

**T.C.**  
**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**MUHASEBE VE FİNANSAL YÖNETİM ANABİLİM DALI**

**ŞİRKET KURTARMA STRATEJİLERİ VE**  
**ŞİRKET KURTARMA STRATEJİLERİNE YÖNELİK**  
**MUHASEBE UYGULAMALARI**

**ERSİN ERAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN: DOÇ. DR. OSMAN KÜRŞAT ONAT**

**JÜRİ ÜYESİ: DOÇ. DR. OSMAN AKIN**

**JÜRİ ÜYESİ: DR. ÖĞRETİM ÜYESİ MAHMUT SAMİ ÖZTÜRK**

**BURDUR – 2019**



**MAKÜ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10/07/2019 tarih ve E.6911 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 11/07/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan ERSİN ERAL'ın ŞİRKET KURTARMA STRATEJİLERİ VE ŞİRKET KURTARMA STRATEJİLERİNE YÖNELİK MUHASEBE UYGULAMALARI konulu tez çalışması MUHASEBE VE FİNANSAL YÖNETİM Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : DOÇ. DR. ÖSMAN KÜRŞAT ONAT

ÜYE

: DOÇ. DR. OSMAN AKIN

ÜYE

: DR. ÖĞR. ÜYESİ MAHMUT SAMİ ÖZTÜRK

**ONAY**

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10/07/2019 tarih ve 2019/74241167-302.14.05-E.6911 sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

**T.C.**  
**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ETİK BEYANI**

Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak sunduğum “**Şirket Kurtarma Stratejileri Ve Şirket Kurtarma Stratejilerine Yönelik Muhasebe Uygulamaları**” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etik kurallarına uygun bir şekilde hazırlandığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

**Ersin Eral**

## TEŞEKKÜR METNİ

Bu çalıőmanın yűrűtűlmesi sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrűbeleri ile bana yol gűsterici ve destek olan deęerli danıőmanım Doç. Dr. Osman Kűrőat Onat'a, çalıőma sűreci içerisinde ilgisini ve űnerilerini gűstermekten kaçınmayan Doç. Dr. Osman Akın'a ve bu sűrecin baőından sonuna kadar bana moral ve motivasyon aőılayan, maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bıraktıymayan kıymetli aileme sonsuz teőekkűr ederim.



## ÖZET

Son zamanlarda dünya genelinde finansal sıkıntı ve finansal başarısızlık yaşayan şirketlerin giderek artması şirketlerin yaşanan sorunlara göre önlem veya önlemler almasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu bağlamda şirketlerin yaşadıkları finansal sıkıntı veya başarısızlıktan kaynaklanan etkenlerin belirlenerek şirketlerin iyileştirilmesine yönelik reçete değerinde ortaya konulan yöntemlerin bütünü şirket kurtarma stratejilerini oluşturmaktadır.

Özellikle Türkiye’de konkordato, iflas erteleme ve iflas süreçlerinin günümüzde daha çok görülmesi şirket kurtarma stratejilerini gündeme getirmiştir. Finansal sıkıntı veya finansal başarısızlık yaşayan şirketlerin mevcut sorunlarına göre sunulacak şirket kurtarma stratejileri; şirketlerde finansal sıkıntı ve başarısızlığa neden olan etkenlerin doğru bir şekilde tespit edilerek çözümlenmesine yönelik tüm yöntem ve olayları içerdiğinden dolayı önemli bir konu haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı şirket kurtarma stratejilerini açıklamak ve uygulamacılara şirket kurtarmalarıyla ilgili bilgi sağlamaktır. Çalışmada şirket kurtarmalarına ilişkin kurgusal örnekler üzerinden muhasebeleştirme yapılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Şirket, Şirket Kurtarma Stratejileri, Muhasebe, Finansal Başarısızlık, Konkordato, İflas.

## ABSTRACT

Recently, the increasing number of companies experiencing financial distress and failure around the world has made businesses take precautions to avoid future problems. In this context, the methods used to help companies in financial distress are referred to as “rescue strategies”.

In the past few years, businesses in Turkey have been experiencing financial stress, putting rescue strategies, such as restructuring of debt and bankruptcy on the national agenda. Finding a solution has become an important issue within Turkey because companies had not been experiencing these kinds of economic shocks previously. As a result, several businesses that focus on rescue strategies have been established in the country.

The aim of this study is to explain the different types of rescue strategies being offered and to provide the practitioners with information about company rescue. In the study, fictional examples are used to describe accounting practices used in company rescues.

**Key Words:** Company, Turnaround, Accounting, Financial Failure, Consortium, Bankruptcy.

## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	I
TEZ ONAY SAYFASI.....	II
YEMİN METNİ.....	III
TEŞEKKÜR METNİ.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
KISALTMALAR DİZİNİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ŞİRKET KAVRAMI

1.1. Şirket Kavramı.....	3
1.2. Şirketlerin Tarihsel Gelişimi. ....	4
1.3. Şirketlerin Amaçları.....	5
1.3.1. Ekonomik Amaçlar.....	5
1.3.2. Sosyal Amaçlar.....	6
1.4. Şirketlerin Fonksiyonları.....	7
1.4.1. Yönetim.....	7
1.4.2. Tedarik.....	7
1.4.3. Üretim.....	8
1.4.4. Pazarlama.....	8
1.4.5. İnsan Kaynakları.....	9
1.4.6. Finansman.....	9
1.4.7. Muhasebe.....	10
1.4.8. Araştırma Geliştirme.....	10
1.4.9. Halkla İlişkiler.....	11
1.5. Türkiye’de Şirket Sınıflandırmaları.....	11
1.5.1. Faaliyet Konuları Bakımından Şirketler.....	11
1.5.1.1. Üretim Şirketleri.....	11
1.5.1.2. Ticaret Şirketleri.....	11
1.5.1.3. Hizmet Şirketleri.....	12

1.5.2. Sermaye Sahipliği Bakımından Şirketler.....	12
1.5.2.1. Özel İşletmeler.....	12
1.5.2.2. Kamusal Şirketler.....	12
1.5.2.3. Karma Şirketler .....	12
1.5.2.4. Yabancı Sermayeli Kuruluşlar.....	12
1.5.3. Hukuki Yapıları Bakımından Şirketler.....	13
1.5.3.1. Tek Kişi Şirketleri.....	13
1.5.3.2. Ortaklık Halinde Kurulan Şirketler.....	13
1.6. Dünyada Şirket Sınıflandırmaları.....	16
1.6.1. Almanya’da Şirket Türleri.....	16
1.6.1.1. Limited Şirket.....	16
1.6.1.2. Anonim Şirket.....	16
1.6.1.3. Adi (Kollektif) Şirket.....	17
1.6.1.4. Komandit Şirket.....	17
1.6.2. İngiltere’de Şirket Türleri.....	17
1.6.2.1. Gerçek Kişilerin Kurabileceği Şirket Türleri.....	17
1.6.2.2. Tüzel Kişilerin Kurabileceği Şirket Türleri.....	18
1.6.3. Amerika Birleşik Devletleri’nde Şirket Türleri.....	19
1.6.3.1. C-Corporation Şirket Türü.....	19
1.6.3.2. S-Corporation Şirket Türü.....	19
1.6.3.3. LLC (Limited Liability Company) Şirket Türleri – Limited Şirketler.....	20
1.6.4. Çin Halk Cumhuriyeti’nde Şirket Türleri.....	20
1.6.4.1. Öz Kaynaklı Ortak Girişimi.....	20
1.6.4.2. İşbirlikli Ortak Girişimi.....	20
1.6.4.3. Yabancı Anonim Şirket.....	20
1.6.4.4. Çin Holding Şirketi.....	21
1.6.5. Japonya’da Şirket Türleri.....	21
1.6.5.1. Halka Açık Limited Şirket.....	21
1.6.5.2. Limited Şirket.....	21
1.6.5.3. Limited Ortaklık.....	21
1.6.5.4. Genel Ortaklık.....	21



## İKİNCİ BÖLÜM

### ŞİRKET KURTARMA STRATEJİLERİ

2.1. Şirket Kurtarma Kavramı.....	22
2.2. Şirket Kurtarma Stratejileri .....	22
2.2.1. Yönetimsel Yeniden Yapılandırmalar.....	23
2.2.1.1. Üst Düzey Yönetici Değişikliği.....	23
2.2.1.2. Tepe Yönetim Ekibi Değişikliği ve Yönetim Kurulları.....	23
2.2.2. Operasyonel Yeniden Yapılandırmalar.....	24
2.2.2.1. Örgütsel Süreçler.....	24
2.2.2.2. Ürün ve Satışlar.....	24
2.2.2.3. İnsan Sermayesi.....	25
2.2.3. Portföy Yeniden Yapılandırmaları .....	25
2.2.3.1. Varlık Tasfiyesi.....	25
2.2.3.2. Varlık Yatırımları.....	26
2.2.4. Finansal Yeniden Yapılandırmalar.....	26
2.2.4.1. Borç Yeniden Yapılandırmaları .....	27
2.2.4.2. Likidite İyileştirmeleri .....	27

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ŞİRKET KURTARMA YÖNTEMLERİ VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

3.1. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi.....	29
3.2. Şirket Kurtarma Uygulamalarının Muhasebeleştirilmesi.....	29
3.2.1. Operasyonel Yeniden Yapılandırmalar .....	29
3.2.1.1. Alacakların Nakde Çevrilmesi.....	29
3.2.1.2. Ticari Borçların İade Yoluyla Kapatılması.....	30
3.2.1.3. Ticari Borçların Barter Yoluyla Kapatılması.....	31
3.2.2. Portföy Yeniden Yapılandırmaları .....	31
3.2.2.1. Varlık Tasfiyesi Örnekleri .....	32
3.2.3. Finansal Yeniden Yapılandırmalar.....	33
3.2.3.1. Borç Yeniden Yapılandırmaları .....	33

3.2.3.2. Likidite İyileştirmeleri.....	35
<b>SONUÇ.....</b>	<b>41</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>43</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>46</b>



**KISALTMALAR DİZİNİ**

a.g.e	: Adı Geçen Eser
a.g.t.	: Adı Geçen Tez
A.Ş.	: Anonim Şirket
KDV	: Katma Değer Vergisi
Ltd.Şti.	: Limited Şirket
M.Ö.	: Milattan Önce
MSUGT	: Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa Sayısı
TEB	: Türkiye Ekonomi Bankası
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TL	: Türk Lirası
TTK	: Türk Ticaret Kanunu

## GİRİŞ

Dünyanın küreselleşmesi ve ekonomilerin gelecekte nasıl bir seyir izleyeceğinin saptanmasının daha güç bir hal alması, ilerleyen zamanlarda finansal sorunlarla karşılaşma ihtimallerinin artmasına neden olabileceğinden dolayı şirket kurtarma stratejilerini ekonomide önemli bir konuma getirmiştir. Şirketlerin bir finansal sıkıntı veya finansal başarısızlık yaşama durumlarında mevcut önemler içinde uygulanmaya hazır bir kurtarma stratejisi olmaması şirketleri konkordato ve iflas süreçlerine girmesine neden olabilmektedir.

Türkiye’de sayısı gün geçtikçe artan konkordato veya iflas erteleme süreçlerindeki şirketlerin, içinde buldukları durumlardan genellikle olumsuz bir şekilde çıkması, yaşanan sorunların etkenlerine bakılması, sebeplerin araştırılması ve şirketlerin yaşadığı mevcut sorunlarına göre belirli kurtarma stratejilerinin belirlenmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, şirket kurtarma stratejilerinin ve şirket kurtarma stratejilerindeki muhasebe kayıtlarının anlaşılmasına katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında şirket kavramı, şirketlerin amaçları ve fonksiyonları kapsamlı bir şekilde ele alınmış, Türkiye’de yer alan şirket türlerine sınıflandırılarak yer verilmiş ve dünyanın önde gelen bazı ülkelerin şirket sınıflandırmalarının ne şekilde olduğuna dair yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında şirket kurtarma kavramının detaylı bir şekilde açıklanmasına yer verilmiş, şirket kurtarma stratejileri kapsamlı bir şekilde açıklanarak şirket kurtarma kavramı ve mevcut şirket kurtarma stratejilerinin tanımlanmasına ve uygulanma şekillerine yer verilmiştir. Şirketlerin karşılaştığı finansal sorunlar veya finansal başarısızlık durumlarında, içinde bulunduğu sorunlu süreçte ne tür bir kurtarma stratejisi uygulayabileceği kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son kısmında ise şirket kurtarmalarına yönelik uygulamalar kurgusal örnek olaylar ele alınarak değerlendirilmiş ve muhasebeleştirilmiştir. İşletmelerde yaşanan şirket kurtarma süreçlerinin gizlilik gerekçesiyle açıklanmaması ve verilerin saklı tutulması nedeniyle şirket kurtarma stratejileri ve muhasebe kayıtlarının uygulanmasına kurgusal örnek tasarımı üzerinden ele alınmıştır.

Şirket kurtarma stratejilerinin muhasebeleştirme işlemleri Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne (MSUGT) tabi şirketlere uygun olarak yapılmıştır. Ortaya konulan kurgusal örnekler birbirinden bağımsız olarak tasarlanmış ve muhasebeleştirilmiştir.

