam etmesi, konkordato projesinin başarıya ulaşabilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle uygulamada en önemli konulardan biri, hangi işlemlerin “olağan ticari faaliyet” kapsamında değerlendirileceği ve hangi işlemler için komiser veya mahkeme onayı gerekeceğinin doğru belirlenmesidir.

Konkordato komiseri bu süreçte hem denetleyici hem de yönlendirici bir rol üstlenir. Şirket yönetimi ile düzenli iletişim kurularak planlanan işlemler değerlendirilir ve gerekli durumlarda izin süreçleri işletilir. Özellikle yüksek mali etkisi bulunan işlemlerde komiserin bilgilendirilmesi ve yazılı onay alınması, ileride doğabilecek hukuki ihtilafların önüne geçilmesi bakımından önem taşır. Aksi hâlde izinsiz yapılan işlemler geçersizlik, sorumluluk veya mühletin kaldırılması gibi ciddi sonuçlar doğurabilir.

Tasarruf sınırlarının doğru yönetilmesi, şirketin hem faaliyetlerini sürdürebilmesini hem de alacaklı güvenini koruyabilmesini sağlar. Bu nedenle şirketlerin konkordato süresince iç denetim mekanizmalarını güçlendirmeleri, mali karar süreçlerini kayıt altına almaları ve önemli işlemler öncesinde hukuki ve mali danışmanlık desteği almaları büyük önem taşır. Başarılı bir konkordato yönetiminde temel unsur, ticari esneklik ile hukuki denetim arasındaki dengenin sağlıklı şekilde kurulabilmesidir.

REVİZYON İHTİYACI

Değişen piyasa koşullarına göre ön projenin güncellenmesi ve esnetilmesi

Konkordato sürecinde hazırlanan ön proje, borçlunun mali durumuna, ödeme kapasitesine ve sürecin başlangıcındaki ekonomik verilere göre oluşturulan bir yeniden yapılandırma planıdır. Ancak konkordato yargılaması çoğu zaman uzun bir sürece yayıldığından, ekonomik koşullarda meydana gelen değişiklikler, piyasa dalgalanmaları, finansman maliyetleri, döviz kurları, sektörel daralmalar veya şirketin ticari faaliyetlerindeki gelişmeler başlangıçta hazırlanan planın güncelliğini ve uygulanabilirliğini etkileyebilir. Bu nedenle konkordato sürecinde ön projenin gerektiğinde revize edilmesi ve değişen koşullara uyarlanması büyük önem taşır.

Revizyon ihtiyacı çoğunlukla şirketin öngördüğü nakit akışının gerçekleşmemesi, satış hacimlerinde düşüş yaşanması, maliyetlerin beklenenden fazla artması veya tahsilat süreçlerinde aksaklık oluşması gibi nedenlerle ortaya çıkar. Bunun yanında ekonomik krizler, yüksek enflasyon, faiz oranlarındaki değişiklikler veya tedarik zinciri sorunları da ödeme planlarının yeniden değerlendirilmesini zorunlu hâle getirebilir. Konkordato projesinin gerçekçi ve sürdürülebilir kalabilmesi için bu gelişmelerin düzenli biçimde analiz edilmesi gerekir.

Konkordato hukukunda temel amaç, borçlunun ekonomik faaliyetlerini devam ettirebilmesini sağlamak ve alacaklıların mümkün olan en yüksek oranda tatmin edilmesine imkân tanımadır. Bu nedenle uygulamada mahkemeler ve konkordato komiserleri, ekonomik gerçeklikle bağını kaybeden katı planlar yerine uygulanabilir ve güncellenebilir projelere daha olumlu yaklaşmaktadır. Revize edilen projelerde ödeme vadeleri yeniden düzenlenebilir, taksit planları değiştirilebilir, ek finansman kaynakları projeye dahil edilebilir veya varlık satış stratejileri yeniden yapılandırılabilir. Bazı durumlarda şirketin faaliyet modelinde değişikliğe gidilmesi ya da operasyonel küçülme kararları da iyileşme planının bir parçası hâline gelebilir.

Revizyon sürecinde şeffaflık ve güvenilir veri paylaşımı büyük önem taşır. Şirketin güncel mali tabloları, nakit akış analizleri ve yeni projeksiyonları konkordato komiserine ve mahkemeye düzenli şekilde sunulmalıdır. Ayrıca yapılacak değişikliklerin alacaklıların menfaat dengesi üzerindeki etkisi de dikkatle değerlendirilmelidir. Çünkü aşırı iyimser veya gerçeklikten uzak revizyonlar, konkordato projesinin güvenilirliğini zedeleyebilir ve tasdik sürecini olumsuz etkileyebilir.

Başarılı bir konkordato yönetiminde esneklik önemli bir unsurdur. Değişen ekonomik koşullara uyum sağlayabilen, gerçekçi verilere dayanan ve sürdürülebilir şekilde güncellenen projeler, hem şirketin yeniden yapılandırma sürecini güçlendirir hem de alacaklıların sürece duyduğu güveni artırır. Bu nedenle konkordato süreci boyunca mali verilerin düzenli analiz edilmesi, piyasa koşullarının yakından takip edilmesi ve gerektiğinde profesyonel danışmanlık desteğiyle projelerin revize edilmesi büyük önem taşımaktadır.

ALACAKLILAR KURULU

Ortak Akıl Denetimi

Kurul İletişimi

Alacaklı temsilcilerini sürecin bir parçası haline getirme ve bilgilendirme trafiği

Kritik Kararlarda Onay Mekanizması

Büyük ölçekli satışlar veya yatırımlar için kurulun desteğini alma sanatı

Çıkar Çatışmalarının Yönetimi

Farklı alacaklı grupları arasındaki dengeyi koruma stratejisi

ALACAKLILAR KURULU

Ortak Akıl Denetimi

KURUL İLETİŞİMİ

Alacaklı temsilcilerini sürecin bir parçası haline getirme ve bilgilendirme trafiği

Konkordato sürecinde alacaklılar kurulu ile kurulan sağlıklı iletişim, sürecin güven içerisinde yürütülmesi ve alacaklı desteğinin korunması açısından büyük önem taşır. Alacaklılar kurulu, yalnızca denetim yapan pasif bir yapı değil; aynı zamanda konkordato sürecinin işleyişini yakından takip eden, görüş bildiren ve şirketin yeniden yapılandırma sürecine dolaylı olarak yön veren önemli bir danışma organıdır. Bu nedenle kurul üyelerinin süreçten düzenli şekilde haberdar edilmesi ve karar mekanizmasına dahil edilmesi, konkordato projesinin başarısını doğrudan etkileyen unsurlardan biridir.

Kurul iletişiminin temel amacı, şirketin mali durumu, faaliyet performansı, nakit akışı, ödeme planı ve konkordato projesindeki gelişmeler hakkında alacaklı temsilcilerine şeffaf ve düzenli bilgi aktarımı sağlamaktır. Özellikle mühlet süresince meydana gelen önemli mali gelişmeler, varlık satışları, finansman arayışları, yeni yatırım planları veya operasyonel değişiklikler konusunda kurulun zamanında bilgilendirilmesi güven ilişkisinin korunmasına katkı sağlar. Süreç içerisinde bilgi eksikliği veya iletişim kopukluğu yaşanması ise alacaklılar arasında güvensizlik oluşmasına ve konkordato projesine verilen desteğin zayıflamasına neden olabilir.

