

Reşat ERAKSOY

**HUKUK BÜROSU
YÖNETİMİ**

**TEMEL İLKELER
VE
UYGULAMALAR**

Reşat ERAKSOY

HUKUK BÜROSU YÖNETİMİ

TEMEL İLKELER VE UYGULAMALAR

GÖZDEN GEÇİRİLMİŞ
3.BASKI



3.Baskı – Aralık 2021 - İstanbul

5846 sayılı Kanun uyarınca bu kitabın üçüncü baskısının dijital iletişim, CD'ye kayıt, elektronik kitap olarak yayımı ve mevcut veya ileride geliştirilebilecek her türlü araçla çoğaltılması ve yayılması hakları da dâhil olmak üzere; 5846 sayılı Yasa anlamında çoğaltma, yayma ve diğer tüm yayın hakları yalnızca ve münhasıran **Aristo Yayınevi**'ne aittir. Kitabın tamamının veya bir kısmının mevcut veya ileride geliştirilebilecek herhangi bir araç veya teknikle çoğaltılması, yayılması ve herhangi bir şekil veya yöntemle ticaret alanına konu edilmesi kesinlikle yasaktır. Aksine hareketler **Aristo Yayınevi**'nin saklı tutmuş olduğu haklarının ihlali anlamını taşır.

Aristo Yayınevi, olabilecek bütün hak ihlallerine karşı kanuni haklarını kullanmaya, fikri hak ve emeği korumaya kararlıdır.

Yayınevi : ARİSTO YAYINEVİ

Enstitü Danışmanlık Hizmetleri LTD. ŞTİ.

Tel : 0212 951 0581

Faks : 0212 951 0553

Web : aristoyayinevi.com

Mail : aristo@aristoyayinevi.com

Editör : Av. Aydan DÜZGÜNKAYA

Dizgi : Seda TÜZÜNER

*Bu kitabı, İzmir Barosu avukatı olarak 50 yılı aşkın süre şerefiyle
mesleğini sürdürmüş, bana bilgiye değer vermeyi öğreten sevgili babam
Av. Özer Eraksoy ile Rekabet Hukuku alanında uzun süre çalışmış sevgili
kızkardeşim Özlem Eraksoy Öksün'ün anılarına adıyorum.
Ruhları şad olsun.*

REŞAT ERAKSOY

Orta ve lise öğrenimini İzmir Bornova Anadolu Lisesi'nde tamamladı. İTÜ Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra ABD'de New York Institute of Technology'de MBA (işletme yüksek lisansı) derecesini aldı. Eğitiminden sonra Aselsan'da sivil ve askerî projelerde proje mühendisi olarak yaklaşık 4 yıl çalıştı. Proje ekibiyle birlikte aldığı 2 adet patenti bulunmaktadır. Bu dönemde yabancı savunma sanayi firmalarıyla yapılan projelerde teklif yönetimi, projelendirme, fizibilite çalışmaları, lisans sözleşmesi çalışmalarında yer almış ve ARGE yardımı için teklif dosyalarını hazırlamıştır. Sonrasında İstanbul'da çalışma hayatına devam eden Reşat Eraksoy Çağrı Merkezi sektöründe yaklaşık 3 yıl kadar çalışmış ve bu dönemde Doğu Otomotiv'in Çağrı Merkezi kuruluş projesinde yer almış ve daha sonra Turkcell bünyesindeki Global Bilgi Çağrı Merkezi'nde çalışmıştır. Profesyonel yaşamdaki tecrübelerini eğitim ve danışmanlık alanında değerlendirmek isteyen Reşat Eraksoy, eğitmen ve danışman olarak 2004-2007 yılları arasında Türkiye'nin önde gelen firmalarından 500 kadar katılımcıya Proje Yönetimi, Stratejik Planlama, Bütçe Yönetimi ve Süreç Yönetimi eğitimleri verdi. 2004 yılında 6 ay süre ile Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı'nda kalite ve iş süreçleri yönetimi danışmanlığı yaptı. 2007-2012 arasında Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı'nda 5 yıl süre ile Genel Müdürlük görevinde proje yönetimi ve süreç yönetimi metodlarını uygulayarak büro genelinde bir yeniden yapılanma ve bununla birlikte yazılıma dönüşecek çok kapsamlı bir finans, iş geliştirme süreçleri analizini gerçekleştirdi. 2012 başından itibaren yine danışmanlık sektörüne geri dönen Reşat Eraksoy Hukuk Bürosu Yönetimi alanında danışmanlık ve eğitim hizmeti vermeye başladı. 2012 Temmuz-2013 Aralık dönemi boyunca Egemenoğlu Hukuk Bürosu'nda kıdem yönetimi, insan kaynakları yönetimi, hukuk yazılımının geliştirilmesi konularında danışman ve yönetici olarak çalıştı. 2017 yılından bu yana AC-TECON Danışmanlık'ta Genel Müdür olarak çalışmakta ve çeşitli hukuk bürolarına yönetim danışmanlığı hizmeti vermektedir.

İletişim Bilgileri:

e-mail: resat.eraksoy@eraksoyconsulting.com

web: www.eraksoyconsulting.com

İÇİNDEKİLER

- xvii** Tablo ve Şekiller Listesi
- xxiii** Önsöz
- 1** Giriş
- 1** Avukatlık Mesleğinin Yapılış Şeklindeki Değişimler
- 4** Son 10 Yılda Dünyada Hukuk Bürolarını Etkileyen Genel Değişimler
- 5** Küreselleşmenin Etkisi
- 6** 2008 Yılında Başlayan Küresel Krizin Hukuk Hizmeti Maliyetlerine Etkisi
- 7** Küreselleşme ve 2008'deki Krizden Sonraki Dönemin Ülkemizdeki Hukuk Hizmetlerine Etkisi
- 7** Hukuk Hizmeti Talebindeki Değişimler
- 8** Hukuk Büroları Yönetimindeki Değişimler
- 8** Bilgi İşlem/Teknoloji
- 9** Hukuk Bürosu Yönetiminin Açıklaması
- 10** Profesyonel Hizmetler Sektörü ve Hukuk Bürolarının Bu Sektördeki Yeri
- 11** Hukuk Bürosu Yönetimi Kitabının Amacı
- 12** Kitaptaki Bölümler
- 12** Birinci Kısım
- 12** İkinci Kısım
- 13** Üçüncü Kısım
- 13** Dördüncü Kısım
- 14** Beşinci Kısım
- 17** BİRİNCİ KISIM
- 19** BİRİNCİ BÖLÜM İşletme Yönetimi
- 19** 1.1. Giriş
- 22** 1.2. İşletmenin İçinde Bulunduğu Çevre
- 23** 1.3. Girdi-İşlem-Çıktı Zinciri
- 24** 1.4. Gelir Hesabı
- 27** 1.5. Genel Yönetim Modeli
- 28** 1.6. Yönetme İşlevine Genel Bakış