Kurgusal örneklerde şirketlerin içinde bulunduğu finansal sorunlar veya başarısızlıklar farklı şekillerde ele alınmış ve şirketlerin içinde bulunduğu sorunlu süreçlere göre belirlenen kurtarma stratejileri uygulanarak, uygulanan stratejilere göre muhasebeleştirme kayıtları yapılmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ŞİRKET KAVRAMI

### 1.1. Şirket Kavramı

İnsanlar ihtiyaç duydukları birçok şeyi karşılayabilmek amacıyla bir arada bulunma zorunluluğunda kalmışlardır.<sup>1</sup> İhtiyaçların zamana ve mekâna göre değişiklik göstermesi ve zaman ilerledikçe artması insanlık tarihi boyunca söz konusu olmuştur. Bunun yanında zaman ilerledikçe ekonominin büyümesi ve nüfusun artması karşısında bireysel işletmelerin ve küçük sermayeli şirketlerin, talep karşısında yetersiz kalması, ilerleyen zamanlarda işletmelerin büyümesini ve faaliyet alanlarını genişletmesini ihtiyaç haline getirmiştir ve bu ihtiyaç ise insanların ve ortaya koyulan sermayelerin bir araya gelmesiyle ortaklıklar kurulmasını sağlamıştır. Ve böylece insanlar amaçlarına ulaşabilmek ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ekonomik ve mali güçlerini bir araya getirerek büyük işletmeler kurmuşlardır. İşletmeler ile yöneticiler bu gelişmelerin sonucunda yapısal bakımdan gerçek ve tüzel kişilik olmak üzere iki ana grupta toplanmıştır. İşte gerçek ve tüzel kişilerin ekonomik ve beyin güçlerini birleştirerek oluşturdukları, yasal ekonomik ve teknik kuruluşlara şirket veya ortaklık denir.<sup>2</sup>

Bir diğer tanımla iki ya da daha fazla girişimcinin ortak bir iktisadi amaca erişmek maksadıyla emeklerini, paralarını ve mallarını belirli bir sözleşme ile birleştirerek meydana getirdiği ortaklığa şirket denir.<sup>3</sup>

Günümüze bakıldığında ise şirket kavramı; teşebbüs, sermaye emeği ve sosyal birleşmenin sonucunda ortaya çıkan bir işletme olarak tanımlanmaktadır.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Murtaza Köse, “Tarihi Süreçte Şirketler Ve Fonksiyonları”, *Ekev Akademi Dergisi*, S.50, 2012, ss. 275.

<sup>2</sup> Yurdakul Çaldağ, *Şirketler Muhasebesi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2001, s. 3.

<sup>3</sup> Nurhan Aydın, vd., *Finansal Yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 24.

<sup>4</sup> Şahin Akıncı, “Roma Hukuku’nda Şirket (Societas) Akdi ve Bunun Türk Hukuku’na Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, S.1-2, 1996, s. 137.

## 1.2. Şirketlerin Tarihsel Gelişimi

Ortaklık ilişkisinin bir düzenleme ihtiyacı haline gelmesi ilk çağda MÖ.20. Yüzyılda Babilonya’da Hammurabi kanunlarına bakıldığında anlaşılmaktadır.<sup>5</sup> MÖ.18. Yüzyılda da Asurların Orta Anadolu’da kurmuş oldukları bir ticaret kolonisinde ortaklık kavramının mevcut olduğu ve bu birleşmenin kullanıldığı, 1949 yılında yapılmış olan kazılarda rastlanan çivi yazılı taşlardan anlaşılmaktadır.<sup>6</sup>

Roma’da ise eski hukuk zamanında, bir babanın ölümünden sonra bir arada yaşamakta olan aile çocukları içinde consortium denilen bir miras ortaklığının kurulduğu görülmektedir. Roma hukuk sisteminin içeriğinde yer almış bu consortium ortaklık kavramının menşei addedilerek, aile dışında kalan fertler de consortium’a malların idare edilmesi ve geliştirilmesi amacını benimsedikleri kabul olunarak katılabiliyordu.<sup>7</sup>

Sonraları consrotium’lar uygulanamaz hâle geldiler ve onların yerini konuları açısından çeşitli isimler alan ve rızaî akitler grubunda yer alıp, tüzel kişilik taşımayan societas’lara bırakmışlardır. Ortaçağ zamanında ticari faaliyetlerin ayrı bir hukuk dalının oluşumunu getirecek biçimde, Akdeniz’in kıyı şehirlerinde ve akabinde Kuzey Denizi kıyılarında ve çeşitli fuar şehirlerinde geliştiği bilinmektedir.<sup>8</sup> Cenova’da ise 12. yüzyılda, muhtemelen Roma hukuku societasından mülhem olmak üzere, imzaların tescili işlemine de tabii kollektif ortaklığa benzer bir ortaklığın mevcut olduğu ileri sürülmektedir. Yeni ve yakın çağda çok ortaklı şirketlerin izlerine 15 ve 16’ncı asırlarda İtalya’da rastlanmakla birlikte ilk öncüleri 17’nci asırda Hollanda, İngiltere ve Fransa’da kurulan müstemleke kumpanyaları sayılır. Mesela 1594 yılında Doğu Hint Adalar’ında ticaret yapma amacı ile kurulan Companij Werre ile yine aynı amaçla 1602’de kurulan Dutch East İndia şirketi veya 1600 tarihli İngiliz East İndia şirketi bunların başında gelmektedir.<sup>9</sup>

Şirketler hem ticaret yaparak zenginleşirken, hem de bağlı oldukları devletin bir kolu gibi çalışmışlardır. Bu ortaklıklar İngiliz imparatorluğu tarihinde önemli bir yer tutmuştur. Aynı zamanda bunlar ilk çok ortaklı şirketlerin öncüleri olduğundan dolayı

<sup>5</sup> KÖSE, a.g.m., s. 275.

<sup>6</sup> Reha Poroy vd., *Ortaklıklar ve Kooperatifler Hukuku*, Vedat Kitapçılık, 2010, s. 4.

<sup>7</sup> POROY vd., a.g.m. s. 4.

<sup>8</sup> ÇALDAĞ, a.g.e., s. 4.

<sup>9</sup> KÖSE, a.g.m. s. 276.

devletten izin almışlar ve aldıkları bu izin daha ziyade belli sahalardaki dış ticarete devlet yardımı ile tekel (monopol) sağlamak yönünde belirmiştir. Ayrıca ilk şirketler sorumluluğunu sınırlama amacının dışında hareket etmiş, sermaye toplanmasını temin etme ve rekabeti ortadan kaldırmak amacı ile bir sömürü aracı olarak kurulmuşlardır. Şirketler 17. ve 18. yüzyıllar süresince Amerika ve Asya'nın keşfiyle birlikte sömürgeleştirilmesi ve yönetilmesi bakımından ciddi roller üstlendi. Deniz aşırı ticaret ile ilgilenen şirketlerin yüksek kazanç elde etmeleri, bu şirketlerde mesuliyeti sınırlamanın mümkün olması neticesinde olmuştur. Bunun neticesinde sanayide ve ticaret hayatında meydana gelen değişiklikler ile birlikte çok ortaklı şirketler gelişme aşamalarını geçirerek günümüzdeki şekillerine ulaşmışlardır.<sup>10</sup>

### 1.3. Şirketlerin Amaçları

Tüm işletmelerin toplum içinde bir varoluş amacı vardır. İşletmeler belirledikleri vizyon ve misyon çerçevesinde hareket ederek amaç veya amaçları gerçekleştirerek yaşamlarını sürdürürler. Amaçlar, şirketlerin amaç veya projelerine yol göstermekle birlikte misyon ve hedeflerine ne derecede ulaştığını yönetim takımına bildiren araç görevini yerine getirirler.<sup>11</sup>

Bir şirketin amaçları temel olarak ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar olmak üzere iki ana grupta sınıflanır. Temel ekonomik amaçlar faaliyetleri sürdürerek en uygun kâra odaklanırken, sosyal amaçlarsa işletme faaliyetlerini etkileyen çıkar veya baskı gruplarının beklentileriyle alakalıdır.

#### 1.3.1. Ekonomik Amaçlar

Ekonomik amaçlar, bir işletmenin davranış ve faaliyetleri üzerinde birinci derece etkili olan amaçlardır.<sup>12</sup> Genel olarak ekonomik amaçları, birbiri içine girmiş bir şekilde kârlılık, büyüme ve süreklilik olarak belirlenebilir.<sup>13</sup>

- Kârlılık

Ekonomik amaçlarının ilkinin oluşturduğu unsur kârdır. İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirmesi, varlığını sürdürebilmesi ve topluma kendi alanları dışında seçtikleri

<sup>10</sup> KÖSE, a.g.m. s. 276.

<sup>11</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, s. 67.

<sup>12</sup> DİNÇER, FİDAN, a.g.e. s. 62.

<sup>13</sup> EREN, a.g.e. s. 71.



konularda (örneğin, bir gıda işletmesinin bir okula bilgisayar başlığında bulunması gibi) hizmet edebilmeleri için kâr elde etme amacına ulaşmaları gerekmektedir. Eğer ki bir işletme zarar ediyorsa o işletmenin ne topluma hizmet edebilir, ne de varlığını sürdürebilir.<sup>14</sup>

- Büyüme ve Süreklilik

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve süreç içerisinde büyümesi de önemli bir işletme amacı olmaktadır. İşletmeler süreçler içerisinde her zaman varlığını tehdit eden sayısız tehlikelerle dolu bir iktisadi çevrenin oluşturduğu piyasada faaliyet gösterir; bu çevrede yaşanan büyük değişimlerin koşullarına ayak uydurarak varlığını sürdürmesi ve büyüyerek gelişmesi gerekmektedir.<sup>15</sup> Zamanla iktisadi çevreye entegre olan teknolojik gelişmeler de şirketlerin büyüme ve varlığını sürdürmesi adına önem kazanmıştır. İşletmelerin bulunduğu sektöre göre günümüz teknolojik imkânlarının sağladığı gerekli teçhizat ve alt yapıyı kullanarak faaliyetlerini sürdürmesi büyüme ve süreklilik amaçlarına hizmet etmektedir.

### 1.3.2. Sosyal Amaçlar

Bir önceki başlıkta belirtilen ve birbiriyle her zaman ilişki içerisinde olan bu temel amaçlar işletmelerin ekonomik amaçlarını oluşturmaktadır. İşletmeler söz konusu amaçları gerçekleştirdikleri sürece hem gelişimlerini sağlayabilir, hem de toplumla sağlıklı bir ilişki kurulabilirler. Sadece bir alana odaklanmak ve yalnız kârı en üst düzeye çıkarmayı hedeflemek işletmeleri toplumdan soyutlanmasına yol açar ve bu durumda ilerleyen süreçlerde işletmenin sürekliliğinin tehlikeye düşmesi söz konusu olabilmektedir. İşletmelerin söz konusu ekonomik amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için sosyal amaçları da dikkate alarak hareket etmesi gerekmektedir.

İşletmelerin sosyal sorumluluğu da modern işletmecilikte giderek önem kazanan amaçlardan biri olmaktadır.<sup>16</sup> İşletmelerin sosyal amaçları, işletmelerin iç veya dış çevresinin baskılarından dolayı kaynaklanmaktadır<sup>17</sup>:

<sup>14</sup> Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s. 25.

<sup>15</sup> İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008, s. 30.

<sup>16</sup> MUCUK, a.g.e., s. 28.

<sup>17</sup> Selçuk Kurt, *Halka Açık İşletmelerden Muhasebe Hile Örnekleri Ve Çözüm Önerileri*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2013, s. 9.

- İşletme içinden kaynaklanan amaçlar, işletmelerin mevcut sahipleri ve çalışan personelin kişisel değerleriyle alakalıdır.

- İşletme dışından kaynaklanan amaçlar ise, müşterilerin arzu ve isteklerini yerine getirmeye ve işletmelerin toplumda kendisini kabul ettirme, çevreye duyarlı bir işletme profili, toplumun çeşitli kurumları ve bireyleri ile iyi ilişkiler içinde bulunmasını kapsamaktadır.

## **1.4. Şirketlerin Fonksiyonları**

### **1.4.1. Yönetim**

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için gereksinim duyduğu kaynakları en iyi şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. İşletmelerin elindeki kaynakları en iyi şekilde kullanabilmesi amacıyla yapılan çalışmaların bütünü yönetim olarak adlandırılmaktadır.<sup>18</sup> Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başkalarının iş birliğini kullanma eylemidir.<sup>19</sup>

Doğal kaynakları kıt olan ülkeler yönetim fonksiyonu sayesinde, zenginlik ve refaha ulaşabilmektedir. Bu durumun tam tersi olarak zengin ve doğal kaynakları olmasına rağmen bunları değerlendiremeyen ülkeler de mevcuttur.<sup>20</sup> Bundan dolayıdır ki yönetim fonksiyonu, işletmelerin hali hazırda bulunan kaynaklarla en iyi şekilde yönetilmesi için var olan bir olgudur.

### **1.4.2. Tedarik**

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üretiminde bulunan ve üretim faktörlerini aynı çatı altında toplayan işletmeler, kuruluş aşamasında ve imalat süreçlerinde üretim faktörlerini tedarik etmek zorunda olduğundan dolayı tedarik kavramının işletmeler açısından bir başka fonksiyon olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.<sup>21</sup>

Tedarik fonksiyonu, bir işletmenin üretim gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç olan üretim faktörlerinin sağlanmasını ve üretim yapabilme ortamının sağlanmasını

<sup>18</sup> Ali Ceylan, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Kitabevi, İstanbul, 2003, s. 22.

<sup>19</sup> Ali Akdemir, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekim Basım Yayım, Bursa, 2012, s. 140.

<sup>20</sup> MUCUK, a.g.e., s. 128.