Konkordato komiseri, kurul ile şirket arasındaki iletişimde önemli bir koordinasyon görevi üstlenir. Düzenli toplantılar yapılması, faaliyet raporlarının paylaşılması ve kritik karar süreçlerinde kurul görüşünün alınması uygulamada sıkça başvurulan yöntemler arasındadır. Her ne kadar kurulun her konuda bağlayıcı karar alma yetkisi bulunmasa da, özellikle şirket malvarlığını etkileyen önemli işlemler, proje revizyonları veya finansal yeniden yapılandırma adımları bakımından kurulun değerlendirmeleri sürecin sağlıklı ilerlemesi açısından önem taşır.

Etkili kurul iletişimi aynı zamanda alacaklıların konkordato sürecine yabancılaşmasını önler ve ortak çözüm anlayışını güçlendirir. Alacaklı temsilcilerinin yalnızca sonuç aşamasında değil, süreç boyunca gelişmeler hakkında bilgilendirilmesi; şirketin iyileşme iradesinin daha net görülmesini sağlar. Bu yaklaşım, özellikle büyük ölçekli konkordato dosyalarında müzakere kültürünün gelişmesine ve taraflar arasında daha yapıcı bir iş birliği ortamı oluşmasına katkıda bulunur.

Uygulamada başarılı konkordato süreçlerinde, şirket yönetimlerinin alacaklılar kuruluyla düzenli iletişim kurduğu, verileri açık biçimde paylaştığı ve kriz yönetimini ortak akıl anlayışıyla yürüttüğü görülmektedir. Bu nedenle kurul iletişimi, yalnızca hukuki bir prosedür değil; güven yönetimi, kriz koordinasyonu ve yeniden yapılandırma stratejisinin önemli bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

KRİTİK KARARLARDA ONAY MEKANİZMASI

Büyük ölçekli satışlar veya yatırımlar için kurulun desteğini alma sanatı

Konkordato sürecinde şirket yönetimi, faaliyetlerini sürdürebilmek ve mali yapıyı yeniden dengeleyebilmek amacıyla zaman zaman önemli ekonomik kararlar almak zorunda kalabilir. Büyük ölçekli varlık satışları, yeni yatırım planları, finansman anlaşmaları, iştirak devri, üretim kapasitesini etkileyen işlemler veya uzun vadeli ticari yükümlülükler gibi kararlar, yalnızca şirketin geleceğini değil aynı zamanda alacaklıların menfaatlerini de doğrudan etkiler. Bu nedenle konkordato sürecinde kritik kararların, alacaklılar kurulu ve konkordato komiseri ile uyum içerisinde yönetilmesi büyük önem taşır.

Her ne kadar şirket yönetimi olağan ticari faaliyetlerini sürdürme yetkisini korusa da, işletmenin mali yapısını ciddi şekilde etkileyebilecek işlemler bakımından denetim mekanizması daha hassas hâle gelir. Özellikle yüksek tutarlı satışlar, stratejik varlıkların devri veya yeni yatırım kararları, konkordato projesinin uygulanabilirliği açısından dikkatle değerlendirilir. Bu aşamada amaç, şirketin kısa vadeli nakit ihtiyacını karşılamak ile uzun vadeli faaliyet kapasitesini korumak arasında sağlıklı bir denge kurabilmektir.

Alacaklılar kurulunun desteğinin alınması, yalnızca hukuki güvenlik sağlamak açısından değil, aynı zamanda konkordato sürecine duyulan güvenin korunması bakımından da önemlidir. Kurul üyeleri, yapılması planlanan işlemlerin şirketin mali iyileşmesine katkı sağlayıp sağlamayacağını, alacaklıların tahsil imkânlarını nasıl etkileyeceğini ve işlemin piyasa koşullarına uygun olup olmadığını değerlendirmek ister. Bu nedenle şirket yönetiminin, kritik kararları ani ve kapalı biçimde uygulamak yerine, süreci gerekçeleriyle birlikte şeffaf şekilde paylaşması önem taşır.

Başarılı bir onay mekanizmasının temelinde güvenilir veri sunumu ve etkili iletişim yer alır. Planlanan satış veya yatırımın ekonomik gerekçesi, beklenen finansal etkileri, nakit akışına katkısı ve konkordato projesine sağlayacağı faydalar somut verilerle ortaya konulmalıdır. Gerektiğinde bağımsız değerlendirme raporları, finansal analizler veya uzman görüşleri ile işlemin desteklenmesi, kurulun ve komiserin sürece daha olumlu yaklaşmasını sağlayabilir. Özellikle stratejik öneme sahip varlıkların satışında, “zorunlu ihtiyaç” ile “değer kaybı riski” arasındaki dengenin iyi kurulması gerekir.

Konkordato sürecinde kritik kararların ortak akıl anlayışıyla yönetilmesi, olası uyuşmazlıkların ve güven kaybının önüne geçer. Kurul desteğiyle alınan kararlar, hem mahkeme hem de alacaklılar nezdinde daha güçlü bir meşruiyet zemini oluşturur. Bu nedenle şirketlerin, büyük ölçekli işlemleri yalnızca kısa vadeli finansal çözüm olarak değil; konkordato projesinin genel başarısı ve sürdürülebilirliği açısından değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır.

ÇIKAR ÇATIŞMALARININ YÖNETİMİ

Farklı alacaklı grupları arasındaki dengeyi koruma stratejisi

Konkordato süreci, farklı hukuki statüye ve ekonomik beklentiye sahip çok sayıda alacaklının aynı yeniden yapılandırma planı içerisinde yer aldığı hassas bir denge sürecidir. Rehinli alacaklılar, bankalar, tedarikçiler, çalışanlar ve diğer adi alacaklılar çoğu zaman farklı önceliklere sahiptir. Bu nedenle konkordato uygulamalarında en önemli konulardan biri, alacaklı grupları arasındaki çıkar çatışmalarının adil ve dengeli biçimde yönetilmesidir.

Her alacaklı grubu, konkordato sürecinden mümkün olan en yüksek tahsil oranıyla çıkmayı hedefler. Ancak şirketin mali kapasitesi sınırlı olduğundan tüm taleplerin aynı ölçüde karşılanması çoğu zaman mümkün olmaz. Rehinli alacaklılar teminat haklarını korumaya odaklanırken, teminatsız alacaklılar ödeme planının sürdürülebilirliğini ön planda tutabilir. Çalışanlar ücret alacaklarının öncelikli ödenmesini beklerken, finans kuruluşları şirketin uzun vadeli ödeme gücünü dikkate alır. Bu farklı beklentiler süreç içerisinde doğal olarak menfaat çatışmalarına yol açabilir.

Konkordato komiseri ve alacaklılar kurulu, bu dengenin korunmasında önemli role sahiptir. Sürecin şeffaf yürütülmesi, bilgi akışının eşit sağlanması ve hiçbir alacaklı grubuna haksız avantaj tanınmaması güven ortamının devamı açısından önemlidir. Özellikle bazı alacaklılara ayrıcalıklı ödeme yapılması veya gizli anlaşmalar kurulması, konkordato sisteminin eşitlik ilkesine zarar verebilir ve ciddi hukuki sonuçlar doğurabilir.

Çıkar çatışmalarının sağlıklı yönetilebilmesi için şirket yönetiminin alacaklı gruplarıyla düzenli iletişim kurması, alınan kararların ekonomik gerekçelerini açık şekilde paylaşması ve ödeme planını dengeli biçimde oluşturması gerekir. Başarılı bir konkordato yönetiminde amaç yalnızca hukuki çoğunluğu sağlamak değil; aynı zamanda alacaklılar arasında makul bir menfaat dengesi oluşturarak sürece duyulan güveni koruyabilmektir.