- 30** 1.7. İşletmedeki Davranışların Yönetimi
- 32** 1.8. İşletme Yönetiminin Ayrıntılı İncelenmesi
 - 32** 1.8.1. Yönetim Ne Demektir?
 - 33** 1.8.2. Yönetim ile İlgili Bilgi Sahibi Olmanın Faydaları
 - 33** 1.8.3. Yönetimde Son Dönemde Ortaya Çıkan Önemli Konular
 - 34** 1.8.4. İşletmede Yönetim Düzeyleri
 - 35** 1.8.5. İşletmede Yöneticinin Rollerini
 - 35** 1.8.6. Yöneticinin Temel Yetkinlikleri
 - 36** 1.8.7. Yönetim İşlevine Bakış-Yönetim Yaklaşımları
 - 36** 1.8.7.1. Delil veya Kanıt Tabanlı Yönetim
 - 36** 1.8.7.2. Bilimsel Yönetim
 - 37** 1.8.7.3. İdari Yönetim
 - 38** 1.8.7.4. Davranışçı Yönetim-Davranış Bilimleri Yaklaşımı
 - 39** 1.8.7.5. Yönetimde Sistem Yaklaşımı
 - 40** 1.8.7.6. Kalite Yönetimi
 - 41** 1.8.7.7. Öğrenen İşletme
 - 42** 1.8.8. İş Yönetiminin Değişen İş Ortamı ve Ahlaki Sorumluluklar
 - 42** 1.8.8.1. İşletme Dışındaki Paydaşlar
 - 43** 1.8.8.2. Bir Yöneticiden Beklenen Ahlaki Sorumluluklar
 - 44** 1.8.8.3. Bir Yöneticiden Beklenen Toplumsal Sorumluluklar
 - 45** 1.8.9. Küreselleşmenin İşletme Yönetimine Etkisi
 - 46** 1.8.10. Yönetim İşlevi Olarak Planlama
 - 46** 1.8.10.1. Planlama İşlevinin Temelleri
 - 47** 1.8.10.2. Hedeflere Göre Yönetim
 - 48** 1.8.10.3. Planlama ve Kontrol Döngüsü
 - 48** 1.8.11. Yönetim İşlevi Olarak Stratejik Planlama
 - 48** 1.8.11.1. Stratejik Yönetim Süreci
 - 49** 1.8.11.2. Büyük Stratejiyi Kurgulamak
 - 50** 1.8.11.3. Stratejiyi Formüle Etmek
 - 51** 1.8.11.4. Stratejinin İşletime Alınması ve Kontrolü

- 52** 1.8.12. İşletmede Yöneticilerin Karar Verme Yöntemleri
 - 53** 1.8.12.1. Kanıta Dayalı ve Mantıksal Çözümleme Yoluyla Karar Verme
 - 54** 1.8.12.2. Genel Karar Verme Stilleri
 - 54** 1.8.12.3. Karar Verirken Oluşabilecek Engelleri Aşmak
 - 55** 1.8.12.4. Grupların Karar Vermesi: Başkalarıyla Nasıl Çalışılır?
- 55** 1.8.13. İşletmedeki Kurum Kültürü
 - 56** 1.8.13.1. Yüksek Performansı Etkileyebilecek İşletme Kültürleri
 - 56** 1.8.13.2. İşletmenin Yapısı
 - 57** 1.8.13.3. Bir Kurumun Temel Unsurları
 - 57** 1.8.13.4. Kurum Yapılarının Temel Tipleri
 - 58** 1.8.13.5. En İyi Organizasyon Yapısını Yaratmanın Unsurları
 - 58** 1.8.13.6. Bir İşletmenin Yaşam Döngüsü
- 59** 1.8.14. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
 - 59** 1.8.14.1. Seçme ve İşe Alım İşlemi
 - 60** 1.8.14.2. İşin ve İşyerinin Tanıtımı ve Eğitim, Yetkinlikleri Geliştirme
 - 60** 1.8.14.3. Performans Değerlendirmesi
 - 61** 1.8.14.4. Ücretlendirme ve Yan Haklar
 - 61** 1.8.14.5. Terfi, Transfer ve İşten Çıkarmalar
- 61** 1.8.15. İşletmelerde Değişiklik Yönetimi
 - 62** 1.8.15.1. İşletmelerde Gelişim Yönetimi
 - 63** 1.8.15.2. İşletmelerde Yenilikçi Yaklaşımın Yönetimi
 - 64** 1.8.15.3. Kişilik Özellikleri ve Çalışanların Bireysel Davranışları
 - 66** 1.8.15.4. Yönetici ve Çalışanlarda Stres
 - 67** 1.8.15.5. Performans Sağlamak İçin Motivasyon
 - 68** 1.8.15.6. Motivasyona İş Tasarımı Açısından Bakış
 - 69** 1.8.15.7. Maaş ve Diğer Maddi Hakların Motivasyon Aracı Olarak Kullanılması
- 69** 1.8.16. Grup ve Takım Yönetimi
 - 70** 1.8.16.1. Etkin Takım Oluşturma Yöntemleri

- 70 1.8.16.2. Çatışma Yönetimi
- 71 1.8.17. Liderlik ve Liderliğin Doğası
- 72 1.8.18. İşletmelerde İletişimin Önemi
 - 73 1.8.18.1. İletişimde Karşılaşılan Engeller
 - 73 1.8.18.2. İletişim Sürecinde Yöneticinin Rolü
 - 73 1.8.18.3. Teknolojinin İletişime Etkisi
 - 74 1.8.18.4. İletişim Etkinliğini Artırma Yöntemleri
- 74 1.8.19. Verimlilik Amacıyla Yönetim
 - 75 1.8.19.1. Yöneticilerin Performansı İzlemesi
 - 75 1.8.19.2. Düzeyler ve Kontrol Alanları
 - 76 1.8.19.3. Genel Kontrol Yöntemleri
 - 76 1.8.19.4. Kontrol İçin Kullanılan Finansal Araçlar
 - 77 1.8.19.5. Toplam Kalite Yönetimi
- 79 İKİNCİ BÖLÜM Hukuk Bürosu Yönetim Yapıları
 - 79 2.1. Hukuk Bürosunda Yönetim
 - 79 2.2. Büyüklüklerine Göre Hukuk Büroları
 - 81 2.3. Hukuk Bürosu Yönetim Modeli
 - 84 2.4. Hukuk Bürosu Bölümlerinin Tanıtımları - Avukatlar ve Ortakların Dahil Oldukları Bölümler
 - 84 2.4.1. Büro Ortakları ve Ortaklar Kurulu
 - 84 2.4.2. Yönetici Ortak ve Yürütme Kurulu
 - 85 2.4.3. Çalışma Grupları
 - 85 2.4.4. Yönetim Komiteleri
 - 86 2.4.4.1. Ortakları Değerlendirme ve Yeni Ortak Önerme Komitesi
 - 86 2.4.4.2. İnsan Kaynakları Komitesi
 - 86 2.4.4.3. İş Geliştirme Komitesi
 - 86 2.4.4.4. Finans Komitesi
 - 87 2.4.4.5. Bilgi İşlem Komitesi
 - 87 2.4.5. Hukuk Bürosu Bölümlerinin Tanıtımları - Hukukçu Olmayan Profesyonellerin Dahil Oldukları Bölümler
 - 88 2.4.5.1. İş Geliştirme Bölümü
 - 88 2.4.5.2. Finans Bölümü
 - 89 2.4.5.3. İnsan Kaynakları Bölümü
 - 89 2.4.5.4. Bilgi İşlem Bölümü

- 90 2.4.5.5. İdari İşler Bölümü
- 90 2.4.5.6. Kütüphane Bölümü
- 90 2.4.5.7. Arşiv Bölümü
- 91 2.4.5.8. Sekreteryaya Bölümü
- 91 2.4.5.9. Hukuk Sekreterleri
- 91 2.5. Hukuk Bürosu Yönetim Yapıları
 - 92 2.5.1. Yönetici Ortak Modeli
 - 92 2.5.2. Yönetici Ortak ve Finans/İdari İşlevlerden Sorumlu Ortaklar
 - 93 2.5.3. Genel Müdür ve Yönetici Ortak Modeli
 - 94 2.5.4. İdari İşler Yönetim Komitesi
 - 95 2.5.5. Yönetim Komiteleri Modeli
 - 96 2.5.6. Yürütme Kurulu Modeli
- 97 Ek 2.1 Yönetim Komiteleri Görev Tanımları
- 101 Ek 2.2 Destek Kadro Bölümlerinin İş Tanımları
- 109 İKİNCİ KISIM
- 111 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM Hukuk Bürosu Temel İş Süreçleri
 - 112 3.1. Genel İş Akışı
 - 113 3.2. Ana Süreçler ve Bölümler Arasındaki İlişkiler
 - 114 3.3. Ana Süreçlerin Kısa Açıklaması
 - 115 3.4. İş Akışı
 - 117 3.5. İş Süreçleri Yönetimine Genel Bakış
 - 117 3.5.1. İş Süreci Örneği
 - 120 3.5.2. Yeni İş Kabulü Süreci Diyagramı
 - 123 3.6. İş Süreci Diyagramı Neden Çizilir?
 - 124 3.7. İş Süreçleri Analizi
 - 129 3.8. Proje Yönetimi İlkelerinin Hukuk Bürosu İşlerinde Kullanımı
 - 129 3.8.1. Proje Yönetimi Temel İlkelerine Genel Bakış
 - 131 3.8.2. Proje Yönetim Araçlarının Örnek Bir Hukuki Projeye Uygulanması
 - 134 3.9 Risk Yönetimi
 - 136 3.9.1. Risklerin Oluşabileceği Süreçlerin İncelenmesi
 - 138 3.9.2. Etkin Risk Yönetiminin Bürolarda Uygulanabileceği Alanlar