<sup>21</sup> Dilek Coşkun, *Finansal Bilgi Sisteminin İşletme Fonksiyonları Üzerine Etkisi: Aydın İli Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010, s. 54.

kapsamaktadır. Üretimden ayırt edilmesi tam olarak mümkün olmayan tedarik kavramı genel olarak hammadde, malzeme ve yarı mamuller ile ilişkilidir. Tedarik kavramı üretimin hem kalitesine hem de fiyatına doğrudan etkisi olan ve ihtiyaç olduğu zamanda tedarik edilmediği takdirde iş kayıplarının oluşmasına yol açan hammadde ve yarı mamullerin, işletmeler için ihtiyaç olduğu zamanda tedarik edilmesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan da tedarik fonksiyonunun aslında ne derece önemli olduğu ortadadır.<sup>22</sup>

### 1.4.3. Üretim

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerinin uygun ortamlarda bir araya getirilerek mal ve hizmetlerin meydana getirilmesi olayı üretimin tanımını açıklamaktadır. Üretim sınırları, değişik kesimlerde farklı boyutlarda belirlenmiştir. İktisatçılara göre üretim olayı “fayda yaratmak” şeklinde tarif edilirken, her türlü fayda yaratmak üretim olarak sayılmaktadır.<sup>23</sup> Mühendislere göre ise üretim; hammadde, malzeme ve işgücünün kullanılmasıyla fiziksel bir ürün yaratma işlemi olarak isimlendirilmektedir.<sup>24</sup> Elde edilen fiziki mal üretimin içinde yer almayan hizmet üretimi de mevcut üretim faktörlerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmaktadır. İşletmelere göre üretimin temel amacı ve konusu insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretmektir.<sup>25</sup>

### 1.4.4. Pazarlama

Pazarlama fonksiyonu, üretim fonksiyonuyla birlikte işletmelerin temel fonksiyonlarını oluşturmakla birlikte pazarlama fonksiyonu işletmenin üretim fonksiyonunu tamamlayan bir fonksiyondur.<sup>26</sup> Fakat üretim fonksiyonu daha çok içe dönük faaliyetlerden meydana gelirken, pazarlama fonksiyonu ise dışa dönük bir işletme fonksiyonudur.<sup>27</sup>

Gerçekte pazarlama faaliyetleri üretim, hatta yatırım fikrinin de öncesinde başlayıp tüketicilerin arzu ve isteklerini belirleyerek yatırım ve üretim faaliyetlerini elde

<sup>22</sup> COŞKUN, a.g.t., s. 54.

<sup>23</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 193.

<sup>24</sup> COŞKUN, a.g.t., s. 54.

<sup>25</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 193.

<sup>26</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 239.

<sup>27</sup> MUCUK, a.g.e., s. 227.

edilen bu bilgiler ışığında yönlendirir. Üretim aşamasından sonra mal ve hizmetleri tüketicilere kadar ulaştırır, tüketicilerin mal veya hizmeti tüketim öncesinde, tüketim aşamasında ve tüketim sonrasındaki düşüncelerini tepkilerini takip eder ve bu takip sonucu elde edilen bilgilerden yola çıkarak yatırım ve üretim faaliyetleri üzerinde sürekli olarak düzenlemeler yapar.<sup>28</sup>

#### **1.4.5. İnsan Kaynakları**

Her şeyden önce fiziki faktörlerin dışında, yalnızca insan gücü kaynağına yönelen ve bu kaynağın veriminin en yüksek seviyeye ulaşmasını amaç edinen bir fonksiyondur. Gereksinim duyduğu ve aradığı koşulları sağlayan yetenekli işgörenleri tedarik ederek, işgören politikasını etkin bir şekilde kullanıp bu işgörenlerin işletme içinde kalıp çalışmalarını sürdürmelerini sağlamak bu fonksiyonun temel amacını oluşturmaktadır.<sup>29</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyon içinde yüksek performanslı iş gücünün elde edilmesi, elde edildikten sonra geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yapılan tüm etkinliklerin yönetimini oluşturmaktadır ve bu anlamda, insan kaynakları yönetiminin temel ve odaklaştırılmış amaçlarını şu şekilde belirtilebilmektedir.<sup>30</sup>

- İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanmak,
- Çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasına çalışarak onların kariyer planlamasını hayata geçirecek gelişmelerine katkıda bulunmaktır.

#### **1.4.6. Finansman**

İşletmeler belirledikleri amaçlara ulaşabilme yolunda ilerlerken kaynakları temin etme konusunda finansmana ihtiyaç duyarlar. Finansman kavramı ise işletmelerin ihtiyaç duyduğu kaynakları temin etmek olarak tanımlanabilir. Fakat ihtiyaç duyulan kaynakların tedarik süreci aşamasında belirlenmiş prensiplere uymak gerekir. Bu prensiplere uyulduğunda ise işletmeler üçüncü şahıslara karşı daha bağımsız olarak hareket edebilecektir. Başka bir açıdan kaynak temini milli ekonominin amaç ve çıkarlarıyla

<sup>28</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 239.

<sup>29</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 275.

<sup>30</sup> COŞKUN, a.g.t., s. 57.

çelişmeyecek şekilde sağlanmalı ve işletmenin diğer fonksiyonları da dikkate alınarak işletme ve milli ekonominin çıkarları doğrultusunda kullanılmasına özen gösterilmelidir. Bu açıklamalardan yola çıkarak finansmanı, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakları en uygun zaman ve şartlarda, işletmenin üçüncü şahıslara karşı bağımsızlığını elde edecek şekilde temin ederek, kaynakları işletmenin diğer fonksiyonlarını da dikkate alarak işletmenin ve milli ekonominin menfaatlerine uyum sağlayarak kullanılması ve yönetilmesi şeklinde açıklanabilir.<sup>31</sup>

#### **1.4.7. Muhasebe**

Muhasebe, işletmelerdeki mâli karakterli faaliyetlerin izlenmesi, kayıt altına alınması, belirli bir düzen içerisinde sınıflandırılması ve bunların sonucunda elde edilen bulguların analiz edilip ilgili kişi ve kurumlara karar aracı olarak sunulması olayıdır.<sup>32</sup>

Muhasebe, işletmede alınan kararların sonucu farklı işletme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesiyle, işletmenin mevcut varlıklarında ve bu varlıkların kaynaklarında ortaya çıkan değer değişmelerinin belirlenmesi ve bunların yeni kararlar alma durumunda kullanıma hazır veriler haline dönüştürülmesi şeklinde tanımlanabilir. Muhasebenin esasında değişim işlemleri ile bu işlemlere benzer özellikte olan ve para ile ölçülebilen iktisadi olaylar yer alır ve hiç şüphesiz işletme içinde ortaya çıkan bazı olaylar değişim işlemi olmamasına rağmen işletmeye olan tesiri nedeniyle muhasebenin konusu içinde yer alabilirler.<sup>33</sup>

#### **1.4.8. Araştırma Geliştirme**

Araştırma ve geliştirme, genel olarak bilimsel ve teknik bilgi birikimini yükseltmek amacıyla sistematik olarak yürütülen yaratıcı faaliyet ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalardaki kullanım şeklidir. Dar anlamda ifade edilecek olursa araştırma ve geliştirme işletme içerisindeki yeni mamul ve üretim süreçlerinin bulunarak ortaya konmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmaların bütünüdür.<sup>34</sup>

Dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdüren işletmeler, çevreleriyle uyum içerisinde olma konusunda pazara sundukları mal ve hizmetlerde sürekli olarak yenilik

<sup>31</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 323.

<sup>32</sup> COŞKUN, a.g.t., s. 59.

<sup>33</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 403.

<sup>34</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 409.

yapmaları ve ürünlerine yeni özellikler eklemeleri zorunlu bir hal almaktadır. Aksi halde üretmiş oldukları mal ve hizmetler işletmenin mevcut rakiplerine kıyasla daha çabuk demode olabilir ve işletmenin pazardan silinmesine bile yol açabilir. Bu yüzden işletmeler, devamlı olarak araştırma geliştirme faaliyetleri ile ürünlerinde ve üretim süreçlerinde yenilikler yapma yoluna gitmek durumundadır.<sup>35</sup>

#### **1.4.9. Halkla İlişkiler**

Kavramı işletmelerdeki pay sahiplerinin artmasıyla zamanla değişim gösteren halkla ilişkiler, bir gelişim süreci sonucunda kamu işletmeleri yanında özel kesim işletmelerinde de yaygın hale gelmiş ve sonunda yöneticilik anlayışında yönetimin belli başlı amacının, işletmenin ve pay sahiplerinin kazançlarının artması kadar kamuoyu için doyum ve beğeni yaratmak olduğuna dikkat çeken bir gelişmenin simgesi haline gelmiştir.<sup>36</sup>

Halkla ilişkiler, bir işletmenin toplum içinde kendisiyle alakalı çeşitli çıkar grupları ile iyi ilişkiler geliştirmesi, topluma faydalı faaliyetleri hakkında bilgi sahibi yapması suretiyle bu ilişkileri sürdürme çabaları olarak ifade edilebilir.<sup>37</sup>

#### **1.5. Türkiye’de Şirket Sınıflandırmaları**

Şirketler literatür içerisinde birçok açıdan sınıflandırmalar yapılarak incelenmiştir.

##### **1.5.1. Faaliyet Konuları Bakımından Şirketler**

###### **1.5.1.1. Üretim Şirketleri**

Bazı şirketler belirli hammaddeleri işleyerek, şeklini değiştirerek ve birçok hammaddeyi işledikten sonra bir araya getirip birbirine monte ederek yeni bir mal ortaya çıkarırlar ki bu tür şirketlere sanayi şirketleri denir.

###### **1.5.1.2. Ticaret Şirketleri**

Ticaret şirketlerinde söz konusu durum, daha önceden üretilmiş olan malın alınıp satılmasıyla el değiştirmesidir.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> COŞKUN, a.g.t. s. 59.

<sup>36</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 415.

<sup>37</sup> MUCUK, a.g.e., s. 351.

<sup>38</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 32

### 1.5.1.3. Hizmet Şirketleri

Üretilmesi fiziksel bir ürüne bağlı olan veya olmayan, temel olarak dokunulamayan ve mülkiyet devri ile sonuçlanmayan, topluma ve tüketicilere bir fayda sağlayan hareketler, süreçler ve performanslar olarak ifade edilen hizmetleri sunan şirketler hizmet şirketleridir.<sup>39</sup>

### 1.5.2. Sermaye Sahipliği Bakımından Şirketler

Bu gruba giren şirketler üçe ayrılmaktadır.

#### 1.5.2.1. Özel İşletmeler

Her türlü özel veya kamu kuruluşları dışındaki tüzel kişiler tarafından kurulan işletmelerdir. Bu işletmelerin sahipleri kamu kuruluşları dışındaki kişi veya kuruluşlardır.<sup>40</sup>

#### 1.5.2.2. Kamusal Şirketler

Sermayesinin tamamı veya yarısından fazlası kamuya ait işletmelerdir. Bu grupta yer alan işletmelerin sermayesi devlete veya yerel yönetimlere aittir.<sup>41</sup>

#### 1.5.2.3. Karma Şirketler

Sermayesinin bir kısmı özel kişi veya kuruluşların diğer bir kısmı da devlete ait kuruluşların temin ettiği şirketlerdir.<sup>42</sup>

#### 1.5.2.4. Yabancı Sermayeli Kuruluşlar

Sermayesinin tamamı yabancı kişi veya kuruluşlar tarafından temin edilerek kurulan şirketlerdir.<sup>43</sup>

<sup>39</sup> Dilaver Tengilimoğlu, vd., *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 32.

<sup>40</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 32

<sup>41</sup> TENGİLİMOĞLU, vd., a.g.e., s. 32.

<sup>42</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 32

<sup>43</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 33.

### **1.5.3. Hukuki Yapıları Bakımından Şirketler**

#### **1.5.3.1. Tek Kişi Şirketleri**

Sermayesi tek bir kişi tarafından sağlanarak kurulan ve sahipleri birden çok olan şirketlerdir.<sup>44</sup>

#### **1.5.3.2. Ortaklık Halinde Kurulan Şirketler**

Birden fazla kişi tarafından sermayesi temin edilerek kurulan ve sahipleri birden fazla olan şirketlerdir.

##### **A) Adi Şirketler**

En az iki ya da daha çok kişinin belirledikleri ortak bir amaca ulaşabilmek amacıyla emeklerini ve mallarının bir araya getirilmesiyle düzenlenen bir sözleşme olup, tüzel kişiliğe sahip olmaksızın oluşturulan bir ortaklık türüdür.<sup>45</sup> Borçlar kanununa tabi olan bu şirketlerde her ortağın şirketi yönetme hakkı olmakla birlikte şirketi kimin yöneteceği önceden belirlenebilmektedir.<sup>46</sup>

##### **B) Ticaret Şirketleri**

İki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek belirleyecekleri konu veya konular üzerinde iş yapmak için ülke kanunlarının düzenlediği şekilde kurulan şirketlere ticaret şirketleri denmektedir. Türkiye'deki Ticaret Kanununa göre ticaret şirketleri Şahıs Şirketleri ve Sermaye Şirketleri olmak üzere ikiye ayrılır.<sup>47</sup>

#### **1. Şahıs Şirketleri**

##### **a) Kollektif Şirketler**

Türk Ticaret Kanunu'na göre kollektif şirket, bir işletmeyi bir ticaret unvanı adı altında çalıştırma gayesiyle hakiki şahıslar arasında kurulan ve ortaklardan hiç birinin sorumluluğu şirket alacaklarına karşı taahhüt edilmemiş olan şirkettir.<sup>48</sup> Bir kollektif şirket ortağının şirket içindeki hissesi ne kadar olursa olsun, şirketin borçlarından

<sup>44</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 33.

<sup>45</sup> TENGİLİMOĞLU, vd., a.g.e., s. 35.

<sup>46</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 33.

<sup>47</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 33.