ALACAK BİLDİRİM İLANI

Masadaki Alacaklıları Netleştirmek

İletişim Seferberliği

Alacaklıların doğru tutarlar ile kayda girmesini sağlama ve mutabakat süreci

Kayıtların Tahkiki

Gelen alacak iddialarının şirket defterleriyle titizlikle karşılaştırılması

İtiraz Yönetimi

Hatalı veya fahiş alacak bildirimlerine karşı hukuki ve mali savunma hattı

ALACAK BİLDİRİM İLANI**Masadaki Alacaklıları Netleştirmek*****İLETİŞİM SEFERBERLİĞİ***

Alacaklıların doğru tutarlar ile kayda girmesini sağlama ve mutabakat süreci

Masadaki Alacaklıları Netleştirmek

Konkordato sürecinde alacak bildirim ilanı, konkordato komiseri tarafından yapılan çağrı ile alacaklıların belirli bir süre içinde alacaklarını bildirmelerini sağlayan ve “alacaklılar masasının” netleştirilmesini amaçlayan kritik bir aşamadır. Bu ilan sayesinde borçlunun gerçek alacaklı profili, alacak miktarları ve borç yapısı somut şekilde ortaya konulur. Süre içinde bildirim yapılması, konkordato projesinin sağlıklı bir veri seti üzerinden hazırlanabilmesi için zorunlu bir adımdır.

İLETİŞİM SEFERBERLİĞİ

Alacaklıların Doğru Tutarlarla Kayda Girmesini Sağlama ve Mutabakat Süreci

Bu aşamada amaç, tüm alacaklıların doğru, eksiksiz ve belgeli şekilde konkordato dosyasına dahil edilmesini sağlamaktır. Komiser tarafından yürütölen iletişim süreciyle alacaklılara bilgilendirme yapılır, alacak tutarlarının belgelerle doğrulanması sağlanır ve kayıtların gerçeğe uygun hale getirilmesi hedeflenir. Özellikle farklı kayıtlar, eksik beyanlar veya uyumsuzluklar varsa mutabakat çalışmaları ile bunların giderilmesi önem taşır.

Sağlıklı bir iletişim seferberliği, hem alacaklılar arasında güvenin korunmasına hem de konkordato projesinin gerçekçi veriler üzerine kurulmasına katkı sağlar. Bu sayede müzakere ve oylama aşamalarında uyumsuzlukların azaltılması ve sürecin daha etkin ilerlemesi mümkün olur.

KAYITLARIN TAHKİKİ

Gelen Alacak İddialarının Şirket Defterleriyle Titizlikle Karşılaştırılması

Konkordato sürecinde kayıtların tahkiki, alacaklılar tarafından bildirilen alacak iddialarının borçlunun ticari defterleri, muhasebe kayıtları ve resmi belgeleriyle karşılaştırılarak doğruluğunun tespit edilmesi sürecidir. Bu aşama, konkordato masasının doğru şekilde oluşturulması ve gerçek alacaklı durumunun ortaya konulması açısından kritik öneme sahiptir.

Konkordato komiseri, alacak bildirimleri kapsamında sunulan talepleri şirketin bilanço, cari hesap kayıtları, sözleşmeler, fatura ve ödeme hareketleri ile karşılaştırır. Amaç, her bir alacağın hukuki dayanağını ve miktarını netleştirmek, mükerrer veya hatalı kayıtları tespit etmek ve gerçeğe aykırı talepleri ayıklamaktır. Özellikle ticari ilişkilerde sıkça görölebilen kayıt uyumsuzlukları, eksik faturalar veya muhasebe hataları bu aşamada ortaya çıkarılır.

Tahkik süreci aynı zamanda alacaklılar arasındaki eşitliğin korunması açısından da önemlidir. Çünkü hatalı veya şişirilmiş alacak bildirimleri, konkordato oylamasını ve ödeme planını doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle tüm iddialar objektif kriterlere göre değerlendirilir ve yalnızca belgelerle doğrulanan alacaklar konkordato hesabına dahil edilir.

Kayıtların titizlikle incelenmesi, hem konkordato projesinin güvenilirliğini artırır hem de mahkemenin tasdik aşamasında sağlıklı bir değerlendirme yapmasına imkân tanır. Bu süreçte şeffaflık, belge düzeni ve doğru muhasebe kayıtları, konkordatonun başarısı açısından belirleyici unsurlar arasında yer alır.

İTİRAZ YÖNETİMİ

Hatalı veya Fahiş Alacak Bildirimlerine Karşı Hukuki ve Mali Savunma Hattı

Konkordato sürecinde itiraz yönetimi, alacaklılar tarafından bildirilen alacakların hatalı, gerçeğe aykırı veya fahiş (şişirilmiş) olduğu durumlarda borçlunun mali ve hukuki savunma mekanizmasını ifade eder. Bu süreç, konkordato masasının doğru şekilde oluşmasını sağlamak, haksız alacak kayıtlarını önlemek ve ödeme planının gerçekçi bir borç yapısı üzerine kurulmasına katkı sağlamak açısından kritik öneme sahiptir.

Alacak bildirimleri ve kayıtların tahkiki aşamasında, bazı alacaklılar eksik belge sunabilir, hatalı hesaplama yapabilir veya ticari ilişkiden doğan gerçek borçtan daha yüksek tutar bildirebilir. Bu tür durumlar konkordato oylamasını, alacak oranlarını ve nihai ödeme planını doğrudan etkileyebileceğinden, borçlu şirketin aktif bir itiraz süreci yürütmesi gerekir. İtiraz yönetimi, yalnızca bir savunma mekanizması değil, aynı zamanda sürecin şeffaf ve adil ilerlemesini sağlayan bir denge aracıdır.

İtiraz sürecinde konkordato komiseri merkezi bir rol üstlenir. Komiser, bildirilen alacakları şirket defterleri, faturalar, sözleşmeler, banka kayıtları ve muhasebe verileriyle karşılaştırarak ön değerlendirme yapar. Borçlu şirket ise bu aşamada itirazlarını yazılı ve belgeli şekilde sunmalı, her bir alacak kalemi için somut deliller ortaya koymalıdır. Özellikle cari hesap uyumsuzlukları, karşılıksız faturalar, mükerrer kayıtlar veya faiz hesaplamalarındaki hatalar en sık karşılaşılan itiraz konularıdır.

Hukuki açıdan itiraz yönetimi, alacağın konkordato masasına hangi miktar üzerinden kabul edileceğinin belirlenmesi bakımından önem taşır. Gerçeğe aykırı alacak kayıtları, hem alacaklılar arasındaki eşitlik ilkesini zedeler hem de konkordato planının dengesini bozar. Bu nedenle itirazlar, yalnızca teknik bir muhasebe düzeltmesi değil, aynı zamanda hukuki bir hak arama ve koruma süreci olarak değerlendirilir. Gerekli hâllerde itirazlar mahkeme aşamasına taşınabilir ve yargısal değerlendirme talep edilebilir.