- 139 3.9.3. Risk Yönetim Süreci
- 141 3.10. İ DENETİM
 - 141 3.10.1. İ Denetim Tanımı
 - 142 3.10.2. İç Denetim ile Kalite Kontrol ve Kalite Denetimi Arasındaki İlişki
 - 142 3.10.3. İç Denetimin Şirketlere Katkısı
 - 142 3.10.4. İç Denetim ve Bilgi Teknolojileri Arasındaki İlişki
 - 143 3.10.5. İç Denetimin Dış Finansal Denetim ve Mali Müşavir Tarafından Yapılan İşlemlerle İlişkisi
 - 144 3.10.6. İç Denetimin Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemleri Uygulamaları
 - 146 3.10.7. İ İşleyişin Kontrolü
- 149 DÖRDÜNCÜ BÖLÜM Genel İşleyiş
 - 149 4.1. Dosya Yönetimine Giriş
 - 150 4.2. Dosyalama Yöntem ve Teknikleri
 - 151 4.3. Dosya Açma Formu
 - 153 4.3.1. Dosyalama İçin Genel Kuralların Açıkladığı Örnek Bir Sistem
 - 154 4.3.2. Bir Dosyada Bulunabilecek Evraklar İçin İzlenecek Yöntemler
 - 155 4.4. Dosyalarda Yazışma Kontrolü
 - 156 4.5. Dosya İçeriği Tutulma Şekli
 - 157 4.6. Dosyayı Tamamlamak Amaçlı Notlar
 - 158 4.7. Bilgisayar Dosyalarının İsimlendirilmesi
 - 159 4.8. Temel İş Faaliyetlerinin Sınıflandırılması
 - 159 4.8.1. Telefon Görüşmeleri - Genel Kurallar
 - 160 4.8.2. E-posta Gönderimi/Alımı - Genel Kurallar
 - 161 4.8.3. E-posta Alımı - Diğer Kurallar
 - 161 4.8.4. Toplantı Yönetimi - Genel Kurallar
 - 163 4.8.5. Müvekkil Toplantıları - İş Akışı
 - 164 4.8.6. Müzakere Toplantıları - İş Akışı
 - 164 4.8.7. Rapor Yazılması - Genel Kurallar
 - 165 4.8.8. Sözleşme Yazılması - İş Akışı
 - 166 4.8.9. Sözleşmeye Görüş Bildirmek - İş Akışı
 - 168 4.8.10. Hukuki Araştırma Yapılması - İş Akışı

- 168** 4.8.11. Bilgi Notu Hazırlanması - İş Akışı
169 4.8.12. Bilgi Notu Hazırlanması - Genel Kurallar
171 4.8.13. Bilgi Notu Hazırlanması - Biçimsel Şartlar
171 4.8.14. Hukuki Görüş Hazırlanması - İş Akışı
172 4.8.15. Resmî Kurumlara İzin Başvurusu Yapılması - İş Akışı
172 4.8.16. Dava Takipleri İçin Büroda Genel İş Akışı
174 4.8.17. Dava Dilekçesi Hazırlamak - İş Akışı
174 4.8.18. Çeviri Yapmak - İş Akışı
175 4.9. Büro Genel İşleyişi İçin Planlama Yapma
176 4.10. Büro İşlerinin Organizasyonu, Politikalar ve Sistemler
177 4.10.1. Hukuk Bürosu Politika ve Prosedürlerini Açıklayan El Kitabı
179 4.10.2. İtranet
180 4.11. Büro Bina ve Ofis Yönetimi
180 4.11.1. Bina ve Ofis Seçim Kriterleri
181 4.11.2. Ofis Kullanımı/Ofis Tasarımı
- 185 ÜÇÜNCÜ KISIM**
187 BEŞİNCİ BÖLÜM Stratejik Planlama / İş Geliştirme ve Tanıtım
187 5.1. Stratejik Planlama
188 5.1.1. Stratejik Planlama Sürecinin Adımları
190 5.1.2. Başarılı Bir Strateji Oluşturmanın İlkeleri
190 5.1.3. Bir Stratejik Plan Oluştururken Kullanılacak Veriler
194 5.1.4. Stratejik Planın Uygulanması
196 5.1.5. Stratejiyi Belirlerken Diğer Büroların Etkisi
196 5.1.6. Hukuk Hizmetine Göre Seçilebilecek Stratejiler
197 5.1.7. Algılanan Katma Değere Göre Seçilebilecek Stratejiler
198 5.1.8. Rekabetçi Avantajın Özellikleri
200 5.2. İş Geliştirme
200 5.2.1. İş İlişkilerinin Kurulması
201 5.2.2. Tanıtım / Kurumsal İletişim Faaliyetleri
201 5.2.2.1. Büronun Yayımladığı Hukuk Dergisi
202 5.2.2.2. Hukuk Bürosu Web Sitesi
202 5.2.2.3. Hukuk Bürosu Çalışma Alanları Tanıtımı

- 202 5.2.2.4. Yurtdışı Yayınlar
- 203 5.2.2.5. Hukuk Bürosu yelikleri
- 204 5.2.2.6. Konferans ve Seminerlere Katılım
- 204 5.2.3. İş Geliştirme Veri Tabanı
- 204 5.2.4. retilebilecek Yeni Hizmetler
- 204 5.3. İş Geliştirme alışmaları İçin Sektörel Analiz
- 205 5.3.1. İş Geliştirme alışmalarının Gerekeleri
- 205 5.3.2. Geliştirme alışması
- 210 5.3.3. Sektörel Analiz alışmasının Faydaları
- 210 Ek 5.1 Stratejik Planlamada Hukuk Bürosunun Mevcut Durumunu Analiz Etmek İçin Kapsamlı Analiz Soruları
- 225 ALTINCI BÖLÜM Müvekkil İlişkileri Yönetimi
 - 225 6.1. İyi Müvekkil İlişkilerinin nemi
 - 226 6.2. Mvekkillerle İletişimin Meslek Açısından nemi
 - 226 6.3. Müvekkil İlişkilerinin Olumlu Yönde Geliştirilmesi
 - 230 6.4. Müvekkil Memnuniyetsizliklerini zmlleme
 - 233 6.5. Mvekkiller ve Teknoloji
 - 233 6.6. Mvekkiller Neden Kaybedilir?
 - 233 6.7. Müvekkil İlişkileri Yönetimi İçin Kullanılabilecek Süreç rneği
 - 234 6.7.1. Müvekkil İlişkileri Yönetimi Sürecinin Amaçları
 - 234 6.7.2. Müvekkil İlişkileri Yönetimine Neden İhtiyaç Duyuluyor?
 - 235 6.7.3. Müvekkil İçin Kurulan Müvekkil İlişkileri Yönetimi Avukat Grubu
 - 235 6.7.4. Etkin Bir Müvekkil İlişkileri Yönetimi Grubunun Faydaları
 - 236 6.7.5. Müvekkil İlişkileri Yönetimi Grubunun zellikleri
 - 236 6.7.6. Büro Ortaklarının Oynayabileceği Roller
 - 237 6.7.7. Proje (Tüm Müvekkil İşleri İçin/veya Müvekkilin Projesi İçin) Grubu Toplantıları
 - 238 6.7.8. Çalışmaların Gözden Geçirilmesi
 - 240 6.7.9. Ekib Avukatlarındaki Değişikliklerinin Yönetilmesi
 - 240 6.7.10. Müvekkilin İşini Anlamak
 - 242 6.7.11. Müvekkilin şirket Profili ve Sektör Profili İçin Kullanılabilecek Tablo