<sup>48</sup> TENGİLİMOĞLU, vd., a.g.e., s. 36



tamamen kendi mal varlığıyla sorumlu olduğundan kolektif şirketlerin kurulması risklidir.<sup>49</sup>

### **b) Komandit Şirketler**

Ticari bir işletmeyi bir ticari unvan adı altında işletmek amacıyla kurulan ve şirketin mevcut alacaklarına karşı ortaklardan birisinin veya birkaçının sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan şirkettir.<sup>50</sup> Komandit şirketlerin sözleşmesi kollektif şirketlerin sözleşmesi gibi düzenlenir.<sup>51</sup>

## **2. Sermaye Şirketleri**

### **a) Anonim Şirketler**

6102 sayılı TTK'dan önce en az 5 kişiyle<sup>52</sup>, sonrasında ise en az bir kişiyle kurulabilen, bir unvana sahip ve esas sermayesi belirli paylara bölünmüş olan ve borçlarından dolayı sadece mevcut servetiyle sorumlu bulunan, ortaklıkların sorumluluğu ortaya koydukları sermaye ile sınırlı olan bir ortaklık çeşididir.<sup>53</sup> Her pay sermayenin belli bir oranını temsil eder ve bir nominal değere sahiptir.<sup>54</sup> Yapılan yeni düzenlemelerle birlikte nakit karşılığı taahhüt edilen sermayenin % 25'inin tescil işleminden önce muhakkak bir bankaya yatırılması ve bankadan alınan mektupla ibrazı gerekli kılınmıştır.<sup>55</sup> Anonim şirketlerin bir diğer özelliği de tüzel kişilerin anonim şirketlere ortak olabilmesidir.<sup>56</sup>

Anonim şirketler tedrici ve ani kuruluş olmak üzere iki şekilde kurulabilmektedir.<sup>57</sup> Bunun yanında anonim ortaklıklar halka kapalı ya da açık olabilir ve ortak sayısı 250'yi aşan veya aştığı belirlene şirketler halka açık şirketler olarak kabul edilir.<sup>58</sup>

<sup>49</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 34.

<sup>50</sup> TENGİLİMOĞLU, vd., a.g.e., s. 36

<sup>51</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 35.

<sup>52</sup> TENGİLİMOĞLU, vd., a.g.e., s. 36

<sup>53</sup> TTK, "6102 Sayılı Kanun", 2011, s.11407,

<sup>54</sup> AYDIN, vd., s. 27.

<sup>55</sup> Mehmet Gençtürk, "Yeni Türk Ticaret Kanununun Sermaye Şirketleri Açısından İncelenmesi Ve Muhasebe Uygulamalarına Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.1, 2013, s. 47.

<sup>56</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 36.

<sup>57</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 36.

<sup>58</sup> AYDIN, vd.,a.g.e., s. 30.

Yeni düzenlemelerde anonim şirketlerin denetimi kapsamında da önemli değişiklikler yapılmıştır. Kanunda yer alan maddeye göre kapsamı Cumhurbaşkanınca belirlenecek olan şirketlerin finansal tablolarının, uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetleneceği öngörülmüştür. Yönetim kuruluna ait yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtmayı yansıtmadığı da denetimin kapsamı içine dâhil edilmiştir. Finansal tablolar ile yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu denetçinin denetiminden geçmediği sürece düzenlenmemiş sayılmaktadır. Denetlenecek olan, şirketin finansal tabloları ile yıllık raporları ve bunlara ilişkin tüm şirket muhasebesidir.<sup>59</sup>

### **b) Limited Şirketler**

Limited şirketler yapılan son düzenlemelerden önce en az iki en çok elli kişinin ortak olarak kurabildiği<sup>60</sup>, son düzenlemelerden sonra ise en az bir en çok elli kişi ile sınırlandırıldığı, sorumlulukları ise ortaya koydukları sermaye ile sınırlı olan bir ortaklık türüdür.<sup>61</sup> Yapılan değişiklikler sonucu limited şirketlerde sermaye miktarı en az 10.000 TL olarak belirlenmiştir ve bu tutar cumhurbaşkanı tarafından on katına kadar yükseltilebilir.<sup>62</sup>

Limited ortaklıklarda ortaklara sermaye payı için pay senedi verilmemekle birlikte ortağın koyduğu sermaye devir ve miras hariç bir bütündür. Bunun yanında sermaye artırmak ya da ortakların sorumluluklarını kanunla genişletebilmenin yolu ortakların oy birliğine varmasıyla mümkündür. Limited ortaklıklar kanunla yasaklanmamış her türlü faaliyette bulunabilirler ancak Bakanlar Kurulu Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu uyarınca bankacılık ve sigortacılık faaliyetlerinde bulunmaları mümkün değildir.<sup>63</sup>

<sup>59</sup> Burcu Nazlıoğlu ve Yıldız Özerhan, “Yeni Türk Ticaret Kanununda Yapılan Düzenlemelerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Değerlendirilmesi”, *Bankacılık Ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, S.2, 2016, s. 23.

<sup>60</sup> AYDIN, vd., a.g.e , s. 26,

<sup>61</sup> TTK, a.g.e., s.11107.

<sup>62</sup> TTK, a.g.e., s. 11109.

<sup>63</sup> AYDIN, vd., s. 26.

### c) Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler

Adından da anlaşılacağı üzere bu şirketlerin sermayesi anonim şirketler gibi paylara bölünmüş şirketlerdir.<sup>64</sup> Alacaklarına karşı ortakların bir veya bir kaç bir kolektif şirket, diğerlerinin ise bir anonim şirket ortağı gibi sorumludur.<sup>65</sup> Bu şirkete kolektif şirket gibi sorumlu olanlara komandite ortak, anonim şirket gibi sorumlu olanlara ise komanditer ortak denir.<sup>66</sup>

## 1.6. Dünyada Şirket Sınıflandırmaları

### 1.6.1. Almanya’da Şirket Türleri

Almanya’da işletmeler hukuki açıdan tek kişilik şahıs şirketi, birden fazla ortaklı şahıs şirketi ve sermaye şirketi olmak üzere üç farklı biçimde kurulabilmektedir. Almanya’da girişimciler işletme tarzı olarak daha çok sermaye şirketlerini tercih etmektedirler. Bunun nedeni ise sermaye şirketlerinin, kişinin şahsi mal varlığını sorumluluk alanı dışında tutmasıdır.<sup>67</sup>

#### 1.6.1.1. Limited Şirket

Türk Ticaret Kanunu’nda (TTK) olduğu gibi Almanya’da da “GmbH” olarak isimlendirilen limited şirketler sermaye şirketleri sınıfında yer almaktadır. Almanya’da en çok tercih edilen şirket türüdür. Ortakların sorumluluğu şahsen değil, koydukları sermaye payı ile sınırlıdır. Almanya’daki limited şirketler de yeni Türk Ticaret Kanunu’ndakine (TTK) benzeyen tek bir ortakla kurulabilmektedir. Ortaklar belirlenen kanuni çerçevede gerçek kişiler olabileceği gibi Alman mevzuatına veya yabancı mevzuata tabi olan tüzel kişiler de olabilirler. Asgari sermaye miktarı ise 25.000 eurodur. Ortakların koydukları sermaye ise 100 euronun altında olamaz.<sup>68</sup>

#### 1.6.1.2. Anonim Şirket

Daha çok büyük ölçekli işletmeler ve halka açık şirketlerle kullanılan bir şirket türüdür. Almanya’da bir anonim şirket en az 50.000 euro sermaye ile kurulabilmektedir.

<sup>64</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 38.

<sup>65</sup> TENGİLİMOĞLU, vd., a.g.e., s. 39.

<sup>66</sup> ERTÜRK, a.g.e., s. 38

<sup>67</sup> “Şirketlerin Hukuki Şekilleri”, <https://www.istebilgi.de/tr/isyeri-kurma/sirket-tuerleri/>, (02.05.2019).

<sup>68</sup> Şerif Yılmaz, “Almanya’da Şirket Kurulumu, Şirket Türleri Ve Yabancı Girişimci Oturumu Almak”, [https://www.turkhukuk sitesi.com/makale\\_1815.htm](https://www.turkhukuk sitesi.com/makale_1815.htm), (02.05.2019).

Şirketin ortakları şirkete karşı sermayeye yaptıkları katkı oranında sorumludur. Oluşturulan yönetim kurulu şirketi yönetirken, yönetim kurulunun üzerindeki yer alan genel kurul da yönetim kurulunu belirler ve yönetir.<sup>69</sup>

### 1.6.1.3. Adi (Kollektif) Şirket

En az iki kişinin bir araya gelerek bir amaç doğrultusunda ticari faaliyet sürdürmek amacı ile kurdukları, sermaye taban tutarı belirlenmemiş, her bir hissedarın şirketin borçlarına kendi mal varlığı ile sınırsız sorumlu olduğu, ortaklık sözleşmesine ihtiyaç duyulmadığı şirket türüdür.<sup>70</sup>

### 1.6.1.4. Komandit Şirket

Almanya'da komandit şirketler de Türkiye'deki gibi temelde şahıs şirketleridir. Komandit şirketlerin kurulması aşamasında asgari sermaye zorunluluğu yoktur. Şirket ortaklarından en az bir kişi tüm mal varlığı ile şahsen sınırsız sorumlu komandite ortak olmalıdır. Diğer komanditer ortaklar da şirkete koydukları sermaye kadar sınırlı sorumlulardır. Almanya'da tüzel kişiler de komandit şirketlere komanditer ortak olabilirler.<sup>71</sup>

## 1.6.2. İngiltere'de Şirket Türleri

İngiltere'de kurulan şirket türleri Türkiye'de kurulan şirket türleri ile benzerlik göstermektedir. Bu ülkede gerçek kişilerin kurabileceği dört farklı şirket türü bulunurken, tüzel kişilerin de kurabileceği dört farklı şirket türü vardır.

### 1.6.2.1. Gerçek Kişilerin Kurabileceği Şirket Türleri

#### A) Gerçek Kişi Tacirler

Kuruluşu ve işleyişi basit olmakla birlikte gelir vergisi mükellefidir. Kişi, tek başına işin sahibidir. Tüm borçlara karşı kişisel sorumludur.<sup>72</sup>

<sup>69</sup>Intercompany Solutions, "Almanya Şirket Kuruluşu", <https://tr.intercompanysolutions.com/almanya-%C5%9Firket-olu%C5%9Fumu/>, (02.05.2019)

<sup>70</sup>Gize Hukuk Bürosu, "Şirket Türleri", <https://docplayer.biz.tr/2045542-Sirket-turleri-almanya-da-soz-konusu-sirket-turleri-sunlardi-adi-kollektif-sirket-gbr-kollektif-ortaklik-sirketi-ohg-sahis-sirketleri.html>, (02.05.2019).

<sup>71</sup>Şerif Yılmaz, "Almanya'da Şirket Kurmak Ve Girişimci Oturumu Almak", <https://panorama-news.de/gundem/almanya-da-sirket-kurmak-girisimci-oturumu-almak/>, (02.05.2019)

<sup>72</sup>Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, "İngiltere'de Şirket Kuruluşu",

### **B) Adi Ortaklık**

En az iki kişinin ortaklık kurmasıyla oluşan bu şirket türünde ortakların her biri borçlara karşı tam sorumluluk taşımaktadır.<sup>73</sup>

### **C) Sınırlı Ortaklık**

İçlerinde en az birisinin sınırlı olduğu birden fazla kişinin bir araya gelerek kurduğu şirket türüdür. Yönetimde olmamak ve para çekmemiş olmak kaydıyla, ortaklar borçlara karşı taahhüt ettiği sermaye kadar sorumludur.<sup>74</sup>

### **D) Sınırlı Sorumlu Ortaklık**

Bu şirket türünde en az iki tayin edilmiş (ilave görev ve sorumluluk yüklenmiş) ortak bulunmalıdır. Diğer şirket türlerine göre daha az kişisel risk alınmaktadır. Borçlara karşı şahıslar değil, ortaklık sorumludur. Kuruluşu, limited şirketlere benzerlik taşıdığından dolayı diğer ortaklık türlerine göre kısmen daha karmaşıktır.<sup>75</sup>

## **1.6.2.2. Tüzel Kişilerin Kurabileceği Şirket Türleri**

### **A) Limited Şirket**

Bu şirket türünde ortakların şirkete olan sorumlulukları kendilerine ait hisseler üzerinden ödenmemiş miktarları kadarıyla sınırlı tutulmaktadır. Ortaklar şirket adına mal varlığı edinebilir. Şirket içine en az bir şirket direktörü ile bir şirket yazmanının atanması zorunludur.<sup>76</sup>

### **B) Anonim Limited Şirketi**

Bu şirket türünde şirketin hisseleri menkul kıymetler borsası vasıtasıyla halka satılarak işlem görür. Anonim limited şirketlerinde ortakların şirkete olan sorumluluğu limited şirketlerdeki gibi kendilerine ait hisseler üzerinden ödenmemiş miktarları kadarıyla sınırlı tutulmaktadır. Şirket içinde en az iki üye ile en az iki direktörün olması

<https://ticaret.gov.tr/data/5b8aa9ea13b87616347e6c1b/e8179edada0853575bd29bfd7a7ed57a.doc>, (02.05.2019).

<sup>73</sup> Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, a.g.e., (02.05.2019).

<sup>74</sup> Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, a.g.e., (02.05.2019).

<sup>75</sup> Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, a.g.e., (02.05.2019).