Mali açıdan ise itiraz yönetimi, şirketin toplam borç yükünün doğru belirlenmesini sağlar. Yanlış veya şişirilmiş borç kayıtları, konkordato projesinin sürdürülebilirliğini yapay şekilde zorlaştırabilir ve ödeme planını gerçek dışı hale getirebilir. Bu nedenle her bir alacak kaleminin detaylı incelenmesi, karşılıklı mutabakat sağlanamayan noktaların gerekçelendirilmesi ve finansal gerçekliğin ortaya konulması büyük önem taşır.

Başarılı bir itiraz yönetimi, güçlü bir belge düzeni ve sistematik veri analizi gerektirir. Şirketin muhasebe kayıtlarının düzenli olması, sözleşmelerin açık ve net hazırlanması ve finansal işlemlerin izlenebilir şekilde yürütülmesi bu süreci kolaylaştırır. Aynı zamanda profesyonel hukuk ve mali danışmanlık desteği, itirazların doğru stratejiyle yönetilmesini sağlar.

Sonuç olarak itiraz yönetimi, konkordato sürecinde yalnızca savunma amaçlı bir aşama değil, aynı zamanda finansal gerçekliğin korunmasını sağlayan temel bir kontrol mekanizmasıdır. Hatalı veya fahiş alacakların düzeltilmesi, hem alacaklılar arasında adil bir denge kurulmasına hem de konkordato projesinin mahkeme nezdinde güvenilirliğinin artmasına doğrudan katkı sağlar.

ALACAKLILAR TOPLANTISI VE OYLAMA

Final Karar Anı

Müzakere Masası

Alacaklıları projenin başarısına ikna etme ve "en iyi seçenek bu" algısını oluşturma

Psikolojik Yönetim

Toplantı atmosferinin yönetilmesi ve alacaklıların endişelerinin giderilmesi

Nisap Matematiği

Kabul oylarının takibi ve kritik alacaklıların oylama sürecindeki rolü

İltihak Tra iği

Toplantı sonrası 7 günlük sürede eksik kalan oyların tamamlanması için iletişim

ALACAKLILAR TOPLANTISI VE OYLAMA

Final Karar Anı

Konkordato sürecinde alacaklılar toplantısı ve oylama aşaması, sürecin en kritik ve belirleyici evresidir. Bu aşama, konkordato projesinin alacaklılar tarafından kabul edilip edilmeyeceğinin netleştiiği ve borçlunun yeniden yapılandırma planının kaderinin belirlendiği “final karar anı” niteliğindedir. Komiser tarafından organize edilen toplantıda alacaklılar, borçlunun sunduğu konkordato teklifini değerlendirir, müzakere eder ve kanunda öngörölen çoğunluk şartlarına göre oy kullanır.

MÜZAKERE MASASI

Alacaklıları Projenin Başarısına İkna Etme ve “En İyi Seçenek Bu” Algısını Oluşturma

Müzakere masası, konkordato sürecinde alacaklıların yalnızca oy kullandığı bir platform değil; aynı zamanda borçlunun mali iyileşme planını anlattığı, güven oluşturduğu ve projeyi kabul edilebilir hale getirmeye çalıştığı stratejik bir iletişim alanıdır. Bu aşamada temel amaç, alacaklılara konkordato projesinin mevcut alternatifler arasında en rasyonel ve en yüksek tahsil imkânı sunan seçenek olduğunu gösterebilmektir.

Borçlu şirket, müzakere sürecinde mali verilerini, nakit akış projeksiyonlarını ve ödeme planının dayandığı ekonomik gerekçeleri açık ve ikna edici bir şekilde sunar. Özellikle iflas senaryosunda alacaklıların elde edeceği muhtemel sonuç ile konkordato kapsamında önerilen tahsilat oranı karşılaştırmalı olarak ortaya konulur. Bu karşılaştırma, alacaklıların karar verme sürecinde en önemli etki unsurlarından biridir.

Konkordato komiseri de bu süreçte düzenleyici ve dengeleyici bir rol üstlenir. Bilgi akışının şeffaf olmasını sağlamak, tartışmaların hukuki çerçevede ilerlemesini gözetmek ve taraflar arasında sağlıklı iletişim kurulmasına katkı sunmak komiserin temel görevleri arasındadır. Aynı zamanda alacaklıların sorularının yanıtlanması ve projeye ilişkin belirsizliklerin giderilmesi, müzakere sürecinin etkinliğini artırır.

Başarılı bir müzakere süreci, yalnızca hukuki çoğunluğun sağlanmasına değil, aynı zamanda alacaklıların güveninin kazanılmasına dayanır. Çünkü konkordato, zorunlu bir kabul mekanizması olmanın ötesinde, ekonomik gerçeklik ve karşılıklı menfaat dengesi üzerine kurulu bir yeniden yapılandırma modelidir. Bu nedenle “en iyi seçenek bu” algısının doğru verilerle desteklenmesi, konkordatonun kabul edilme ihtimalini doğrudan etkiler.

PSİKOLOJİK YÖNETİM

Toplantı Atmosferinin Yönetilmesi ve Alacaklıların Endişelerinin Giderilmesi

Konkordato sürecinde psikolojik yönetim, alacaklılar toplantısı ve müzakere aşamasında tarafların karar alma davranışlarını etkileyen duygu, algı ve güven unsurlarının doğru şekilde yönetilmesini ifade eder. Bu aşama yalnızca hukuki ve mali verilerin sunulduğu teknik bir süreç değil, aynı zamanda yoğun belirsizlik ve risk algısının bulunduğu psikolojik bir karar ortamıdır. Alacaklıların projeye yaklaşımı, çoğu zaman rakamsal veriler kadar güven duygusu ve geleceğe ilişkin beklentilerden de etkilenir.

Toplantı atmosferinde alacaklıların en temel kaygıları; alacaklarını ne ölçüde tahsil edebilecekleri, ödeme planının gerçekçi olup olmadığı ve borçlunun süreci başarıyla tamamlayıp tamamlayamayacağıdır. Bu nedenle borçlu şirketin ve komiserin, yalnızca finansal verileri sunması yeterli değildir; aynı zamanda güven inşa eden, belirsizliği azaltan ve sürecin kontrol altında olduğu hissini güçlendiren bir iletişim dili kullanması gerekir.

Psikolojik yönetimin en önemli unsurlarından biri şeffaflıktır. Verilerin açık, tutarlı ve karşılaştırılabilir şekilde sunulması, alacaklıların risk algısını azaltır. Özellikle iflas senaryosu ile konkordato senaryosu arasındaki farkın net biçimde ortaya konulması, alacaklıların rasyonel karar vermesini kolaylaştırır. Bunun yanında, ödeme planının uygulanabilirliğine dair somut örnekler ve geçmiş performans verileri de güven duygusunu destekler.

Toplantı sırasında oluşabilecek gerilim, itirazlar veya güvensizlik ifadeleri, doğru iletişim teknikleriyle yönetilmelidir. Bilgilendirme eksikliği veya belirsizlikler, çoğu zaman karar sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle konkordato komiseri, taraflar arasında dengeleyici bir rol üstlenerek tartışmaların yapıcı bir zeminde ilerlemesini sağlar ve sürecin kontrol altında olduğu algısını güçlendirir.

Başarılı bir psikolojik yönetim, yalnızca alacaklıların ikna edilmesini değil, aynı zamanda sürece olan genel güvenin artırılmasını da sağlar. Bu sayede konkordato projesinin kabul edilme ihtimali yükselir ve müzakere süreci daha istikrarlı bir şekilde sonuçlanır.