- 242 6.7.12. Rekabet
 - 243 6.7.13. Müvekkil ile Gözden Geçirme Toplantıları
 - 244 6.7.14. Müvekkil Aksiyon Planı İçin Bir Örnek
 - 246 6.7.15. Müvekkil Memnuniyet Araştırması
- 249 DÖRDÜNCÜ KISIM**
- 251 YEDİNCİ BÖLÜM Çalışma Grupları Yönetimi**
- 251 7.1 Giriş
 - 252 7.2. Çalışma Grupları Yönetiminin Evrimi ve Eski Yapıların Verimsizliği
 - 253 7.3. Neden Çalışma Grupları Yönetimi?
 - 254 7.4. Çalışma Grupları Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar
 - 255 7.5. Çalışma Gruplarının Operasyonel Yönetimi
 - 256 7.5.1. Çalışma Grubu Yapısı - Coğrafi Bölgeye Göre Ayrım
 - 256 7.5.2. Çalışma Grubu Yapısı-Sektörlere/Endüstrilere Göre Ayrım
 - 257 7.5.3. Çalışma Grubu Yapısı - Müvekillere Göre Ayrım
 - 257 7.5.4. Çalışma Grubu Yapısı - Hukuk Alanlarına Göre Ayrım
 - 258 7.5.5. Çalışma Grubu Yapısı - Karma Yapı
 - 259 7.6. Çalışma Grubu Avukatlarının Konumu
 - 259 7.7. Çalışma Grubundan Sorumlu Ortağın Yönetim Şekli
 - 261 7.8. İşlerin Dağıtımını İçin Temel İlkeler
 - 262 7.9. Çalışma Grubu İşleyişi
 - 263 7.10. Çalışma Grubunda İşlerin Yapılışı
 - 263 7.11. Çalışma Grubunda Üretilen İşlerin Dosyalanması
- 265 SEKİZİNCİ BÖLÜM Finansal Yönetim**
- 266 8.1. Müvekkil İşlerinin Sonuçlanma Şekli
 - 266 8.1.1. Zaman Girdisi Girişleri
 - 266 8.1.2. Faturalama (Çalışma Dökümlerinin Gönderimi)
 - 267 8.2. Saat Girişleri
 - 268 8.2.1. Saat Girişi Temel Prensipleri
 - 271 8.2.2. Saat Girişi ile Alınabilecek Bazı Raporlar
 - 272 8.3. Farklı Fiyatlandırma Tipleri
 - 272 8.3.1. Saatlik Ücret

- 273** 8.3.2. Saatlik Ücret Üzerinden Hesaplanan Fiyatlandırma Tipi
- 273** 8.3.3. Farklı Fiyatlandırma Tipleri Kullanmanın Gerekçeleri
- 274** 8.3.4. Farklı Fiyatlandırma Kategorileri
- 279** 8.3.5. Farklı Fiyatlandırma Tiplerinin Faydaları
- 280** 8.3.6. Fiyatlandırma Stratejileri
 - 280** 8.3.6.1. Saatlik Ücretleri Kullanarak Maliyet Tabanlı Fiyatlandırma
 - 287** 8.3.6.2. Saatlik Ücretleri Kullanarak İş Değerine Bağlı Fiyatlandırma
 - 288** 8.3.6.3. Alternatif Fiyatlandırma Modelleri
 - 289** 8.3.6.4. Farklı Fiyatlandırma Seçeneklerinin Avantaj ve Dezavantajları
 - 292** 8.3.6.5. Farklı Fiyatlandırma Seçeneklerinin Uygulanması
- 292** 8.4. Teklif Yönetimi
 - 293** 8.4.1. Ana Faaliyetler İş Akışı
 - 294** 8.4.2. İş Talebinin Değerlendirilmesi
 - 294** 8.4.2.1. Yeni İş Talebinin Hukuk Bürosu İçinde Paylaşımı
 - 295** 8.4.2.2. Çıkar Çatışması Kontrolü
 - 295** 8.4.2.3. İş ve Finansal Açıdan Olur Vermek
 - 296** 8.4.2.4. Teklif Verme Onayının Alınması
 - 297** 8.4.3. Ön Ödeme Talebi
 - 297** 8.4.4. İşin Kabulü
 - 298** 8.4.5. Teklifin Hazırlanması
 - 298** 8.4.5.1. Tanıtım Dokümanları, İlgili Deneyimler ve Proje Deneyimi Dokümanları
 - 298** 8.4.5.2. Teklif Şartları ve Ücretler
 - 299** 8.4.5.3. Tekliflerin Onaylanması
 - 299** 8.4.5.4. Teklifin E-posta Formatında İletilmesi
 - 300** 8.4.5.5. Teklif Mektubunun Revize Edilmesi
 - 300** 8.4.6. Kabul Edilen Teklifin Projeye Dönüşmesi
 - 301** 8.4.7. Örnek Hukuk Bürosu Teklifi
 - 306** 8.4.8. İş Talebinin Değerlendirilmesi –Temel İş Adımları

- 307** 8.4.9. Fiyat ve Koşulların Kabulü – Temel İş Adımları
- 308** 8.5. Hukuk Bürolarında Gelir ve Gider Hesabı
- 308** 8.5.1. Hukuk Bürolarının Net Geliri
- 311** 8.5.2. Ücret Giderleri
- 312** 8.5.3. İşletme Giderleri
- 314** 8.5.4. Masrafların Müvekkillere Yansıtılması
- 315** 8.5.5. Faturalanmayan Tutarlar
- 316** 8.5.6. Avukatlık Ücreti Alacağı
- 318** 8.6. Hukuk Büroları İçin Finansal Kârlılık Hesabı
- 319** 8.6.1. Gelir Faktörleri
- 321** 8.6.2. Gider Faktörleri
- 323** 8.6.3. Avukat Sayısının Gelire Etkisi
- 323** 8.6.4. Kârlılık Hesaplamalarının Bileşenleri
- 324** 8.6.5. Kârlılığın İncelenmesi
- 325** 8.6.6. Sabit Ücretli İşlerde Saate Bağlı Analizler
- 327** 8.7. Hukuk Bürosu İçin Finansal Raporlama
- 327** 8.7.1. Yönetim Raporlaması
- 327** 8.7.2. Önemli Finansal Göstergeler
- 328** 8.7.3. Gerçekleşen ve Bütçelenen Gelir/Gider Karşılaştırması
- 329** 8.7.4. Tahakkuk Esaslı Finansal Raporlama
- 329** 8.7.5. İşletime Yönelik Veriler
- 330** 8.7.6. Saatlik Ücretlerin Gerçekleşme Oranı (Saatlik Ücretlerde İndirim Etkisi)
- 331** 8.7.7. Avukatların Saat Kapasitesi Kullanım Oranı
- 332** 8.7.8. Avukatların Geliri Artırıcı Etkisi
- 333** 8.7.9. Giderlerin Kontrolü
- 335** 8.7.10. Fatura Gönderimi ve Tahsilatın Hızlandırılması
- 336** 8.7.11. Ağırlıklı Ortalama Tahsilat Süresi Hesabı
- 336** 8.7.11.1. Giriş
- 336** 8.7.11.2. Hesaplamalar
- 339** 8.7.11.3. Sonuç
- 339** 8.8. Finansal Tablo ve Grafikler
- 342** 8.9. Finansal Durum Bilgisi