<sup>76</sup> Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, a.g.e., (02.05.2019).

zorunlu olup şirket sekreterinin İngiltere’de yer alan ilgili kanunlara uygun özellikleri taşıması gerekmektedir.<sup>77</sup>

### **C) Garanti İle Sınırlanan Şirket**

Garanti ile sınırlanan şirket türünde şirket sahiplerinin sorumluluğu eğer tasfiye durumu yaşanmamış ise şirketin aktif kısmına katmayı kabul ettikleri miktar kadarıyla sınırlıdır.<sup>78</sup>

### **D) Özel Sınırsız Şirket**

Şirket ortaklarının sorumluluğunda bir sınır olmayan şirket türüdür.

### **1.6.3. Amerika Birleşik Devletleri’nde Şirket Türleri**

Amerika’da S-corp ve C-corp şirket türleri ile Llc-şirket türleri bulunmaktadır.

#### **1.6.3.1. C-Corporation Şirket Türü**

Şirket sahibi ve hissedarların korunduğu, şirket sahiplerinin yönetim kurulunu belirledikten sonra şirketin sahipleri değilse bile varlığını sürdürebilen bir şirket türüdür. Şirketle alakalı bir borç yükünün altına girildiğinde veya negatif bir durumla karşılaşıldığında ortaya çıkacak yükümlülüklerden şirket sahipleri ve hissedarlar kendilerine ait mal varlıkları ile sorumlu değildir. Bu türdeki şirketler, devletin onaylayıp tanıdığı şirketler olmakla birlikte sahiplerinden ayrı bir tüzel kişilik statüsünde yer almaktadır. Gerekli şartları sağladığında bu tür şirketler bazen S-Corporation şirketine dönüşebilirler.<sup>79</sup>

#### **1.6.3.2. S-Corporation Şirket Türü**

Kârını hissedarlarına, ortaklık üzerinden ya da tek bir mülkiyet üzerinden aynı yoldan aktarmayı tercih eden ve hissedar sayısı yüzden fazla olamayan şirket türüdür. Bu şirket türünde hissedarlar şirketin borç ve yükümlülüklerine karşı hisseleri kadar sorumludur.<sup>80</sup>

<sup>77</sup> Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, a.g.e., (02.05.2019).

<sup>78</sup> Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, a.g.e., (02.05.2019).

<sup>79</sup> "Amerika’da Şirket Çeşitleri Nelerdir ve Nasıl Kurulmalıdır",

<https://globlemlakdunyasi.com/2017/07/14/amerikada-sirket-cesitleri-nelerdir-ve-nasil-kurulmalidir/>, (02.05.2019).

<sup>80</sup> Aaron Larson, What is an S Corporation",

### 1.6.3.3. LLC (Limited Liability Company) Şirket Türleri – Limited Şirketler

Kanunda yer alan diğer şirket çeşitlerinin avantajlı taraflarını tek çatı altında toplayan bir oluşum olarak ifade edilebilir. Yönetim kuruluna ve ortakların düzenli olarak toplanmasına ihtiyaç duyulmadığı, resmi kurumlarca denetim ve kontrolün diğer şirket türlerine nazaran daha az olduğu bir şirket türüdür.<sup>81</sup>

### 1.6.4. Çin Halk Cumhuriyeti'nde Şirket Türleri

Çin'de yasal olarak kurulabilen öz kaynaklı ortak girişimi, işbirlikli ortak girişim, yabancı anonim şirket ve Çin holding şirketi olmak üzere dört farklı şirket türü vardır.<sup>82</sup>

#### 1.6.4.1. Öz Kaynaklı Ortak Girişimi

Ortak sayısı olarak en az bir Çin işletmesi ve bir yabancı işletmenin olduğu, asgari/azami sermaye şartının olmadığı, fakat yabancı yatırımcıların en az %25 katkıda bulunması zorunlu olduğu, ortakların şirkete koyduğu sermaye miktarıyla yükümlülüklerinin sınırlı tutulduğu bir şirket türüdür.<sup>83</sup>

#### 1.6.4.2. İşbirlikli Ortak Girişimi

Ortak sayısının en az iki olduğu ve ortaklardan birinin Çin işletmesi birinin ise yabancı bir işletme olduğu, konulan sermaye miktarı sınırının olmadığı ve ortakların işletmeye koyduğu sermaye miktarlarıyla yükümlüklerinin sınırlı olduğu bir işletme türüdür.<sup>84</sup>

#### 1.6.4.3. Yabancı Anonim Şirket

Ortak sayısının en az iki olduğu bir şirket türüdür. Ortaya konulacak olan sermaye yerel yatırım kapsamında ele alınacaksa asgari en az 5 milyon CNY, yabancı yatırım kapsamında ele alınacaksa asgari en az 30 milyon CNY olmalıdır. Ortakların her biri

[https://www.expertlaw.com/library/business/s\\_corporation.html](https://www.expertlaw.com/library/business/s_corporation.html), (02.05.2019).

<sup>81</sup> "Amerika'da Şirket çeşitleri nelerdir ve nasıl kurulmalıdır?",

<https://globalemlakdunyasi.com/2017/07/14/amerikada-sirket-cesitleri-nelerdir-ve-nasil-kurulmalidir/>, (02.05.2019).

<sup>82</sup> TEB, "Çin'de ticaret yapmak", [https://tebledisticaret.com/tr/idare-is/cin/sirket-tipi-2?home\\_criteres\\_pays=11](https://tebledisticaret.com/tr/idare-is/cin/sirket-tipi-2?home_criteres_pays=11) (02.05.2019).

<sup>83</sup> TEB, a.g.e., (02.05.2019).

<sup>84</sup> TEB, a.g.e., (02.05.2019).

şirkete koyduğu sermaye tutarı eşit olduğu için herkesin şirkete karşı sorumlulukları da ortaya koydukları sermaye oranlarınca eşittir.<sup>85</sup>

#### **1.6.4.4. Çin Holding Şirketi**

Şirket içerisinde en az bir ortağın olduğu, ortaya konulacak sermaye tutarının en az 30 milyon Amerikan doları olarak belirlendiği bir oluşumdur. Bu şirket türünde ortakların sorumluluğu şirkete koydukları sermaye oranı kadardır.<sup>86</sup>

#### **1.6.5. Japonya’da Şirket Türleri**

##### **1.6.5.1. Halka Açık Limited Şirket**

En az 400 ortak sayısı ile kurulan halka açık limited şirketler, 1 JPY sermaye ile kurulabilmektedir. Ortaklar şirkete koyduğu sermaye miktarı kadar sorumluluk taşımaktadır.<sup>87</sup>

##### **1.6.5.2. Limited Şirket**

Bu türde kurulan limited şirketlerinde en az bir ortak olması yeterlidir. Asgari olarak 1 JPY sermaye ile kurulabilir. Ortakların şirkete olan sorumlulukları ortaya koyduğu sermaye tutarı kadardır.<sup>88</sup>

##### **1.6.5.3. Limited Ortaklık**

Faal ve faal olmayan en az iki tip ortakla kurulan bu şirket türünde ortaya konulması gereken asgari bir sermaye miktarı yoktur. Şirkete karşı sorumluluk, faal ortaklarda sınırsız, faal olmayan ortaklarda ise katkıda bulunulan sermaye ile sınırlıdır.<sup>89</sup>

##### **1.6.5.4. Genel Ortaklık**

Genel ortaklık yapısıyla kurulan şirketler en az iki ortakla kurulabilir. Ortakların şirkete koymak zorunda olduğu asgari veya azami bir sermaye tutarı yoktur. Ortakların şirkete karşı olan yükümlülükleri ise sınırsızdır<sup>90</sup>.

<sup>85</sup> TEB, a.g.e., (02.05.2019).

<sup>86</sup> TEB, a.g.e., (02.05.2019).

<sup>87</sup> TEB, “Japonya’da Ticaret Yapmak”, [https://tebledisticaret.com/tr/idare-is/japonya/sirket-tipi-2?home\\_critere\\_pays=31](https://tebledisticaret.com/tr/idare-is/japonya/sirket-tipi-2?home_critere_pays=31), (02.05.2019).

<sup>88</sup> TEB, a.g.e., (02.05.2019).

<sup>89</sup> TEB, a.g.e., (02.05.2019).

<sup>90</sup> TEB, a.g.e., (02.05.2019).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ŞİRKET KURTARMA STRATEJİLERİ

#### 2.1. Şirket Kurtarma Kavramı

Şirket kurtarma, düşük performans gösteren bir şirketin dışsal veya içsel etkilerle finansal olarak düzeltilmesi veya iyileştirilmesi olarak tanımlanabilir. Şirket kurtarmaları uzun dönemler negatif performans gösteren şirketlerin iyileşmesi ve gelişiminin sağlanmasına katkı sağladığı için önem kazanmaktadır.<sup>91</sup>

Şirket kurtarma stratejileri benimsendikten sonra şirket kurtarma sürecine geçilmektedir. Bu süreçte benimsenmiş olan stratejilerin uygulanması beklenmektedir. Dolayısıyla şirket kurtarma süreci genel olarak kısma-tasarruf ve toparlanma olarak iki ana süreçten oluşmaktadır. Kısma-tasarruf sürecinde şirketler maliyet azaltma, personel değişimi, yeniden yapılandırma kararlarını, bu süreç içerisinde alırlar. Aynı zamanda nakit akışı üzerine en fazla etki edecek değişiklikleri ve varlık-mülkiyet yapılarını etkileyecek değişimleri de bu süreç içerisinde almaktadırlar.<sup>92</sup> Kısma-tasarruf sürecinin şirketlerde; bazı önemli değişiklikler yapılarak kaybolan etkinliğin onarılması, etkinsiz personelin belirlenerek atıl durumların belirlenmesi ve yapılan düzeltmeler ile şirketlere hız kazandırarak momentum oluşturulmasını sağlamaktadır.<sup>93</sup> Toparlanma süreci ise kısma-tasarruf sürecinde verilen radikal ve keskin kararların sonrasında pazar payı, nakit akışı ve faaliyetlerde gözlemlenen düzelmelerin olduğu kısım olarak tanımlanmaktadır.<sup>94</sup>

#### 2.2. Şirket Kurtarma Stratejileri

Şirket kurtarma faaliyetlerinde kullanılabilecek olan stratejiler literatürde ana sınıflandırmalar içerisinde yer verilmiş olmakla birlikte her şirket kurtarma işleminin kendine özgü özellikler taşıdığı ve şirket yöneticileri, şirketin yapısı, faaliyet gösterilen sektör ve diğer birçok değişkenden etkilendiğinin göz önünde bulundurulması

<sup>91</sup> Christina Majaskı, "Turnaround", <https://www.investopedia.com/terms/t/turnaround.asp>, (02.07.2019)

<sup>92</sup> Lars Schweizer and Andreas Nienhaus, Corporate Distress and Turnaround: Integrating the Literature and Directing future reserach, S.10, 2017, ss. 22-23.

<sup>93</sup> Gary J. Castogiovanni and Garry D. Bruton, "Bussines Turnaround Processes Following Acquisitions: Reconsidering the Role of Retrenchment", S.48, 2000, s. 26.

<sup>94</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., ss. 22-23.

gerekmektedir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde tüm şirket kurtarma projeleri kendine özgü özellikler taşımaktadır.

Şirket kurtarma stratejileri genel olarak yönetsel yeniden yapılandırmalar, operasyonel yeniden yapılandırmalar, portföy yeniden yapılandırmaları, finansal yeniden yapılandırmalar olarak ana başlıklar içerisinde ele alınabilir.<sup>95</sup>

### **2.2.1. Yönetimsel Yeniden Yapılandırmalar**

Şirketlerin başarısızlık konumuna gelmelerindeki en önemli etkenlerden birisi de yönetim faaliyetinin yeterince etkin olamaması ve yönetim başarısızlıklarıdır. Yönetim başarısızlıklarındaki üst yönetimin, yönetim kurullarının ve şirket hissedarlarının da belirli düzeyde etkileri olabilmektedir. Şirket yönetimlerinin yeniden yapılandırılması da şirket kurtarma stratejileri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır.

#### **2.2.1.1. Üst Düzey Yönetici Değişikliği**

Üst düzey yönetici (Chief Executive Officer - CEO) değişiklikleri başarısızlık sürecini yaşayan şirketlerin tercih ettiği bir yöntemdir. Buna göre üst düzey yöneticiler genel olarak şirketlerin başarısızlıklarından sorumlu tutulabilmekte ve değişikliklere gidilebilmektedir. Üstü düzey yönetici değişiklikleri aynı zamanda şirketlerin durumları ile ilgili olarak bir başarı göstergesi olarak da kabul edilmekte ve sık yönetici değiştiren şirketlerin durumları zorlu olarak değerlendirilmektedir. Üst düzey yönetici değişiklikleri, kurumsal yönetim teorisi içerisinde temsil maliyetlerinin artmasına veya azalmasına da neden olabilmektedir.<sup>96</sup>

#### **2.2.1.2. Tepe Yönetim Ekibi Değişikliği ve Yönetim Kurulları**

Şirket kurtarma süreçlerinde tüm sorumlulukların üst düzey yönetici üzerinden değerlendirilmesi de bazı durumlarda sorunlara neden olabilmektedir. Bu yönleriyle bakıldığında üst yönetim ekibi, üst düzey yöneticilerin yanlış kararlar vermelerine neden olabildikleri için şirket kurtarma süreçlerinde üst yönetim ekibinin de değiştirilmesi gerekebilir. Yönetim kurulları da şirketlerin en üst karar organları olarak yönetim

<sup>95</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., ss. 11-12.