NİSAP MATEMATİĞİ

Kabul Oylarının Takibi ve Kritik Alacaklıların Oylama Sürecindeki Rolü

Konkordato sürecinde nisap matematiği, konkordato projesinin kabul edilip edilmediğinin belirlenmesinde kullanılan oy ve alacak çoğunluğu hesaplamalarını ifade eder. Bu aşama, alacaklılar toplantısında verilen oyların yalnızca sayısal olarak değil, aynı zamanda alacak tutarları üzerinden değerlendirilmesi nedeniyle sürecin en teknik ve kritik bölümlerinden biridir. Çünkü konkordatonun kabulü, basit çoğunluktan ziyade kanunda öngörülen nitelikli çoğunluk şartlarının sağlanmasına bağlıdır.

İİK m. 302 uyarınca konkordato projesinin kabulü için iki alternatif çoğunluk sisteminden birinin sağlanması gerekir: ya kayıtlı alacaklıların ve alacakların yarısından fazlasının kabulü ya da alacaklıların dörtte birinden fazlası ile alacak miktarının üçte ikisinden fazlasının birlikte sağlanması. Bu nedenle nisap hesabı yapılırken yalnızca kişi sayısı değil, her alacaklının temsil ettiği alacak büyüklüğü de belirleyici olur. Bu durum, küçük ve büyük alacaklılar arasındaki dengeyi doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur.

Nisap matematiğinde en kritik noktalardan biri “kritik alacaklılar” olarak adlandırılabilirler yüksek tutarlı alacak sahipleridir. Az sayıda alacaklı, toplam alacak miktarının büyük bir bölümünü temsil ediyorsa, bu alacaklıların oylama davranışı konkordatonun kaderini doğrudan belirleyebilir. Bu nedenle konkordato sürecinde yalnızca genel çoğunluğu sağlamak yeterli değildir; aynı zamanda yüksek etkili alacaklıların sürece ikna edilmesi stratejik bir zorunluluktur.

Konkordato komiseri, oylama sürecinde nisap hesaplamalarını şeffaf ve doğru şekilde yürütmekle yükümlüdür. Alacak kayıtlarının kesinleşmesi, itirazların sonuçlandırılması ve iltihak süresinin tamamlanması, doğru nisap hesabı için temel ön koşullardır. Aksi hâlde hatalı hesaplamalar, konkordatonun geçersizliği veya tasdik sürecinde ciddi hukuki sorunlar doğurabilir.

Kritik alacaklıların rolü yalnızca sayısal etkiyle sınırlı değildir; aynı zamanda diğer alacaklıların kararlarını da dolaylı olarak etkileyebilirler. Büyük alacaklıların projeye destek vermesi, güven algısını güçlendirirken, olumsuz tutum sergilemeleri ise genel oylama davranışını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle konkordato yönetiminde nisap matematiği, yalnızca bir hesaplama süreci değil, aynı zamanda stratejik bir karar yönetimi alanı olarak değerlendirilmelidir.

İLTİHAK TRAFİĞİ**Toplantı sonrası 7 günlük sürede eksik kalan oyların tamamlanması için iletişim**

Konkordato sürecinde iltihak trafiği, alacaklılar toplantısında oy kullanmamış veya toplantıya katılmamış alacaklıların, kanunda öngörülen yedi günlük süre içinde konkordato projesine sonradan katılım sağlamalarını ifade eder. Bu süreç, konkordato oylamasının nihai sonucunu doğrudan etkileyebilen tamamlayıcı bir aşama olup, çoğu zaman projenin kabul edilip edilmeyeceğinin belirlendiği kritik bir zaman dilimi olarak değerlendirilir.

Toplantı sonrası süreçte kesin nisabın oluşabilmesi için eksik kalan oyların tamamlanması gerekir. Bu nedenle iltihak trafiği, yalnızca bir bilgilendirme faaliyeti değil; aynı zamanda aktif bir iletişim ve ikna sürecidir. Alacaklılara toplantı sonuçları, konkordato projesinin mevcut durumu, sağlanan çoğunluk oranları ve sürece katılmalarının sonuçları hakkında açık ve anlaşılır bilgiler sunulur. Amaç, alacaklıların bilinçli bir şekilde karar vererek projeye katılım göstermelerini sağlamaktır.

Bu aşamada konkordato komiseri ve borçlu şirket arasında koordineli bir iletişim yürütülmesi büyük önem taşır. Alacaklılara ulaştırılan bilgilendirmelerde tutarlılık, şeffaflık ve hukuki çerçeveye uygunluk esas alınmalıdır. Özellikle büyük alacaklıların kararları, iltihak sürecinin sonucunu doğrudan etkileyebileceği için bu alacaklılarla birebir iletişim kurulması uygulamada sıkça karşılaşılan bir yöntemdir.

İltihak trafiğinde temel hedef, konkordato projesinin gerçek ekonomik avantajlarını alacaklılara yeniden hatırlatmak ve iflas senaryosu ile konkordato senaryosu arasındaki farkı net biçimde ortaya koymaktır. Bu karşılaştırma, toplantı sırasında kararsız kalan veya çekimser oy kullanan alacaklıların sürece dahil olmasını kolaylaştırabilir. Ancak bu iletişim sürecinin baskı veya yönlendirme niteliği taşınamaması, tamamen bilgilendirme ve açıklama çerçevesinde yürütülmesi gerekir.

Yedi günlük iltihak süresi, konkordato oylamasının fiilen tamamlandığı ve sonucun şekillendiği kritik bir zaman dilimidir. Bu nedenle tüm iletişim faaliyetleri hızlı, planlı ve sistematik şekilde yürütülmelidir. Eksik veya yanlış bilgilendirme, alacaklıların sürece katılımını olumsuz etkileyebilir ve konkordato projesinin kabul şansını düşürebilir.

Başarılı bir iltihak trafiği, yalnızca sayısal çoğunluğu tamamlamakla kalmaz; aynı zamanda alacaklı güvenini güçlendirir ve konkordato sürecinin genel meşruiyetini artırır. Bu nedenle iltihak süreci, konkordato oylamasının tamamlayıcı bir uzantısı değil, sonucunu belirleyen stratejik bir iletişim evresi olarak değerlendirilmelidir.

TASDİK SÜRECİ

Mahkemenin "Olur" Kararı

Hukuki Savunma

Tasdik şartlarının (İİK 305) oluştuğunun mahkemeye teknik ve ikna edici sunumu

Depo Kararı Yönetimi

Çekişmeli alacaklar için ayrılacak teminatların maliyet analizi

Kesinleşme Sonrası İletişim

Tasdik kararının piyasaya ve paydaşlara duyurulması

TASDİK SÜRECİ **Mahkemenin "Olur" Kararı**

HUKUKİ SAVUNMA

Tasdik şartlarının (İİK 305) oluştuğunun mahkemeye teknik ve ikna edici sunumu

Konkordato sürecinde tasdik süreci, alacaklılar tarafından kabul edilen konkordato projesinin mahkeme tarafından hukuken geçerlilik kazanıp kazanmayacağını değerlendirildiği nihai aşamadır. Bu aşama, konkordatonun bağlayıcı hale gelmesi açısından belirleyici olup, mahkemenin vereceği "tasdik" kararı ile borçlu ile tüm alacaklılar arasında yeni bir hukuki denge kurulmuş olur. Mahkeme, komiser raporunu ve dosya kapsamını inceleyerek konkordatonun kanuni şartları taşıyıp taşımadığını denetler ve uygun bulması hâlinde tasdik kararı verir.