- 343** 8.10. Hukuk Bürolarında Kâr Merkezleri (İş Birimleri) İçin Raporlama
- 344** 8.10.1. Giderlerin Tahsisi
- 344** 8.10.1.1. Ortakların Giderleri
- 345** 8.10.1.2. Avukatların Giderleri
- 345** 8.10.1.3. Destek Giderleri
- 345** 8.10.1.4. Fatura Edilemeyen Aktivitelerin Giderleri
- 345** 8.10.1.5. Gider Tahsisi Hesaplamaları
- 348** 8.10.2. Gelirlerin Sınıflandırılması
- 348** 8.10.3. Kârlılığın Belirlenmesi
- 349** 8.10.4. Sonuçların Analizi
- 350** 8.10.5. Finansal Hedeflere Örnekler
- 352** 8.11. Hukuk Bürolarında Bütçe Yönetimi
- 353** 8.11.1. Gelirlerin Tahmini
- 354** 8.11.2. Çalışan Maliyetlerinin Hesaplanması
- 354** 8.11.2.1. Avukat Maaşlarının Tahmini
- 355** 8.11.2.2. İdari Kadro Maaşlarının Tahmini
- 355** 8.11.2.3. Yan Haklar ve Diğer Çalışan Maliyetleri
- 356** 8.11.3. İşletme Giderlerinin Tahmini
- 358** 8.11.4. Bütçe Yönetimi İçin Yöntemler
- 360** 8.11.5. Birim Maliyetlerin Karşılaştırması
- 362** 8.11.6. Nakit Bütçesi
- 363** 8.11.7. Uzun Dönemli Planlama
- 364** 8.11.7.1. Stratejik Planlama
- 365** 8.11.7.2. Çalışan Planlaması
- 366** 8.11.7.3. Operasyon Planı
- 372** 8.11.7.4. Sermaye Finansman Planı
- 374** 8.12. Hukuk Bürosu Finans Bölümü Organizasyon Yapıları
- 376** Ek 8.1 Finans Bölümü Yöneticisi Detaylı Görev Tanımı
- 381** DOKUZUNCU BÖLÜM İnsan Kaynakları Yönetimi
- 381** 9.1. Giriş
- 382** 9.2. En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Özeti
- 383** 9.3. Liderlik ve Yönetim
- 383** 9.4. Kurum Kültürü, Davranışlar ve İletişim

- 384** 9.5. Ortak Mesajlar
- 384** 9.6. Çalışanlarla Diyalog
- 385** 9.7. Performans Yönetim Sistemleri ve Uygulamaları
- 388** 9.8. Finansal Ödüller
- 388** 9.9. Parasal Olmayan Ödüller
- 389** 9.10. İnsan Kaynakları Yönetiminde Hukuk Bürolarına Özgü Zorluklar
- 390** 9.11. Sonuçlar
- 391** 9.12. İnsan Kaynaklarını İnsan Sermayesi ve İnsana Yatırım Olarak Görmek
- 391** 9.12.1. İnsan Sermayesinin Özellikleri
- 394** 9.12.2. İnsan Sermayesinin Kontrolü
- 395** 9.13. İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Sistem
- 401** 9.14. Stajyerlik Sistemi - Mentorluk/Rotasyon
- 402** 9.15. Kıdem ve Performans Sistemi
- 402** 9.15.1. Avukatlar İçin Kıdem Sistemi
- 403** 9.15.2. Büro Kıdem Sistemine Göre Avukat Kadrosu Tanımları
- 405** 9.15.3. Kıdem Sistemi ve Ortaklık
- 406** 9.15.4. Kariyer Planlaması
- 407** 9.15.5. Performans Görüşmeleri Süreci
- 409** 9.15.6. Kıdem Maaş Aralıkları
- 409** 9.15.7. Büro Ortaklarının Performans Değerlendirmesi
- 411** Ek 9.1 Örnek Kariyer Planlama Formu
- 412** Ek 9.2 Seçenek Olarak Kullanılabilecek Avukat Yetkinlikleri ve Öz Değerlendirme Kriterleri
- 414** Ek 9.3 Performans Kriterleri - Avukatlar - Genel Kriterler
- 432** Ek 9.4 Örnek Değerlendirme Formu
- 433** Ek 9.5 Performansın Derecelendirilmesi
- 434** Ek 9.6 Hukuk İşlerine Dair Sayısal Performans Kriteri Örnekleri
- 436** Ek 9.7 Performans Değerlendirme Görüşmelerinde İzlenecek Yöntem
- 437** Ek 9.7.1 Proje/İş/Dava/Dosya Bitimi Sonrasında Avukat Değerlendirme Kriterleri
- 439** Ek 9.7.2 Proje/İş/Dava/Dosya Bitimi Sonrasında Pratik Avukat Değerlendirme Notları

- 440** 9.16. Sayısal Değerlerin Performans Yönetiminde Kullanımı
- 442** 9.17. İnsan Kaynakları Yönetiminde Analitik Yaklaşım
 - 443** 9.17.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesinin Gerekçesi
 - 444** 9.17.2. Değerlendirme Çizelgesinin Geliştirilmesinin Faydaları
 - 445** 9.17.3. Raporlama Sisteminin Önemi
- 447** BEŞİNCİ KISIM
- 449** ONUNCU BÖLÜM Ortaklık Yapıları
 - 449** 10.1. Giriş
 - 451** 10.2. Ortaklık Yapısında Önemli Yönetim Prensipleri
 - 451** 10.3. Avukatlık Ortaklıklarındaki Genel Eğilimler
 - 453** 10.4. Hissedar Ortak ve Maaşlı Ortaklar
 - 454** 10.5. Önemli Operasyonel Alanlarda Ortakların Sorumlulukları
 - 456** 10.6. Çok Kademeli ve Tek Kademeli Ortaklıkların Avantaj ve Dezavantajları
 - 458** 10.7. Ortaklık Kademeleri Arasındaki Geçişler
 - 458** 10.8. Mesleki Gelişim İçin Yeni Bir Model
 - 463** 10.9. Ortakların Ücretlendirme Modeli
 - 464** 10.10. Ortakların Değerlendirilmesi İçin Kullanılabilecek Sayısal Performans Değerlendirme Kriteri
 - 466** 10.11. Ortakların Performans Değerlendirmelerinin Sonuçları
 - 467** 10.12. Ortaklık Sözleşmelerinin Finansal Boyutu
 - 468** 10.13. Büro Ortakları Hesabı
 - 469** 10.14. Büro Ortaklarının Gelirinin Dağılımı
 - 470** 10.15. Ortakların Mevcut Hesapları
 - 471** 10.16. Ortakların Sermaye Hesapları
 - 471** 10.17. Ortakların Maaş ve Net Gelir Dağılımları
 - 472** 10.17.1. Ortaklara Yapılacak Dağıtımların Genel Amaçları
 - 472** 10.17.2. Ortaklara Yapılacak Dağıtım Planlarının Özel Amaçları
 - 472** 10.17.3. Ortaklara Yapılacak Dağıtımların Bileşenleri
 - 473** 10.17.4. Ortakların Performanslarını Ölçümlemek
 - 476** 10.17.5. Ortakların Performansını Değerlendirmek
 - 477** 10.17.6. Ortakların Performansını Derecelendirmek