<sup>96</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., ss. 15-16.

hatalarından ortak bir sorumluluk içerisinde olduklarından dolayı yönetim kurulunun değiştirilmesi de şirket kurtarma stratejileri içerisinde önem kazanmaktadır.<sup>97</sup>

### **2.2.2. Operasyonel Yeniden Yapılandırmalar**

Operasyonel yeniden yapılandırmalar kurumsal stratejiden çok operasyonel etkinliklere odaklanmaktadır. Kurumsal sorunlara ilişkin dizin içerisinde faaliyet aksiyonları “işleri doğru yapmak” olarak tanımlanırken stratejik hareketler ise “doğru işleri yapmak” olarak tanımlanmaktadır. Bu yönleriyle değerlendirildiğinde operasyonel yeniden yapılandırmaların işletmenin insan, bilgi ve sermaye kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanılması ve kârlılıklarının artırılmasına yönelik adımları kapsamaktadır.<sup>98</sup>

#### **2.2.2.1. Örgütsel Süreçler**

Şirketlerin zor durumlarda odaklanmaları gereken alanlardan başlıcaları üretim ortamlarının daha iyi bir noktaya getirilmesidir. Üretim süreçlerinin hızlandırılması, üretim ortamında israfın azaltılması, yeni üretim tekniklerinin benimsenmesi de örgütsel süreçlerdeki yeniden yapılandırmalar içerisinde değerlendirilebilir.<sup>99</sup>

#### **2.2.2.2. Ürün ve Satışlar**

Şirketlerdeki kurumsal başarısızlık ihtimali, ürünlerin yaşam döngüleri ile benzer görülerek teknolojik gelişmeler ve artan rekabet ile benzer görülmüştür. Buna göre işletmelerin artan rekabet ve teknolojik değişmelere ürün ve hizmetlerini uyarlayamamaları şirket başarısızlıklarına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra aşırı derecede özelleştirilmiş (uzmanlaşmış) ürünler firmaların başarısızlıklarına neden olabilmekte veya firma başarısızlıklarını hızlandırabilmektedir. Bunlara ek olarak ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi de şirketlerin kurtarılmasında önemli fayda sağlamaktadır. Bu nedenle inovasyon şirket kurtarmaları açısından önemli bir süreçtir.<sup>100</sup>

<sup>97</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., s. 16.

<sup>98</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., ss. 11-12.

<sup>99</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., ss. 12.13.

<sup>100</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., s. 13.

### 2.2.2.3. İnsan Sermayesi

Değer yaratma konusunda en önemli unsur olan insan sermayesi; somut olarak dışı vurulan bireysel olarak elde edilen yetenekler ve bilgi olarak tanımlanmaktadır<sup>101</sup>. İnsan kaynakları şirketler açısından önemli bir varlık olarak değerlendirilmektedir. Bu yönleriyle değerlendirildiğinde insan kaynakları şirket kurtarmalarında büyük önem kazanmaktadır. Şirket kurtarma faaliyetleri gerçekleştirilirken insan kaynaklarının azaltılması ve etkin hale getirilmesi ile ilgili tedbirler değerlendirmeye alınabilir. Bunların yanı sıra şirketlerin kısma-tasarruf dönemlerinde personel sayılarında kesintiye gitmeleri de sıkça rastlanan bir durumdur. Şirket kurtarma operasyonlarında insan kaynaklarının azaltılması süreçlerine dikkat edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının azaltılması şirket itibarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Şirketlerin toparlanma sürecine geçebilmeleri için temel hedefleri çalışanlarındaki entelektüel sermayelerini en etkin ve verimli şekilde kullanmaya gayret göstermeleri gerekmektedir.<sup>102</sup>

### 2.2.3 Portföy Yeniden Yapılandırmaları

Portföy yeniden yapılandırmaları operasyonel yeniden yapılandırmaların aksine şirketin portföyünde yer alan ortaklıklar ve özkaynaklarındaki değişimlere odaklanmaktadır. Bu şekilde ise ilk olarak likiditenin artırılması ve etkin olmayan birimlerin satılması veya etkin hale getirilmesine yönelik çalışmaların yapılmasına odaklanmaktadır.

#### 2.2.3.1. Varlık Tasfiyesi

Şirketlerin finansal zorluklara ve zarara girmelerinin en önemli nedenlerinden birisi temel faaliyet alanlarının (core business) dışında yatırım yaptıkları sektörlerde zarar etmeleri ve sonucunda şirketlerin finansal durumlarının bozulmasından kaynaklanabilmektedir. Temel faaliyet alanı içerisinde de şirketlerin zarar eder duruma gelmeleri de ihtimaller dâhilindedir. Tasfiye, şirketlerin zarar eden birimlerinin faaliyetlerine son vermeleri olarak tanımlanabilir. Tasfiye sürecinde şirketlerin stratejik sektör ve stratejik varlıkları dışında zarar eden veya daha az getiri sağlayan birimlerini

<sup>101</sup> Hüseyin Ali Kutlu, “Entellektüel Sermaye: Türkiye Muhasebe Sisteminde Raporlanabilir Mi?”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.1, 2009, s. 241.

<sup>102</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., ss. 13-14.

satmaları veya faaliyetlerine son vermeleri söz konusu olabilir. Bu yöntemle işletmeler nakit girişi sağlamayı, likidite arttırmayı, kaldıraç oranlarını düşürmeyi ve etkinlikleri arttırmayı planlamaktadırlar.<sup>103</sup>

### 2.2.3.2. Varlık Yatırımları

Varlık yatırımların şirketler açısından gerek sabit sermaye yatırımlarını gerekse de şirket birleşme ve satın almaları gibi imkânları kapsamaktadır. Şirket kurtarmaları esnasında işletmeler ilk olarak kendi iç sistemleri içerisinde atıl durumda bulunan tesis, makine ve cihaz gibi unsurları değerlendirme yoluna giderek bir etkinlik sağlamayı diğer bir ifadeyle ölçek geliştirmeyi ve ölçek ekonomisine ulaşmayı hedeflemektedir. Şirketlerin bu süreçte dıştan herhangi bir makine, ekipman alınması veya işyeri, tesis kiralanmasından çok kendi kaynakları içerisinde şirketin tüm birimleri tarafından varlıkların paylaşımlı olarak kullanılmasını hedeflemektedirler. Böyle bir tasarruf süreci şirketlerin nakit çıkışlarını azaltarak finansal durumlarının iyileşmesine katkı sağlamaktadır.<sup>104</sup>

Şirket birleşme ve satın almaları da şirket kurtarma stratejileri içerisinde önem kazanan yöntemlerden birisidir. Finansal zorluk içerisinde olan şirketlerin toparlanma sürecine geçmek için kullandıkları yöntemlerden birisi de kârlı ve nakit akışı sağlıklı işletmeleri satın almak veya bu şirketlerle birleşmek şeklinde olabilmektedir. Farklı sektörlerden şirket birleşme ve satın almaları da değerlendirilebilmektedir.<sup>105</sup>

### 2.2.4. Finansal Yeniden Yapılandırmalar

Finansal yeniden yapılandırmalar, şirket kurtarma süreçlerinde sıkça başvurulan yaklaşımlardandır. Şirketlerde hisse değişimi veya hissedarlık düzeyinde değişim istemeyen şirket sahipleri genellikle finansal yeniden yapılandırmalarına başvurumaktadırlar. Finansal yeniden yapılandırmalar temel olarak şirketlerin yüksek düzeydeki mâli veya ticari yükümlülüklerinin vadelerinin uzatılması, yükümlülüklerin konsolide edilerek tek bir yükümlülük haline getirilmesi, faizlerin düşmesi durumunda

<sup>103</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., ss. 18.19.

<sup>104</sup> Sudi Sudarsanam and Jim Lai, "Corporate Financial Distress And Turnaround Strategies: An Empirical Analysis", S.12, 2001, s. 186.

<sup>105</sup> Sudarsanam and Lai, a.g.e., s. 186.

borçların yeniden yapılandırılması ve maddi duran varlıkların satılması, kiraya verilmesi gibi yöntemleri kapsamaktadır.

#### **2.2.4.1. Borç Yeniden Yapılandırmaları**

Finansal kaldıraçlar, şirket faaliyetlerinin düzenli olduğu ve nakit akışlarının yeterli olduğu dönemlerde varlıkların arttırılması, vergilerin düşürülmesi konularında avantajlar sağlamaktadır. Aşırı düzeyde kaldıraç kullanımı şirketlerin finansal zorluklara girmesindeki önemli etkenlerden birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin faizlerin düşük olduğu dönemlerde düşük maliyetli bir finansman yöntemi olarak değerlendirdikleri kaldıraçlar mâli yükümlülüklerin artması, faizlerin beklenmeyen şekilde artması veya makroekonomik, sektörel bozulmalar durumunda önemli bir risk unsuru haline gelerek birçok şirketin iflası veya varlıklarının çoğunun kaybedilmesine neden olabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı şirketlerin finansal zorluklara girdikleri durumlarda borçların yeniden yapılandırılması başvurulan yöntemlerden birisidir.<sup>106</sup>

Borç yeniden yapılandırma işlemleri farklı şekillerde gerçekleştirilebilmektedir. İlk olarak şirketin kısa ve uzun vadeli borçları analiz edilerek borç kompozisyonu değerlendirilir. Bu işlemin ardından kısa ve uzun vadeli mâli borçların tutar ve vadeleri belirlenerek yeniden yapılandırma aşamasına geçilir. Bu aşamada banka ve diğer finans kuruluşları ile yapılan görüşmeler sonucunda borçların vadelerinin uzatılması, birleştirilmesi, anapara ödemesinin ertelenmesi gibi çeşitli seçenekler değerlendirilerek mâli borçların yapılandırılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Banka ve diğer finans kuruluşlarının borç yeniden yapılandırılması konusundaki tavrı makroekonomik gelişmeler, ekonominin durumu ve faiz düzeylerine göre değişebilmektedir.<sup>107</sup>

#### **2.2.4.2. Likidite İyileştirmeleri**

Likidite iyileştirmeleri, şirket kurtarmaları süreçlerindeki önemli unsurlardan birisidir. Likidite iyileştirmeleri şirkette atıl durumda bulunan maddi ve maddi olmayan duran varlıkların satılarak nakde çevrilmesi, temettülerden azaltmaya gidilerek ayrılan kaynağın şirkette kullanılması, şirket ortaklarından kısa veya uzun vadeli borç alınması, ortakların sermaye artırımını yoluyla şirkete sermaye sağlamaları nakit iyileştirmelerine

<sup>106</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., ss. 20-21.

<sup>107</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., ss. 20-21.

örnek olarak verilebilir.<sup>108</sup> Likidite iyileştirmesi sağlamak üzere benimsenebilecek finansal yeniden yapılandırma yaklaşımlarından birisi de tahvil veya finansman bonusu ihraç ederek finansman sağlanması veya hisse senedi ile değiştirilebilir tahvil gibi yapılandırılmış finansal araçlar ihraç edilmesidir.<sup>109</sup>



---

<sup>108</sup> Schweizer and Nienhaus, a.g.e., s. 21.

<sup>109</sup> Sudarsanam and Lai, a.g.e., s. 185.

### 3. BÖLÜM

## ŞİRKET KURTARMA YÖNTEMLERİ VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışmanın uygulama kısmında şirket kurtarmalarına yönelik uygulamalar kurgusal örnek olaylar üzerinden değerlendirilerek muhasebeleştirilmiştir. Şirket kurtarma işlemlerinin genel olarak kamuya açıklanmaması ve verilerin gizli tutulması nedeniyle kurgusal örnek tasarımı üzerinden gidilmiştir. Muhasebeleştirme işlemleri Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne (MSUGT) tabi şirketlere uygun olarak yapılmıştır. Kurgusal örnekler birbirinden bağımsız olarak tasarlanmış ve muhasebeleştirilmiştir.

### 3.2. Şirket Kurtarma Uygulamalarının Muhasebeleştirilmesi

Şirket kurtarma uygulamaları ile ilgili kurgusal örnekler operasyonel yeniden yapılandırmalar, portföy yeniden yapılandırmaları ve finansal yeniden yapılandırmalar şeklinde sıralanarak birbirinden bağımsız olarak yapılarak muhasebeleştirilmiştir.

#### 3.2.1. Operasyonel Yeniden Yapılandırmalar

Operasyonel yeniden yapılandırmalar genellikle işletmenin kısa vadeli alacak ve borçlarının etkin şekilde yönetilmesini, üretim süreçlerinin yeniden değerlendirilmesini, satış gelirlerinin artırılmasına yönelik tedbirlerin arttırılmasını içermektedir.

##### 3.2.1.1. Alacakların Nakde Çevrilmesi

ABC Anonim Şirketi nakit akışında dönemsel olarak zorluklar yaşamaktadır. İşletme alacak yaşlandırma çalışması yoluyla vadesi geçmiş senetli alacaklarını raporlamıştır. Senetlerin tamamı kısa vadelidir. Alacaklara ve vadeye kalan sürelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.



<b>Borçlu Şirket</b>	<b>Alacak Tutarı</b>	<b>Vadeye Kalan Süre</b>
X Ltd. Şti	50.000 TL	1 Ay
Y Ltd. Şti	30.000 TL	3 Ay
Z Ltd Şti	60.000 TL	5 Ay
<b>Toplam Vadesi Geçmiş Alacak</b>	140.000 TL	

ABC A.Ş., Hızlı Tahsilat Faktoring A.Ş. ile görüşerek senetli alacaklarını ilgili şirkete devrederek nakde çevirme talebinde bulunmuştur. Faktoring şirketi senetli alacakları 25.000 TL iskonto ederek kalan tutarı ABC A.Ş.'nin Banka hesabına yatırmıştır.