HUKUKİ SAVUNMA

Tasdik Şartlarının (İİK m. 305) Oluşturğunun Mahkemeye Teknik ve İkna Edici Sunumu

Tasdik sürecinde hukuki savunma, konkordato projesinin İİK m. 305'te öngörülen tüm şartları sağladığını mahkemeye teknik, sistematik ve ikna edici bir şekilde ortaya koyma faaliyetidir. Bu aşamada amaç, yalnızca alacaklı onayının varlığını göstermek değil; aynı zamanda konkordato projesinin ekonomik, hukuki ve mali açıdan uygulanabilir ve sürdürülebilir olduğunu kanıtlamaktır.

Hukuki savunma kapsamında öncelikle konkordato teklifinin, borçlunun iflası hâlinde alacaklıların elde edeceği muhtemel sonuçtan daha avantajlı olduğu somut verilerle ortaya konulur. Ardından ödeme planının şirketin mevcut mali gücüyle uyumlu olduğu, gerçekçi nakit akışı projeksiyonları ve finansal analizlerle desteklenir. Nitelikli çoğunluğun sağlandığına ilişkin oylama sonuçları, alacak listeleri ve iltihak kayıtları mahkemeye sunularak usul şartlarının tamamlandığı gösterilir.

Ayrıca imtiyazlı alacaklar ile komiser izniyle doğan borçların uygun şekilde teminat altına alındığı ve yargılama giderleri ile harçların depo edildiği de hukuki savunmanın önemli parçalarıdır. Bu unsurların her biri, konkordatonun tasdik edilebilirliğini doğrudan etkileyen zorunlu şartlar arasında yer alır.

Bu süreçte sunumun yalnızca hukuki metinlerle sınırlı kalmaması, finansal tablolar, bağımsız değerlendirme raporları ve komiser değerlendirmeleriyle desteklenmesi büyük önem taşır. Mahkeme, konkordatonun şeklen değil, aynı zamanda ekonomik gerçeklik açısından da uygulanabilir olup olmadığını değerlendirir.

Sonuç olarak hukuki savunma, konkordato projesinin "kağıt üzerinde bir plan" olmaktan çıkarılıp, mahkeme nezdinde uygulanabilir ve güvenilir bir yeniden yapılandırma modeli olarak kabul edilmesini sağlayan kritik bir aşamadır.

DEPO KARARI YÖNETİMİ

Çekişmeli Alacaklar İçin Ayrılacak Teminatların Maliyet Analizi

Konkordato sürecinde depo kararı yönetimi, çekişmeli veya henüz kesinleşmemiş alacaklar için mahkeme tarafından öngörülen teminat veya depo yükümlülüğünün planlanması, karşılanması ve mali açıdan yönetilmesi sürecidir. Bu aşama, özellikle tasdik aşamasında ortaya çıkan belirsiz alacakların ileride doğabilecek risklerini güvence altına almak amacıyla önem taşır. Mahkeme, çekişmeli alacakların ileride haklı çıkması ihtimaline karşı belirli bir tutarın depo edilmesini veya teminat gösterilmesini isteyebilir.

Depo kararı, konkordato projesinin uygulanabilirliği üzerinde doğrudan etkili bir mali yük oluşturur. Bu nedenle şirketin nakit akış planı içerisinde bu yükümlülüğün doğru şekilde öngörülmesi ve sürdürülebilirliğinin analiz edilmesi gerekir. Özellikle yüksek tutarlı çekişmeli alacaklar söz konusu olduğunda, ayrılacak teminatın şirketin işletme sermayesi üzerindeki etkisi dikkatle değerlendirilmelidir. Yanlış planlanan bir depo yükümlülüğü, konkordato projesinin finansal dengesini bozabilir ve ödeme planının uygulanmasını zorlaştırabilir.

Maliyet analizi aşamasında, çekişmeli alacakların gerçekleşme olasılığı, hukuki süreçlerin muhtemel sonucu, faiz yükleri ve olası icra riskleri dikkate alınır. Bu kapsamda her bir çekişmeli alacak için risk ağırlıklı bir değerlendirme yapılması ve buna uygun teminat stratejisi belirlenmesi gerekir. Bazı durumlarda nakit depo yerine banka teminat mektubu gibi alternatif güvence yöntemleri tercih edilerek likidite üzerindeki baskı azaltılabilir.

Konkordato komiseri ve mahkeme, depo kararını verirken hem alacaklıların korunmasını hem de borçlunun faaliyetlerini sürdürebilmesini birlikte değerlendirir. Bu nedenle depo yükümlülüğünün ölçülü, orantılı ve ekonomik gerçeklerle uyumlu olması esastır. Aşırı yüksek depo talepleri, konkordatonun başarısını riske atabileceği gibi, yetersiz teminat ise alacaklı güvenini zedeleyebilir.

Başarılı bir depo kararı yönetimi, yalnızca hukuki bir yükümlülüğün yerine getirilmesi değil, aynı zamanda finansal planlamanın kritik bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Şirketin nakit akışı, borç yapısı ve operasyonel sürdürülebilirliği dikkate alınarak yapılan doğru maliyet analizi, konkordato sürecinin dengeli ve güvenli şekilde ilerlemesine katkı sağlar.

KESİNLEŞME SONRASI İLETİŞİM

Tasdik Kararının Piyasaya ve Paydaşlara Duyurulması

Konkordato tasdik kararının kesinleşmesinden sonraki iletişim süreci, yeniden yapılandırma sürecinin en kritik aşamalarından birini oluşturur. Bu aşamada temel amaç, mahkeme tarafından verilen tasdik kararının yalnızca hukuki bir sonuç olarak kalmaması; aynı zamanda piyasa, alacaklılar, çalışanlar, tedarikçiler ve finansal kurumlar nezdinde güveni yeniden tesis eden bir gelişme olarak doğru şekilde konumlandırılmasıdır. Çünkü konkordatonun başarısı, yalnızca hukuki koruma ile değil, aynı zamanda ekonomik aktörlerin şirkete duyduğu güvenle de doğrudan ilişkilidir.

Tasdik kararının duyurulması sürecinde şeffaf, net ve tutarlı bir iletişim stratejisi izlenmelidir. Paydaşlara, konkordato planının kabul edildiği, ödeme takviminin kesinleştiği ve şirketin faaliyetlerine belirlenen çerçevede devam edeceği açık biçimde aktarılır. Özellikle bankalar, tedarikçiler ve büyük alacaklılar açısından bu açıklamalar, şirketle ticari ilişkilerin devam edip etmeyeceğini belirleyen önemli bir referans niteliği taşır.

Piyasa iletişiminde ise şirketin yeniden yapılandırma sürecini başarıyla tamamladığı ve artık daha sürdürülebilir bir mali yapıya kavuştuğu mesajı ön plana çıkarılır. Bu yaklaşım, hem itibar yönetimi hem de ticari ilişkilerin yeniden canlandırılması açısından önemlidir. Aynı zamanda çalışanlara yönelik bilgilendirmelerde iş sürekliliğinin korunacağı ve operasyonel faaliyetlerin planlanan şekilde devam edeceği vurgulanır.

Sonuç olarak kesinleşme sonrası iletişim, konkordatonun yalnızca hukuki bir başarı olmaktan çıkıp ekonomik ve kurumsal bir toparlanma sürecine dönüşmesini sağlayan temel aşamadır. Bu süreçte doğru iletişim stratejisi, şirketin piyasadaki güvenilirliğini yeniden inşa etmesinde belirleyici rol oynar.