- 479** 10.17.7. Dağıtılabilir Kâr veya Kâr Tanımı
- 481** 10.17.8. Ortaklık Kâr Dağıtım Formülü Geliştirilmesi
- 483** 10.17.9. Ortaklara Yapılacak Dağıtımların Karşılaştırılması
- 485** 10.17.10. Ortak Dağıtım Planının Değerlendirilmesi
- 489** ON BİRİNCİ BÖLÜM Bilgi İşlem ve Bilgi Yönetimi
- 489** 11.1. Teknolojinin Etkisi
- 490** 11.2. İdeal Bilgi İşlem Yapısının Özellikleri
- 492** 11.3. Temel Bilgi İşlem Yapısına Örnek
- 493** 11.4. Kullanılan Donanım ve Yazılımlar
- 494** 11.5. Hukuk Bürolarında E-Posta Kullanımı
- 495** 11.6. E-Posta Kullanımına Dair Genel Kurallar
- 496** 11.7. E-Posta Sorunları
- 496** 11.8. Sık Kullanılan Uygulamalara Dair Bilgi
- 498** 11.9. Bilgi İşlem İçin Kullanılan İç ve Dış Kaynaklar
- 498** 11.10. Bilgi İşlem Hizmetlerinde Önemli Konular ve Eğilimler
- 499** 11.11. Bilgi Yönetimi
- 500** 11.11.1. Bilgi Yönetimi ile Hukuk Bürosunda Amaçlananlar
- 500** 11.11.2. Bilgi Yönetimi Stratejisi
- 501** 11.11.3. Bilgi Yönetimi Çalışmalarına Başlangıç Adımları
- 502** 11.12. Bilgi Yönetimi İçin İntranet Uygulaması
- 503** 11.13. Bilgi Yönetimi İçin Doküman Yönetim Sisteminin Kullanımı
- 507** Kaynakça
- 509** Dizin

Tablo ve Şekil Listesi

133	Tablo 3.1	Örnek Hukuk Projesi Çizelgesi
134	Tablo 3.2	Örnek Sorumluluk Atama Çizelgesi
140	Tablo 3.3	Risk Matrisi
144	Tablo 3.4	Tedarik Süreci Riskleri İçin Kontroller
144	Tablo 3.5	Tedarik Süreci İç Denetim Prosedürü
145	Tablo 3.6	İnsan Kaynakları Yönetim Süreci Riskleri İçin Kontroller
145	Tablo 3.7	İç Denetim Bulguları Raporu
152	Tablo 4.1	Yeni İş İçin Form
176	Tablo 4.2	Hukuk İşİ İçin Örnek Plan
207	Tablo 5.1	A Sektöründe Tipik Bir Şirket İçin Ortalama Gelir Tablosu
209	Tablo 5.2	A Sektörünün Önde Gelen Şirketleri
247	Tablo 6.1	Örnek Müvekkil Memnuniyeti Araştırması Sonuçları
269	Tablo 8.1	Saat Giriş Raporu
271	Tablo 8.2	Saat Giriş Kategorileri
272	Tablo 8.3	Saat Giriş Kategorileri - Büro İşleri
274	Tablo 8.5	Farklı Fazlar İçin Saat Tablosu
275	Tablo 8.6	Belirlenmiş Tarihe Kadar Sabit Ücret
275	Tablo 8.7	Belirlenmiş Tarihe Kadar Sabit Ücret Sonrasında İndirimli Saat Ücreti
275	Tablo 8.8	Aylık Sabit Ücret
276	Tablo 8.9	Tavan Ücreti
277	Tablo 8.10	Tavan Ücreti Sonrası İndirimli Saat Ücreti
277	Tablo 8.11	Saat Sınırlı Tavan Ücreti Sonrası İndirimli Saat Ücreti
279	Tablo 8.12	Kıdemlere Göre İndirimli Saat Ücreti
282	Tablo 8.13	Farklı Oranlarda Çalışan Kadroları
283	Tablo 8.14	Maaş ve Destek Kadro Maliyetleri
284	Tablo 8.15	Saat Girişi Yapan Kadronun Üretkenliği
285	Tablo 8.16	Saat Maliyetleri ve Saatlik Ücret Belirleme Tablosu
285	Tablo 8.17	Yardımcı Hizmetler İçin Saatlik Ücret Tablosu
286	Tablo 8.18	Saat Ücretli Fiyatlandırma Modeli
287	Tablo 8.19	Kârlılık Tablosu
288	Tablo 8.20	Özet Fiyat Tablosu

- 290** **Tablo 8.21** *Farklı Fiyatlandırma Tipleri Tablosu*
- 308** **Tablo 8.22** *Tahsil Edilen Özet Ücret Tablosu*
- 309** **Tablo 8.23** *Müvekkil X-Y Ücret Tablosu*
- 310** **Tablo 8.24** *Yukarı/Aşağı Yuvarlama*
- 311** **Tablo 8.25** *Silinen Tutarlar*
- 311** **Tablo 8.26** *Avukat Ücret Giderleri Tablosu*
- 312** **Tablo 8.27** *İdari çalışan Ücret Giderleri Tablosu*
- 312** **Tablo 8.28** *Yan Hak Giderleri Tablosu*
- 313** **Tablo 8.29** *Kira Giderleri Tablosu*
- 313** **Tablo 8.30** *Ofis İşletim Giderleri Tablosu*
- 314** **Tablo 8.31** *Mesleki Hizmet Giderleri Tablosu*
- 314** **Tablo 8.32** *Genel Giderler Tablosu*
- 316** **Tablo 8.33** *Faturalanmayan Tutar Tablosu*
- 316** **Tablo 8.34** *Alacak Tutarı Tablosu*
- 317** **Tablo 8.35** *Faturalanmayan Tutar Tablosu - Tahsil Edilmeme Oranı*
- 317** **Tablo 8.36** *Alacak Tutarı Tablosu*
- 318** **Tablo 8.37** *Yıllara Göre Ortak Başına Düşen Kâr Karşılaştırması*
- 318** **Tablo 8.38** *Yıllara Göre Ortak Başına Düşen Kâr Farkı Analizi*
- 319** **Tablo 8.39** *Toplam Faturalanabilir Saat*
- 320** **Tablo 8.40** *Toplam Kapasite Kullanımı*
- 320** **Tablo 8.41** *Saatlik Ücrete Bağlı Üretilen Gelir*
- 321** **Tablo 8.42** *Saatlik Ücret Üzerinden İndirim Örneği*
- 321** **Tablo 8.43** *İdeal Durum ve İndirim Sonrası Gelir Tablosu*
- 322** **Tablo 8.44** *Avukatlara Bağlı Gider Tablosu*
- 322** **Tablo 8.45** *Destek Kadroya Bağlı Gider Tablosu*
- 322** **Tablo 8.46** *İşletme Giderleri Tablosu*
- 323** **Tablo 8.47** *Avukatların Ortaklara Oranı Tablosu*
- 323** **Tablo 8.48** *Ortak Sayısındaki Azalmanın Gelire Etkisi*
- 324** **Tablo 8.49** *Avukatların Ortak Başına Düşen Net Gelire Katkısı*
- 324** **Tablo 8.50** *Kârlılık Hesabı Tablosu*
- 325** **Tablo 8.51** *Gelir Faktörleri Tablosu*
- 326** **Tablo 8.52** *Müvekkile Tahsis Edilen Gider*
- 326** **Tablo 8.53** *İndirim Oranı / Kâr Oranı*
- 327** **Tablo 8.54** *Birim Saat Gelir / Gideri*
- 328** **Tablo 8.55** *Önemli Finansal Göstergeler Tablosu*
- 329** **Tablo 8.56** *Operasyonel Göstergeler Tablosu*
- 330** **Tablo 8.57** *Ücretlerin Gerçekleşme Oranı Tablosu*