ABC A.Ş.'nin muhasebe kaydı aşağıdaki gibidir;

-----/-----		
102 BANKALAR HESABI	115.000	
780 FİNANSMAN GİDERLERİ HESABI	25.000	
121 ALACAK SENETLERİ HESABI		140.000
Senetlerin Faktoring Şirketine Devri ve Tahsilat		
-----/-----		

### 3.2.1.2. Ticari Borçların İade Yoluyla Kapatılması

KLM Üretim A.Ş. sektördeki daralma nedeniyle üretimini yavaşlatma kararı almıştır. Tedarikçi XYZ A.Ş. ile yapılan müzakerelerde bazı hammaddelerin iade edilerek borçtan düşülmek istendiği belirtilmiştir ve talep uygun görülmüştür. Buna göre KLM A.Ş., XYZ A.Ş.'den satın almış olduğu 500.000 TL + % 18 KDV tutarındaki hammaddenin 350.000 TL + % 18 KDV'lik kısmını iade etmiştir. KLM A.Ş.'nin XYZ A.Ş.'ye olan borcunun tamamı kısa vadeliidir.

**KLM A.Ş.'nin muhasebe kaydı aşağıdaki gibidir;**

-----/-----		
320 SATICILAR HESABI	413.000	
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI		350.000
391 HESAPLANAN KDV HESABI		63.000
Hammadde İadesi		
-----/-----		

**3.2.1.3. Ticari Borçların Barter Yoluyla Kapatılması**

Emin Güvenlik Hizmetleri A.Ş.'nin Leziz Fırıncılık A.Ş.'ye ekmek ve unlu mamüller alımından doğan 10.000 TL + % 18 KDV tutarında borcu bulunmaktadır. Emin Güvenlik A.Ş. nakit sorunu yaşadığını ve Leziz Fırıncılık A.Ş.'ye ücretsiz güvenlik hizmeti vererek borcunu ödemek istediğini bildirmiştir. Leziz Fırıncılık A.Ş., talebi olumlu karşılamış ve aynı tutar kadar güvenlik faturası kesilerek sözleşme yapılmıştır.

Emin Güvenlik A.Ş.'nin muhasebe kaydı aşağıdaki gibidir;

-----/-----		
320 SATICILAR HESABI	11.800	
- Leziz Fırıncılık A.Ş.		
600 YURTIÇİ		10.000
SATIŞLAR HESABI		
391 HESAPLANAN KDV HESABI		1.800
Borç Karşılığı Güvenlik Hizmeti Verilmesi		
-----/-----		

**3.2.2. Portföy Yeniden Yapılandırılmaları**

Portföy yeniden yapılandırılmaları genel olarak şirketlerin pay senetleri, duran varlıkları üzerinde değişimler yaparak gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir. Şirket kurtarma stratejileri içerisinde önemli bir yer tutan portföy yeniden yapılandırılmaları kurumsal yatırımcılar tarafından sıkça başvurulan bir yöntemdir.

### 3.2.2.1. Varlık Tasfiyesi Örnekleri

#### 1- Zarar Eden Birimlerin Satışı

MBS Holding A.Ş.; tekstil, madencilik ve ulaştırma sektörlerinde faaliyet gösteren bir şirkettir. Holdingin bağlı şirketlerindeki hisse oranı % 100'dür. Grup şirketlerinden ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren şirket 3 yıllık süre içerisinde zarar açıklamaktadır. MBS Holding A.Ş., genel kurul toplantısında şirketin satılması kararı almıştır. MBS Holding A.Ş., Ulaştırma A.Ş.'yi Bağlı Ortaklıklar hesabında 80.000 TL maliyet değeriyle izlemektedir.

Şirket satışa çıkarıldıktan sonra Yeni Yatırım A.Ş., MBS Holding A.Ş.'ye 50.000 TL teklif etmiş ve teklif kabul edilerek devir anlaşması imzalanmış ve satış işlemi sonuçlanmıştır. Tutar satış işlemi sırasında Banka hesabına yatırılmıştır.

#### MBS Holding A.Ş.'nin yapacağı kayıt aşağıdaki gibidir;

-----/-----		
102 BANKALAR	50.000	
689 DİĞER OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR	30.000	
		80.000
	245 BAĞLI ORTAKLIKLAR	
	Bağlı Ortaklık- Ulaştırma A.Ş. Satışı	
-----/-----		

#### 2- Maddi Duran Varlıkların Satışı

EFG Turizm A.Ş., kaplıca turizmi için inşa etmiş olduğu ve şirketin zararlılığı nedeniyle 3 yıl boyunca faaliyete geçmeyen 5.000.000 TL maliyet bedeli ve 50 yıl faydalı ömrü bulunan Binayı 6.000.000 TL'den satılmıştır. ve tutar Banka hesabına aktarılmıştır. [KDV ihmal edilmiştir.]

Yıllık Amortisman Tutarı :  $5.000.000 \text{ TL} / 50 \text{ Yıl} = 100.000 \text{ t\$/Yıl}$

3 Yıllık Birikmiş Amortisman =  $3 \text{ Yıl} * 100.000 \text{ TL/Yıl} = 300.000 \text{ TL}$

Bina Net Değeri =  $5.000.000 \text{ TL} - 300.000 \text{ TL} = 4.700.000 \text{ TL}$

$$\text{MDV Satış K/Z} = 6.000.000 \text{ TL} - 4.700.000 \text{ TL} = 1.300.000$$

-----/-----		
102 BANKALAR	6.000.000	
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR (-)	300.000	
252 BİNALAR		5.000.000
649 DİĞER OLAĞAN GELİR VE KARLAR		1.300.000
Bina Satışı		
-----/-----		

### 3- Maddi Duran Varlıkların Kiraya Verilmesi

KLM İnşaat A.Ş., kısa vadeli yükümlülüklerindeki ödeme güçlüğü nedeniyle atıl durumda bulunan 5 adet iş makinesini kiraya vererek nakit girişi sağlamayı hedeflemiştir. Bu kapsamda 5 adet iş makinesi başka inşaat şirketlerine toplamda 500.000 TL/Yıl + % 18 KDV bedelle 1 yıllığına kiraya verilmiş ve fatura düzenlenmiştir. Tutar, Banka hesabına yatırılmıştır.

-----/-----		
102 BANKALAR	590.000	
649 DİĞER OLAĞAN GELİR VE KARLAR		500.000
391 HESAPLANAN KDV		90.000
İş Makinelerinin Kiraya Verilmesi		
-----/-----		

### 3.2.3. Finansal Yeniden Yapılandırmalar

#### 3.2.3.1. Borç Yeniden Yapılandırmaları

Borçların birleştirilmesi, vadelerinin uzatılması, geri ödeme imkanlarının kolaylaştırılması borç yeniden yapılandırmalarının bileşenlerindedir.

#### 1-Banka Kredilerinin Konsolidasyonu ve Vadelerinin Uzatılması

Nefis Gıda A.Ş.'nin aşağıda gösterilmiş olan Bankalara ilgili tutar ve vadelerde kredi yükümlülükleri bulunmaktadır. Şirket, kredilerin parçalı olması ve vadeler nedeniyle ödeme düzensizlikleri yaşamaktadır. Bu nedenle C Bankası ile yapılan

görüşme sonucunda yıllık % 10 faiz oranı üzerinde tüm krediler konsolide edilmiş ve kredileri kapatma tutarı 10 yıl vadeli tek bir krediye dönüştürülmüştür. Ödemeler yıllık yapılacaktır.

<b>Banka</b>	<b>Kredi Tutarı (Anapara)</b>	<b>Ödenecek Faiz Tutarı</b>	<b>Vadeye Kalan Süre</b>
<b>X Bankası</b>	250.000 TL	50.000 TL	3 Yıl
<b>Y Bankası</b>	150.000 TL	60.000 TL	4 Yıl
<b>Z Bankası</b>	100.000 TL	20.000 TL	2 Yıl
<b>T Bankası</b>	300.000 TL	80.000 TL	7 Yıl
<b>Krediler Toplamı</b>	800.000 TL	210.000 TL	
<b>Erken Ödeme İndirimleri Sonrası Bankalara Ödenen Toplam Tutar</b>	800.000 TL	150.000 TL	
<b>Yapılandırmaya Esas Tutar</b>	950.000 TL		
<b>Yapılandırma Sonrası Anapara ve Faiz</b>	950.000 TL	150.000 TL	10 Yıl
<b>Yıllık Ödeme Tutarı</b>	95.000 TL	15.000 TL	

-----/-----

400 BANKA KREDİLERİ	800.000
* X Bankası 250.000	
* Y Bankası 150.000	
* Z Bankası 100.000	
* T Bankası 300.000	
780 FİNANSMAN GİDERLERİ	150.000

400 BANKA KREDİLERİ		950.000
* C Bankası Kredi		
Kredi Yapılandırması		
-----/-----		
-----/-----		
400 BANKA KREDİLERİ	95.000	
780 FİNANSMAN GİDERLERİ	15.000	
303 UZUN VADELİ		110.000
KREDİLERİN		
ANAPARA		
TAKSİTLERİ		
VE FAİZLERİ		
Uzun vadeli kredilerin taksit tahakkuku		
-----/-----		
-----/-----		
303 UZUN VADELİ	110.000	
KREDİLERİN ANAPARA		
TAKSİTLERİ VE FAİZLERİ		
102 BANKALAR		110.000
Banka kredisi taksit ödemesi		
-----/-----		

### 3.2.3.2. Likidite İyileştirmeleri

Nakit, şirketlerin tüm faaliyetleri açısından ve yükümlülüklerin yerine getirilmesinde büyük önem taşıyan bir varlık kalemidir. Likidite iyileştirmeleri şirketlere özellikle kısa vadeli yükümlülüklerin yerine getirilmesinde fayda sağlamaktadır.

#### 1- Yeni Ortak ile Sermaye Girişinin Sağlanması

KLM İnşaat A.Ş. inşaat sektöründeki daralmadan dolayı finansal darboğaz içerisinde. Sektörde marka değeri yüksek bir firma olmasından dolayı yeni ortak alınarak sermaye artırılmasına karar verilmiştir. Yeni ortak şirkete 10.000.000 TL getirmeyi taahhüt etmiş ve sözleşme yapılarak tutar işletmenin Banka hesabına yatırılmıştır.

KLM A.Ş.'nin kaydı aşağıdaki gibidir;

-----/-----		
----		10.000.000
501 ÖDENENMEMİŞ SERMAYE (-)		
- Yeni Ortak		10.000.000
500 SERMAYE		
- Yeni Ortak		
Şirket Yeni Ortak Alınması		
-----/-----		

-----/-----		
102 BANKALAR HESABI	10.000.000	
501		10.000.000
ÖDENMEMİŞ SERMAYE (-)		
Sermayenin Ödenmesi		
-----/-----		

## 2- Mevcut Ortakların Sermaye Artırımları

EFG Turizm A.Ş., eşit oranda hissedar Ahmet AKAR ve Mehmet YENİ tarafından yönetilmektedir. Ortaklar dış borçlanmanın riskli olması ve nakit dar boğazı yaşanması nedeniyle sermaye artırım kararı almışlardır. Her iki ortak da sermayelerini 5.000.000 TL arttırmışlar ve tutar işletmenin Banka hesabına yatırılmıştır.

-----/-----		
501 ÖDENMEMİŞ SERMAYE (-)	10.000.000	
- Ahmet AKAR 5.000.000		
- Mehmet YENİ 5.000.000		10.000.000
500 SERMAYE		
- Ahmet AKAR		
5.000.000		
- Mehmet YENİ		
5.000.000		

Ortakların Sermaye Artırımı

-----/-----

102 BANKALAR HESABI	10.000.000	
501 ÖDENMEMİŞ SERMAYE		10.000.000
(-)		
-Ahmet AKAR	5.000.000	
-Mehmet YENİ	5.000.000	
Sermayenin Ödenmesi		
-----/-----		

### 3- Ortaklardan Borç Alınması

EFG Havayolları A.Ş., ağırlıklı olarak yurtdışına sefer yapan bir havayolu şirkettir. Şirket, yurtdışındaki bazı seferlerin kapatılması nedeniyle borç ödemede güçlü yaşamaktadır. Bu süreçte şirket ortaklarından Mehmet ATAN'dan 3.000.000 TL borç nakden alınmıştır.

100 KASA HESABI	3.000.000	
331 ORTAKLARA BORÇLAR HESABI		3.000.000
-Mehmet ATAN		
Ortaklara Borç Verilmesi		
-----/-----		

### 4- Borçlanma Araçları İhraç Edilmesi (Tahvil-Bono)

ABC Tekstil Üretim A.Ş., tahsilat sorunları nedeniyle nakit döngüsünde sorun yaşamaktadır. Şirket bu durumu çözümlmek için Banka kredisine başvurmak yerine finansman bonusu ihraç etmeyi planlamıştır. Sektörde itibarlı bir konumda olan firma yıllık geri ödemeli 2 yıl vadeli ve yıllık % 20 getirili 1.000.000 TL tutarında finansman bonosunu Banka kanalıyla ihraç etmiştir. Yüksek talep gören finansman bonolarının tamamı satılmış ve aracı banka % 5 komisyon kesildikten sonra kalan tutarın tamamını işletmenin Banka hesabına yatırmıştır. Vade arasında ve sonunda ödemeler yapılarak finansman bonusu itfa edilmiştir.



-----/-----		
102 BANKALAR HESABI	950.000	
780 FİNANSMAN GİDERLERİ	50.000	
405 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER		1.000.000
Finansman Bonosu İhraç Edilmesi		
-----/-----		
780 FİNANSMAN GİDERLERİ	200.000	
102 BANKALAR		200.000
1. yıl sonunda ödeme yapıldığında		
-----/-----		
-----/-----		
405 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER	1.000.000	
305 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER		1.000.000
Tahvilin vadesinin 1 yılın altına düşmesi		
-----/-----		
-----/-----		
305 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER	1.000.000	
780 FİNANSMAN GİDERLERİ	200.000	
102 BANKALAR		1.200.000
2. yılın sonunda itfa		
-----/-----		

#### **5- Yapılandırılmış Borçlanma Araçları İhraç Edilmesi (Hisse Senedi ile Değiştirilebilir Tahvil)**

Yapılandırılmış borçlanma araçları hibrit olarak da tanımlanan birden fazla menkul kıymetin özelliğini taşıyan borçlanma araçlarıdır. Bu tür araçların ortaya çıkmasındaki temel neden yatırımcıların daha az risk daha fazla getiri hedeflemeleridir.