KONKORDATONUN SONA ERDİRİLMESİ

Yeni Bir Başlangıç

Ödeme Takvimine Sadakat

Tasdik edilen planın hatasız uygulanması ve kayyım denetimi

Mali Disiplinin Kalıcı Hale Gelmesi

Konkordato bittikten sonra da şirketin sağlıklı kalmasını sağlayacak yönetim kültürü

Olası Risklerin Yönetimi

Ödeme aksamaları durumunda yapılandırmanın korunması stratejileri

Borçtan Kurtulma ve İtibarın İadesi

Sürecin başarıyla bitişinin piyasa nezdinde tescili

KONKORDATONUN SONA ERDİRİLMESİ**Yeni Bir Başlangıç****ÖDEME TAKVİMİNE SADAKAT*****Tasdik edilen planın hatasız uygulanması ve kayyım denetimi***

Konkordatonun sona erdirilmesi, tasdik edilen konkordato projesinin uygulanmasıyla birlikte borçlunun artık konkordato koruması altında olmaksızın normal ticari hayatına dönmesini ifade eder. Bu aşama, yalnızca hukuki bir sürecin bitişi değil; aynı zamanda şirketin finansal yeniden yapılanma sürecini tamamlayarak daha disiplinli ve sürdürülebilir bir yapıya geçiş yaptığı “yeni bir başlangıç” olarak değerlendirilir. Konkordatonun başarıyla sonuçlanması, borçlu ile alacaklılar arasındaki yeni ödeme düzeninin istikrarlı şekilde işletilmesine bağlıdır.

ÖDEME TAKVİMİNE SADAKAT***Tasdik Edilen Planın Hatasız Uygulanması ve Kayyım Denetimi***

Konkordato sürecinin en kritik aşamalarından biri, tasdik edilen ödeme planına tam ve eksiksiz şekilde uyulmasıdır. Bu aşamada borçlu şirket, mahkeme tarafından onaylanan takvime uygun olarak alacaklılara ödemelerini düzenli şekilde gerçekleştirmekle yükümlüdür. Ödeme disiplininin korunması, konkordatonun başarısını belirleyen temel unsurdur; zira herhangi bir aksama, sürecin yeniden yargısal değerlendirmeye veya sona erdirilmesine yol açabilir.

Bu süreçte kayyım veya konkordato komiseri denetim fonksiyonunu sürdürerek ödeme planının doğru uygulanıp uygulanmadığını takip eder. Nakit akışının planla uyumlu olması, gecikmelerin yaşanmaması ve taahhüt edilen oranların eksiksiz yerine getirilmesi büyük önem taşır. Özellikle işletme sermayesinin yönetimi, gelir-gider dengesi ve borç servis kapasitesi bu aşamada yakından izlenir.

Ödeme takvimine sadakat yalnızca hukuki bir yükümlülük değil, aynı zamanda şirketin güvenilirliğini yeniden inşa etmesinin de temel aracıdır. Düzenli ödemeler, alacaklılar nezdinde güvenin pekişmesini sağlarken, şirketin piyasadaki itibarını da güçlendirir. Buna karşılık ödeme planından sapmalar, konkordato sürecinin başarısını riske atabilir ve ciddi hukuki sonuçlar doğurabilir.

Sonuç olarak, tasdik edilen konkordato planının hatasız ve disiplinli şekilde uygulanması, konkordatonun gerçek anlamda başarıya ulaştığını gösterir ve şirketin yeniden istikrarlı bir ticari yapıya kavuşmasını sağlar.

MALİ DİSİPLİNİN KALICI HALE GELMESİ***Konkordato bittikten sonra da şirketin sağlıklı kalmasını sağlayacak yönetim kültürü***

Konkordato sürecinin başarıyla tamamlanmasının ardından en kritik aşama, kazanılan finansal denge ve yeniden yapılandırılmış borç yapısının kalıcı hale getirilmesidir. Bu dönem, yalnızca geçmiş borçların tasfiyesi değil, aynı zamanda şirketin gelecekte benzer mali krizlerle karşılaşmaması için yeni bir yönetim kültürünün inşa edilmesini ifade eder. Bu nedenle mali disiplinin sürdürülebilir bir sistem haline getirilmesi, konkordatonun gerçek başarısını belirleyen temel unsurlardan biridir.

Mali disiplinin kalıcı hale gelmesi, gelir-gider dengesinin sürekli kontrol altında tutulmasını, nakit akışının düzenli planlanmasını ve gereksiz mali risklerden kaçınılmasını gerektirir. Şirket yönetimi, artık yalnızca kısa vadeli çözümlere odaklanmak yerine, uzun vadeli finansal istikrarı önceleyen bir yaklaşım benimsemelidir. Bütçe kontrol mekanizmalarının güçlendirilmesi, düzenli finansal raporlama yapılması ve harcama disiplininin kurumsallaştırılması bu sürecin temel yapı taşlarıdır.

Ayrıca kredi kullanımı, yatırım kararları ve yeni ticari taahhütler daha dikkatli değerlendirilmelidir. Konkordato sonrası dönemde şirketin yeniden borçlanma eğilimi kontrol altında tutulmalı, her finansal kararın işletmenin nakit akışına etkisi analiz edilmelidir. Bu yaklaşım, şirketin tekrar borç sarmalına girmesini önleyen koruyucu bir mekanizma görevi görür.

Kurumsal yönetim kültürünün güçlendirilmesi de mali disiplinin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Şeffaf raporlama, iç denetim mekanizmalarının etkin kullanımı ve finansal kararların veri temelli alınması, şirketin yönetim kalitesini artırır. Aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler arasında finansal farkındalığın artırılması, disiplinin organizasyon geneline yayılmasını sağlar.

Sonuç olarak konkordato sonrası mali disiplin, yalnızca ekonomik bir gereklilik değil, aynı zamanda şirketin yeniden güven kazanmasının ve piyasada kalıcı şekilde varlık göstermesinin temel şartıdır. Bu disiplinin kurumsal bir yönetim kültürüne dönüşmesi, şirketin gelecekte daha sağlam ve dirençli bir yapıya sahip olmasını sağlar.

OLASI RİSKLERİN YÖNETİMİ

Ödeme Aksamaları Durumunda Yapılandırmanın Korunması Stratejileri

Konkordato sonrası dönemde olası risklerin yönetimi, tasdik edilen ödeme planının sürdürülebilirliğini korumak ve şirketin yeniden finansal krize sürüklenmesini önlemek amacıyla geliştirilen önleyici ve düzeltici stratejileri ifade eder. Bu aşama, konkordatonun yalnızca hukuki olarak sona ermesi değil, ekonomik olarak da başarıya ulaşması açısından kritik öneme sahiptir. Özellikle ödeme takviminde yaşanabilecek gecikmeler veya nakit akışında meydana gelen bozulmalar, tüm yapılandırma sürecini riske sokabilecek hassas durumlar yaratabilir.

Ödeme aksamaları genellikle tahsilatların gecikmesi, satış gelirlerinde düşüş, maliyet artışları veya beklenmeyen piyasa dalgalanmaları nedeniyle ortaya çıkar. Bu tür durumlarda şirketin hızlı hareket ederek finansal dengeyi yeniden kurması gerekir. Nakit akışının yakından izlenmesi, erken uyarı sistemlerinin kurulması ve kritik ödeme kalemlerinin önceliklendirilmesi, risklerin büyümeden kontrol altına alınmasını sağlar.