- 331** Tablo 8.58 *Ortak-A Projesi Ücret Tablosu*
- 331** Tablo 8.59 *Ortak-B Projesi Ücret Tablosu*
- 332** Tablo 8.60 *Saat Kapasitesi Kullanım Tablosu*
- 333** Tablo 8.61 *Avukat Oranı Tablosu*
- 334** Tablo 8.62 *Maaşa Bağlı Giderler Tablosu*
- 334** Tablo 8.63 *İşletim Giderleri Tablosu*
- 335** Tablo 8.64 *Tahsilat Hızı Tablosu*
- 335** Tablo 8.65 *Ortaklar Ayrımında Tahsilat Hızı Tablosu*
- 336** Tablo 8.66 *Ortalama Tahsilat Süresi*
- 337** Tablo 8.67 *Ağırlıklı Ortalama Tahsilat Süresi*
- 338** Tablo 8.68 *Ağırlıklı Ortalama Tahsilat Süresi:
Mart Faturası Daha Kısa Sürede Ödeniyor*
- 338** Tablo 8.69 *Toplam Ödeme Tutarı*
- 339** Tablo 8.70 *Ödeme Tutarları ile Ağırlıklı Ortalama Ödeme Süreleri
Arasındaki İlişki*
- 339** Tablo 8.71 *Yıllara Göre Ortak Başına Düşen Net Gelir*
- 341** Tablo 8.72 *Avukat Ayrımında Gelir Raporu*
- 341** Tablo 8.73 *Avukat Ayrımında Ayrıntılı Saat Raporu*
- 342** Tablo 8.74 *Müvekkil Ayrımında Saat Geliri Raporu*
- 343** Tablo 8.75 *Net Varlık Tablosu*
- 343** Tablo 8.76 *Alacak ve Fatura Edilmemiş Hizmet Bedelleri Tablosu*
- 346** Tablo 8.77 *Giderlerin Üretilen Saatler Oranında Müvekkillere
Yüzdesel Tahsisi*
- 347** Tablo 8.78 *Giderlerin Birim Saat Maliyeti/Saat Başı Gider Oranında
Müvekkillere Tahsisi*
- 348** Tablo 8.79 *Gelirlerin Müvekkil, Ortak ve Hukuk Alanına Göre
Raporlanması*
- 349** Tablo 8.80 *Gelirlerin Kâr Merkezine Göre Raporlanması*
- 353** Tablo 8.81 *Gelir Tahmini Tablosu*
- 354** Tablo 8.82 *Yıllık Avukat Maaş Tablosu*
- 355** Tablo 8.83 *Yıllık İdari Kadro Maaş Tablosu*
- 355** Tablo 8.84 *Yıllık Yan Haklar ve Diğer Çalışan Maliyetleri Tablosu*
- 356** Tablo 8.85 *Kira Giderleri Tablosu*
- 357** Tablo 8.86 *Yıllık Kira Giderleri Tablosu*
- 357** Tablo 8.87 *Yıllık Ofis İşletim Giderleri Tablosu*
- 357** Tablo 8.88 *Yıllık Mesleki Faaliyet Giderleri Tablosu*
- 358** Tablo 8.89 *Yıllık Genel Giderler Tablosu*
- 358** Tablo 8.90 *Yıllık Genel Gelir-Gider Tablosu*

- 359 **Tablo 8.91** *Bölgümlere göre Yıllık Genel Gelir-Gider Tablosu*
- 360 **Tablo 8.92** *Avukat Başına Düşen Maliyet Tablosu*
- 360 **Tablo 8.93** *Avukat Başına Düşen Maliyet Analizi Tablosu*
- 361 **Tablo 8.94** *Avukat Başına Düşen Maliyet ve Birim Saat Maliyeti Tablosu*
- 363 **Tablo 8.95** *Nakit İhtiyaçları Bütçesi*
- 366 **Tablo 8.96** *Avukat İhtiyacı Tablosu*
- 366 **Tablo 8.97** *Destek Kadro İhtiyacı Tablosu*
- 368 **Tablo 8.98** *Büro Gelir Tahmini*
- 369 **Tablo 8.99** *Çalışan Giderleri Tahmini*
- 370 **Tablo 8.100** *İşletme Giderleri Tahmini*
- 370 **Tablo 8.101** *Ortak Başına Düşen Net Gelir Tahmini*
- 371 **Tablo 8.102** *Ortak Başına Düşen Net Gelir Tahmini - Gelir Artırıcı Parametre Etkisi*
- 372 **Tablo 8.103** *Ortak Başına Düşen Net Gelire Saatlik Ücret Artışı Etkisi*
- 373 **Tablo 8.104** *Alternatif Finansman Modelleri*
- 374 **Tablo 8.105** *Nakit Akış Tahmini Tablosu*
- 409 **Tablo 9.1** *Örnek Kıdem Maaş Bant Aralığı*
- 410 **Tablo 9.2** *İş Planı Hazırlama Tablosu*
- 440 **Tablo 9.3** *Üretilen Saat Çizelgesi*
- 441 **Tablo 9.4** *Avukat-1'in Saatlerinin Dağılımı*
- 442 **Tablo 9.5** *Avukat-4'ün Saatlerinin Dağılımı*
- 443 **Tablo 9.6** *Değerlendirme Formu Çizelgesi*
- 444 **Tablo 9.7** *Kıdeme Göre İstenecek Çalışma İlişkisi*
- 445 **Tablo 9.8** *Avukat-1'in Projedeki Takım Arkadaşlarının Birbirleriyle İlişkili Zaman Girdileri*
- 453 **Tablo 10.1** *Hissedar Ortak- Gelir Ortağı Karşılaştırmalı Durum*
- 455 **Tablo 10.2** *Maaşlı Ortak-Hissedar Ortak Karşılaştırması*
- 465 **Tablo 10.3** *Takım Hedefleri*
- 465 **Tablo 10.4** *Ortakların Sayısal Hedef Tablosu*
- 469 **Tablo 10.5** *Ortakların Kâr Payı Oranı Tablosu*
- 470 **Tablo 10.6** *Ortakların Dağıtılabılır Kârdan Pay Tablosu*
- 470 **Tablo 10.7** *Ortakların Mevcut Hesabı*
- 471 **Tablo 10.8** *Ortakların Sermaye Hesabı Tablosu*
- 474 **Tablo 10.9** *Ortak Performansı İstatistikleri*
- 475 **Tablo 10.10** *Ortak Performansı Raporu*
- 476 **Tablo 10.11** *Ortakların Belirlediği Yöntem*
- 477 **Tablo 10.12** *Komitedeki Ortakların Yüzdesi*

478	Tablo 10.13	<i>Ortakların Performans Derecesi</i>
478	Tablo 10.14	<i>Ortakların Performans Derecesi - Deneyim Etkisi</i>
478	Tablo 10.15	<i>Derecelendirme Tablosu</i>
479	Tablo 10.16	<i>Derecelendirme Tablosuna Göre Dağıtım Oranları</i>
481	Tablo 10.17	<i>Dağıtılabilir Kâr Hesaplama Yöntemleri</i>
484	Tablo 10.18	<i>Dağıtılabilir Kâr İçin Veri Toplanması</i>
485	Tablo 10.19	<i>Ortaklara Yapılan Dağıtımın Tablosu</i>
487	Tablo 10.20	<i>Ortak Dağıtım Planı Eğilimleri - Kıdeme Göre</i>
488	Tablo 10.21	<i>Ortak Dağıtım Planı Eğilimleri - Performansa Göre</i>
494	Tablo 11.1	<i>Hukuk Bürosunda Kullanılan Tipik Donanım, Uygulama ve Yazılımlar</i>
505	Tablo 11.2	<i>Banka & Finans Alt Çalışma Alanları</i>
505	Tablo 11.3	<i>Sözleşme Alt Doküman Tipleri</i>
22	Şekil 1.1	<i>Müşterinin Satın Alım Seçenekleri</i>
23	Şekil 1.2	<i>PEST Çevresi</i>
24	Şekil 1.3	<i>Bir İşletmenin Girdi-İşlemler-Çıktı Modeli</i>
25	Şekil 1.4	<i>Hizmet Sunan Bir İşletmenin Genel İş Süreçleri</i>
26	Şekil 1.5	<i>Satışlar = Giderler + Kâr Tutarı</i>
29	Şekil 1.6	<i>Yönetimin Temel Bileşenleri</i>
51	Şekil 1.7	<i>BCG Matrisi</i>
57	Şekil 1.8	<i>Örnek Hukuk Bürosu Organizasyon Şeması</i>
92	Şekil 2.1	<i>Yönetici Ortak Modeli</i>
93	Şekil 2.2	<i>Yönetici Ortak ve Finans/İdari İşlerden Sorumlu Ortaklar Modeli</i>
94	Şekil 2.3	<i>Genel Müdür ve Yönetici Ortak Modeli</i>
95	Şekil 2.4	<i>Genel Müdür ve İdari Komite Modeli</i>
96	Şekil 2.5	<i>Yönetim Komiteleri Yapısı</i>
96	Şekil 2.6	<i>Yürütme Komitesi ve Yönetim Komiteleri Yapısı</i>
111	Şekil 3.1	<i>Büro Genel İş Akışı Örneği</i>
112	Şekil 3.2	<i>Genel İş Akış Süreci - Bölümler</i>
113	Şekil 3.3	<i>Ana İş Süreçleri Akışı</i>
117	Şekil 3.4	<i>İş Süreci Temel Özellikleri</i>
178	Şekil 4.1	<i>Hukuk Bürosu El Kitabı - İçindekiler</i>
181	Şekil 4.2	<i>Ofis Binası Seçim Kriterleri</i>
183	Şekil 4.3	<i>Ofis Katına Yerleşirken Dikkat Edilecek Hususlar</i>
192	Şekil 5.1	<i>SWOT Analizi</i>