ABC Karayolu Taşımacılığı A.Ş., borca batıklık durumundadır. Şirket konkordato ilan etmek istememektedir. Bu nedenle risk sermayesi şirketleri ile görüşmeler yürütmektedir. Hollanda merkezli Star Venture Capital B.V. şirketi ile yapılan görüşmede şirketin hisse senedi ile değiştirilebilir tahvil ihraç etmesi durumunda satın alabilecekleri belirtilmiştir. ABC Karayolu Taşımacılığı A.Ş.'nin Ödenmiş Sermayesi 2.000.000

TL'dir. Yapılan müzakerede Star Venture Capital B.V. ödemenin vadesinde yapılması durumunda Anaparaya ek olarak şirketin sermayesini temsil eden payların % 10'unu, ödemenin vadesinde yapılamaması durumunda ise tahvillerin tamamının sermayenin tamamını temsil eden paylarla değiştirilmesini istemiştir. Bu koşullarda anlaşma sağlanarak ABC Karayolu Taşımacılığı A.Ş.,2 yıl vadeli 2.000.000 TL tutarında hisse senedi ile değiştirilebilir tahvil ihraç etmiş ve ödeme Banka hesabına yapılmıştır. (a ve b seçeneklerinde her iki duruma göre kayıtlar yapılmıştır.)

- a) 2 yıllık sürenin sonunda ABC Karayolu Taşımacılığı A.Ş., yükümlülüklerini yerine getirmiştir ve anlaşma uyarınca süreç tamamlanmıştır.
- b) 2 yıllık sürenin sonunda ABC Karayolu Taşımacılığı A.Ş. yükümlülüklerini yerine getiremeyerek hisseler risk sermayesi şirketine devredilmiştir.

a) Yükümlülüklerin yerine getirilmesi durumu

-----/-----		
102 BANKALAR HESABI	2.000.000	
405 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER		2.000.000
Hisse Senedi ile Değiştirilebilir Tahvil İhracı		
-----/-----		
-----/-----		
405 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER	2.000.000	
305 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER		2.000.000
Tahvilin vadesinin 1 yılın altına düşmesi		
-----/-----		
305 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER	2.000.000	
102 BANKALAR		2.000.000
Tahvil bedelinin ödenerek yükümlülüklerin tamamlanması		
-----/-----		

b) Yükümlülüklerin yerine getirilememesi durumu

-----/-----

102 BANKALAR HESABI	2.000.000	
405 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER		2.000.000
Hisse Senedi ile Değişirilebilir Tahvil İhracı		
-----/-----		
-----/-----		
405 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER	2.000.000	
305 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER		2.000.000
Tahvilin vadesinin 1 yılın altına düşmesi		
-----/-----		
305 ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER	2.000.000	
500 SERMAYE		2.000.000
• (Mevcut Hissedarlardan Risk Sermayesine Geçen Paylar) <i>Star Venture Capital</i>		
-----/-----		

## SONUÇ

Şirket kurtarma; performansı düşük olan şirketlerin iç veya dış etkilere karşı finansal olarak yeniden düzeltilmesi veya iyileştirilmesi çabalarının tümüdür. Uzun dönemler negatif performans gösteren şirketlerin iyileşmesi ve gelişiminin sağlanmasına katkı sağladığı için şirket kurtarma stratejileri önem kazanmaktadır.

Finansal başarısızlıkların, konkordato süreçlerinin ve şirket iflaslarının gün geçtikçe daha çok görüldüğü Türkiye’de ve dünyada genel bağlamda şirket kurtarma stratejilerinin belirlenmesi ve bu konuda muhasebenin rolünün önemliliği ise kaçınılmaz bir hal almıştır. Şirket kurtarma stratejilerinin MSUGT’a uygun bir şekilde belirlenerek bu kapsamda MSUGT’a tabi şirketlere bir yol haritası çizilmesi; söz konusu şirketlerin yaşadığı finansal sıkıntı süreçlerini iflas sürecine girmeden ortadan kaldıracak ve şirketler gelecek dönemlerde daha sağlıklı bir faaliyet performansı sürdüreceklerdir.

Küçük ve orta ölçekli şirketlerin yaşadıkları finansal sıkıntı veya finansal başarısızlıkların iç yüzünü görme hususunda ilgili mali bilgileri ve şirket kurtarma işlemlerini gizlilik gerekçesiyle paylaşmaktan kaçınmaları bu alanda yapılan çalışmalara kısıtlılık getirmektedir. Şirketlerin yaşamış olduğu sorunların ve içinde buldukları mali durumların araştırmacılarla paylaşılması takdirde, yaşanan mevcut sorunların kalıcı bir şekilde giderilmesine, benzer sorunlar yaşayan diğer şirketlere de öncü çözümler sunmasına katkıda sağlayacaktır.

Şirket kurtarma stratejileri şirketlerin finansal açıdan yaşadıkları iç sorunların kesin bir şekilde belirlenmesine, ilgili sorunlara etkili çözümler getirmesine ve şirketlerin gelecekte finansal açıdan daha sağlıklı ve sağlam adımlar atmasına, ayrıca şirketlerin değişen zaman ve ihtiyaçlara göre kendilerini yeniden konumlandırmasına yardımcı olabilmektedir.

Şirketler mevcut kurtarma stratejilerini içinde buldukları duruma göre belirleyip uygulaması takdirde, konkordato veya iflas erteleme sürecine girmeden finansal performanslarını pozitif hale getirebilmekte ve ayrıca şirketlerin ömrünü sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmektedir.

Bu çalışmada ortaya konulan kurgusal örnekler sonucunda şirketlerin günümüzde karşılaşması muhtemel finansal sıkıntı veya başarısızlıkların farklılıklarına göre ilgili

şirket kurtarma stratejileri ortaya konulmuş ve söz konusu stratejiler muhasebeleştirilerek yaşanan finansal sorunların farklılıklarına göre değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında şirketlerin finansal sıkıntı veya finansal başarısızlıkların içinde buldukları durumlarda ortaya konulan kurtarma yolları; şirketlerin kısa zamanda toparlanabilmesine yardımcı olabildiği gibi, süreci zamana yayarak toparlanmaları için zaman kazanmalarına da katkı sağladığı görülmektedir.

Şirket kurtarma stratejileri ve muhasebeleştirilmesi konusu, şirket sahiplerini, çalışanları, şirketle ilişkili tüm kurum ve kuruluşları doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği için önemli bir konu haline gelmekte ve önemi giderek artmaya devam etmektedir. Bu çalışma, şirket kurtarma stratejileri ve şirket kurtarma stratejilerinin muhasebeleştirilmesi açısından bir çalışma olarak gerek uygulayıcılara, gerekse akademisyenlere bilgi sağlaması ve literatüre katkıda bulunması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akdemir, A., (2012), *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekim Basım Yayım, Bursa.
- Akıncı, Ş., (1996), “Roma Hukukunda Şirket (Societas) Akdi Ve Bunun Türk Hukuku’na Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C.5, S.1-2, (137-151).
- Aydın, N. – Başar, M. – Coşkun, M., (2010), *Finansal Yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Castogiovanni, G.J. and Bruton, G.D., (2000), “Bussines Turnaround Processes Following Acquisitions: Reconsidering the Role of Retrenchment”, Vol.48, ss. 25-34.
- Ceylan, A., (2003), *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Kitabevi, İstanbul.
- Coşkun, D., (2010), *Finansal Bilgi Sisteminin İşletme Fonksiyonları Üzerine Etkisi: Aydın İli Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çaldağ, Y., (2001), *Şirketler Muhasebesi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., (2014), *İşletme Yönetimine Giriş*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ertürk, M., (2000), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Gençtürk, M., (2013), “Yeni Türk Ticaret Kanununun Sermaye Şirketleri Açısından İncelenmesi Ve Muhasebe Uygulamalarına Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S.1, (45-60).
- Gize Hukuk Bürosu, “*Şirket Türleri*”, <https://docplayer.biz.tr/2045542-Sirket-turleri-almanya-da-soz-koSnusu-sirket-turleri-sunlardir-adi-kollektif-sirket-gbr-kollektif-ortaklik- sirketi-ohg-sahis-sirketleri.html>, (02.05.2019).
- Global Emlak Dünyası, “*Amerika’da Şirket Çeşitleri Nelerdir ve Nasıl Kurulmalıdır*”, <https://globalemlakdunyasi.com/2017/07/14/amerikada-sirket-cesitleri-nelerdir-ve-nasilkurulmalidir/>, (02.05.2019).

- Intercompany Solutions, “Almanya Şirket Kuruluşu”, <https://tr.intercompanysolutions.com/almanya-%C5%9Firket-olu%C5%9Fumu/>, (02.05.2019)
- İşte Bilgi, “Şirketlerin Hukuki Şekilleri”, <https://www.istebilgi.de/tr/isyeri-kurma/sirket-tuerleri/>, (02.05.2019).
- Köse, M. (2012), “Tarihi Süreçte Şirketler Ve Fonksiyonları”, *Ekev Akademi Dergisi*, S.50, (273-284).
- Kurt, S., (2013), *Halka Açık İşletmelerden Muhasebe Hile Örnekleri Ve Çözüm Önerileri*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kutlu, H. A., (2009), “Entellektüel Sermaye: Türkiye Muhasebe Sisteminde Raporlanabilir Mi?”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C.27, S.1, (235-257).
- Larson, A., “What is an S Corporation”, [https://www.expertlaw.com/library/business/s\\_corporation.html](https://www.expertlaw.com/library/business/s_corporation.html), (02.05.2019).
- Majaskı, C., “Turnaround”, <https://www.investopedia.com/terms/t/turnaround.asp>, (02.07.2019)
- Mucuk, İ., (2008), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Nazlıoğlu, B. ve Özerhan, Y., (2016), “Yeni Türk Ticaret Kanununda Yapılan Düzenlemelerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Değerlendirilmesi”, *Bankacılık Ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, C.3, S.2, (16-27).
- Poroy, R. – Tekinalp, Ü. – Çamoğlu E., (2010), *Ortaklıklar ve Kooperatifler Hukuku*, Vedat Kitapçılık, İstanbul.
- Resmi Gazete, 14.07.2011 Tarih ve 10975 Sayılı, 6102 sayılı “Türk Ticaret Kanunu”.
- Schweizer, L, and Nienhaus, A., (2017), Corporate Distress and Turnaround: Integrating the Literature and Directing future reserach, Vol.10, Issue.3, ss. 10-27.
- Sudarsanam S. and Lai, J., (2001), “Corporate Financial Distress And Turnaround Strategies: An Empirical Analysis”, S.12, ss. 183-199.
- TEB, “Çin'de ticaret yapmak”, [https://tebledisticaret.com/tr/idare-is/cin/sirket-tipi-2?home\\_critere\\_pays=11](https://tebledisticaret.com/tr/idare-is/cin/sirket-tipi-2?home_critere_pays=11) (02.05.2019).

- TEB, “*Japonya’da Ticaret Yapmak*”, [https://tebledisticaret.com/tr/idare-is/japonya/sirket-tipi-2?home\\_critere\\_pays=31](https://tebledisticaret.com/tr/idare-is/japonya/sirket-tipi-2?home_critere_pays=31), (02.05.2019).
- Tengilimoğlu, D. – Bektař, M. – Atilla, E.A., (2009), *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, “*İngiltere’de Şirket Kuruluđu*”, <https://ticaret.gov.tr/data/5b8aa9ea13b87616347e6c1b/e8179edada0853575bd29bfd7a7e d57a.doc>, (02.05.2019).
- Yılmaz, Ő., “*Almanya’da Şirket Kurmak Ve Girişimci Oturumu Almak*”, <https://panorama-news.de/gundem/almanyada-sirket-kurmak-girisimci-oturumu-almak/>, (02.05.2019).
- Yılmaz, Ő., “*Almanya’da Şirket Kurulumu, Şirket Türleri Ve Yabancı Girişimci Oturumu Almak*”, [https://www.turkhukuksitesi.com/makale\\_1815.htm](https://www.turkhukuksitesi.com/makale_1815.htm), (02.05.2019).



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı : Ersin Eral

Doğum Yeri : Gazipaşa

Medeni Hali : Bekâr

### **Eğitim Durumu** :

Lisans Öğrenimi : Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknolojik Ve İşletmecilik Yüksek Okulu (2010-2014)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Muhasebe ve Finansal Yönetim Anabilim Dalı (Tezli)

### **Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi** :

Birinci Yabancı Dil :İngilizce (Başlangıç)

### **İş Denevimi** :

Seyfe Turizm A.Ş. - Muhasebe personeli - otel

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar** :

- İşletmelerin Entelektüel Sermaye Ve İnovatif Bilgi Birikimlerinin Performans Ve Nakit Oluşturma Güçlerine Etkileri, PEFA, 2018, Aydın.
- Çok Ulusluluk Finansal Başarısızlığı Etkiler Mi? Bıst-100 356 Endeksinde Bir Araştırma,
- Üniversitelerdeki Muhasebe Eğitimi Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi İle Belirlenmesi; Kpss Muhasebe Testi Özelinde Bir Araştırma, Al Farabi, 2018, Gaziantep.