Yapılandırmanın korunması için en önemli stratejilerden biri esnek finansal planlamadır. Gelir projeksiyonlarının düzenli güncellenmesi, giderlerin kontrol altına alınması ve gerektiğinde operasyonel küçülmeye gidilmesi, ödeme dengesinin korunmasına katkı sağlar. Ayrıca tedarikçilerle yeniden müzakere edilmesi, vadelerin gözden geçirilmesi veya alternatif finansman kaynaklarının değerlendirilmesi de uygulanabilecek yöntemler arasındadır.

Konkordato sonrası dönemde şeffaf iletişim de risk yönetiminin önemli bir parçasıdır. Ödeme güçlüğü oluşması durumunda alacaklılarla zamanında iletişime geçilmesi, güven kaybını azaltır ve çözüm odaklı bir yaklaşım geliştirilmesini sağlar. Aksi hâlde gizlenen veya geciktirilen sorunlar, daha ciddi hukuki sonuçlara ve yapılandırmanın tamamen başarısız olmasına yol açabilir.

Sonuç olarak olası risklerin yönetimi, konkordato sonrası dönemde şirketin istikrarını koruyan en önemli mekanizmadır. Etkin planlama, hızlı müdahale ve şeffaf yönetim anlayışı sayesinde ödeme aksamaları kontrol altına alınabilir ve yapılandırma süreci uzun vadeli başarıya dönüştürülebilir.

BORÇTAN KURTULMA VE İTİBARIN İADESİ***Sürecin Başarıyla Bitişinin Piyasa Nezdinde Tescili***

Konkordato sürecinin başarıyla tamamlanması, borçlunun yalnızca hukuki olarak borçlarını yeniden yapılandığı bir aşamayı değil, aynı zamanda ekonomik ve kurumsal anlamda yeniden doğuşunu ifade eder. Tasdik edilen konkordato planının eksiksiz şekilde uygulanması ve ödeme takviminin başarıyla tamamlanmasıyla birlikte şirket, konkordato korumasından çıkarak normal ticari hayatına geri döner. Bu aşama, borçtan kurtulmanın ötesinde, şirketin piyasa nezdinde yeniden güven kazanması ve itibarının iade edilmesi açısından stratejik bir dönüm noktasıdır.

İtibarın iadesi, yalnızca hukuki bir sonuç değil; aynı zamanda ekonomik aktörlerin şirketi yeniden güvenilir bir iş ortağı olarak kabul etmesiyle gerçekleşen bir süreçtir. Bankalar, tedarikçiler, yatırımcılar ve müşteriler açısından konkordato geçmişi, doğru yönetildiğinde bir zayıflık göstergesi değil, aksine finansal kriz yönetiminin başarıyla tamamlandığını gösteren bir referans haline gelebilir. Bu nedenle konkordatonun başarıyla sonuçlanması, şirketin piyasadaki algısını doğrudan etkileyen güçlü bir güven sinyali üretir.

Sürecin başarıyla tescil edilmesinde en önemli unsurlardan biri ödeme disiplininin eksiksiz şekilde yerine getirilmesidir. Tüm alacaklılara karşı yükümlülüklerin zamanında ve planlandığı şekilde ifa edilmesi, şirketin finansal güvenilirliğini yeniden inşa eder. Bu durum, özellikle yeni ticari ilişkilerin kurulmasında ve mevcut ilişkilerin devamında belirleyici bir rol oynar. Şirketin geçmişte konkordato sürecinden geçmiş olması, doğru yönetildiğinde şeffaflık ve yeniden yapılanma kabiliyeti açısından olumlu bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

İtibarın yeniden kazanılması sürecinde iletişim stratejisi de kritik öneme sahiptir. Şirketin piyasaya yönelik mesajlarında konkordato sürecinin başarıyla tamamlandığı, mali yapının güçlendirildiği ve faaliyetlerin sürdürülebilir hale getirildiği vurgulanır. Bu iletişim, hem mevcut paydaşların güvenini pekiştirir hem de potansiyel iş ortakları için olumlu bir algı oluşturur. Aynı zamanda çalışanlar açısından da kurumsal aidiyet ve güven duygusunun güçlenmesine katkı sağlar.

Konkordato sonrası dönemde şirketin yeniden finansmana erişim imkânı da genellikle artar. Bankalar ve finans kuruluşları, ödeme disiplini başarıyla tamamlamış şirketleri daha düşük risk profiline sahip olarak değerlendirebilir. Bu durum, şirketin büyüme ve yatırım kapasitesini yeniden kazanmasını sağlar.

Sonuç olarak borçtan kurtulma ve itibarın iadesi, konkordato sürecinin en önemli nihai çıktısıdır. Bu süreç yalnızca borçların tasfiyesi değil, aynı zamanda şirketin güven, istikrar ve sürdürülebilirlik temelli yeni bir kurumsal kimlik kazanması anlamına gelir. Başarıyla tamamlanan bir konkordato, şirketin piyasa nezdinde yeniden saygın bir konuma yükselmesini sağlayarak uzun vadeli büyüme için sağlam bir zemin oluşturur.

İletişim



Gülseren Öngün

hello@gulserenongun.com

[linkedin.com/in/gulseren-ongun-094084110/](https://www.linkedin.com/in/gulseren-ongun-094084110/)

Gülseren Öngün Avukatlık Bürosu

Ankara : Gaziosmanpaşa Mah. Attar Sokak 11/6 Çankaya 06680

Telefon : +90 312 436 04 12

www.gulserenongun.com

hello@gulserenongun.com

[linkedin.com/company/gulseren-ongun-avukatlik-buros](https://www.linkedin.com/company/gulseren-ongun-avukatlik-buros)



GÜLSEREN ÖNGÜN
AVUKATLIK BÜROSU

Bu Rehber, yalnızca bilgilendirme amacıyla 1136 sayılı Avukatlık Kanunu ve Türkiye Barolar Birliği Meslek Kuralları ile avukatlara yönelik reklam yasağı düzenlemelerine uygun olarak hazırlanmıştır. Rehberde yer alan bilgi, yorum ve değerlendirmeler, herhangi bir somut olay özelinde verilmiş hukuki görüş veya danışmanlık niteliğinde değildir. Rehberde yer alan bilgi, yorum ve değerlendirmelere dayanarak herhangi bir işlem yapılması durumunda doğabilecek zararlardan Gülseren Öngün Avukatlık Bürosu ve Avukat Gülseren Öngün sorumluluk kabul etmemektedir. Bu rehber yalnızca kişisel ve kurumsal farkındalık amacıyla hazırlanmış olup, profesyonel hukuki danışmanlık hizmetinin yerine geçmez.

Bu rehberde yer alan tüm metin, grafik, tablo ve diğer içeriklerle birlikte Gülseren Öngün Avukatlık Bürosu logosu da dahil olmak üzere tüm fikri mülkiyet hakları Gülseren Öngün Avukatlık Bürosu'na aittir. Bu içerikler önceden yazılı izin alınmaksızın ticari amaçlarla kullanılamaz ya da değiştirilemez. Ancak kaynak gösterilmek kaydıyla rehberin tamamı veya bir kısmı kişisel, kurumsal ya da eğitim amaçlarıyla paylaşılabilir, çoğaltılabilir.

Bu rehber hakkında detaylı bilgi almak ya da görüşlerinizi paylaşmak isterseniz bize aşağıdaki iletişim kanallarından ulaşabilirsiniz:
hello@gulserenongun.com