193	Şekil 5.2	<i>Mevcut Durum Analizi Çalışması</i>
199	Şekil 5.3	<i>Strateji Belirleme Süreci İş Akışı</i>
200	Şekil 5.4	<i>İş Geliştirme Süreç Akışı</i>
203	Şekil 5.5	<i>Proje Bilgi Formu</i>
206	Şekil 5.6	<i>Türkiye’de Önde Gelen Sektörler</i>
208	Şekil 5.7	<i>Tipik Bir Şirket İçin Ortalama Gelir (%)</i>
208	Şekil 5.8	<i>Hukuk Bürosu Verileriyle Sektör Raporu Karşılaştırması</i>
209	Şekil 5.9	<i>Hukuki Hizmet İhtiyaçlarını Gerektiren Aktiviteler</i>
231	Şekil 6.1	<i>Örnek Müvekkil Memnuniyet Ölçüm Formu</i>
232	Şekil 6.2	<i>Örnek Müvekkil Odaklı Hizmet Politikası Metni</i>
256	Şekil 7.1	<i>Coğrafi Bölgelere Göre Yapılanma</i>
257	Şekil 7.2	<i>Sektörlere Göre Yapılanma</i>
257	Şekil 7.3	<i>Müvekillere Göre Yapılanma</i>
258	Şekil 7.4	<i>Hukuk Alanlarına Göre Yapılanma</i>
258	Şekil 7.5	<i>Karma Yapı</i>
267	Şekil 8.1	<i>Finansal Açından Müvekkil İşinin İşleyişi - Temel İş Adımları</i>
273	Şekil 8.2	<i>Saatlik Ücret Tahmin Çizelgesi</i>
278	Şekil 8.3	<i>Saat Sınırlı Sabit Ücret Sonrasında İndirimli Saat Ücreti</i>
279	Şekil 8.4	<i>Tahmini Fiyat</i>
293	Şekil 8.5	<i>Yeni İş Kabulü Süreci - İş Akışı</i>
306	Şekil 8.6	<i>İş Talebinin Değerlendirilmesi - Temel İş Adımları</i>
307	Şekil 8.7	<i>Fiyat ve Koşulların Kabulü - Temel İş Adımları</i>
340	Şekil 8.8	<i>Yıllara Göre Net Gelir Toplamı Grafiği</i>
340	Şekil 8.9	<i>Ortak Başına Düşen Net Gelirin Yıllara Göre Dağılımı Grafiği</i>
375	Şekil 8.10	<i>Küçük Hukuk Bürosu Finans Bölümü Organizasyon Şeması</i>
375	Şekil 8.11	<i>Orta Büyüklükteki Hukuk Bürosu Finans Bölümü Organizasyon Şeması</i>
376	Şekil 8.12	<i>Büyük Hukuk Bürosu Finans Bölümü Organizasyon Şeması</i>
504	Şekil 11.1	<i>Doküman Yönetim Sistemi Kayıt Ekranı</i>
506	Şekil 11.2	<i>Doküman Kayıt Ekranının Yeni Durumu</i>

Önsöz

2004 yılında bir hukuk bürosu bünyesinde yönetim danışmanı olarak çalışmaya başladıktan sonra hukuk bürosu yönetimine dair bildiklerimi ve çoğunu avukatlardan öğrenerek işletme yönetimi ile harmanladığım konuları bir kitap haline getirme fikri doğdu. Hukuk bürosu dünyası avukatlık hizmetleri dışında işletme yönetimi tarafıyla benim için her zaman bir ilgi merkezi oldu. Avukatlık hizmetlerini yürüten avukatların benim gibi hukukçu olmayan ama işletme yönetimi ve mühendislik bilgisi olan profesyonellerle beraber çalışmasının çok olumlu olduğunu düşünüyorum. Bir benzetme yapacak olursak nasıl hastaneler başhekimler tarafından değil de işletme yöneticileri tarafından yönetilerek doktorların tıbbı yoğunlaşmalarını, sağlık kurumlarının daha verimli ve etkin yönetilmesini sağladıysa avukatlık büroları da profesyonel yöneticilerin desteğiyle daha iyi hizmet gören kurumlar olacaktır. Avukatların işletme yönetimi ilkelerini uygulayarak kendi bürolarını daha iyi işleyen kurumlar haline getirmeleri için mutlaka profesyonelleri bünyelerine katmaları da şart değildir. Bu ilkeleri kendileri uygulamak üzere kullanabilirler.

İşletme yönetimini hukuk bürolarına uygulamanın amacı büronun daha iyi işlemesini sağlamak kadar basit bir gerekliliğe dayanır. Sadece avukatlar olsaydı da bir büro yönetilebilirdi. Bununla birlikte kendi konularında yetkin kadrolar, iş gücünün verimli kullanılmasında, teknolojiyi iş süreçlerine uygulamada avukatlara destek olarak büroların daha iyi organize olmasını ve müvekkillerine daha iyi hizmet vermelerini sağlar.

Hukuk, bir yönüyle ekonomik yaşam tarafından etkilenen iş ve toplumsal ilişkileri düzene sokar ve kurallar getirir. Ekonomik yaşam içinde yer alan tüm unsurların etkilendiği değişim ve dönüşümler hukuk hizmetinin sunumunu da etkiler. Ekonomik yaşam içinde düşünülse de ayrıca itici bir güç

olarak teknolojideki değişimler ve gelişmeler de hukukun bu gelişmelere ayak uydurmasını gerektirir. Bilişimdeki gelişmeler birçok alanda avukatlara kolaylık sunmaya başladı. Örneğin, ıslak imza yerine elektronik imzanın kullanılabilir olması, kâğıtsız ve dosyasız ofis ortamında yazışmalara sadece elektronik ortamdan erişilerek çalışılabilmesi, bürodan dışarı çıkmaya gerek kalmadan video-konferans sistemiyle müvekkillerle toplantı yapmak, akıllı telefonlardan duruşma günleri ve çalışma takvimine erişerek günlük planlarını düzenleyebilme yeteneği avukatların günümüzde kullanmaya başladığı teknolojik yeniliklerdir. Tüm bu teknolojik gelişmeler bu teknolojiyi büro çalışmalarına uyarlayabilecek bilginin olmasını ayrıca bürodaki iş yapma şekillerinin bu teknolojileri kullanacak şekilde dönüşmesini gerektirir. Hukuk bürosu yönetiminin önemli unsurlarından biri de teknolojiyi daha hızlı, etkin ve verimli sonuçlar alabilecek şekilde kullanmaktır. Teknolojinin gelişmesi ister istemez avukatların büro yönetiminde işletme yönetimi bilgisini ve teknik bilgiyi kullanmalarını gerektirecektir. 2020 yılından başlayarak Dünya'yı ve Türkiye'yi etkileyen COVID-19 pandemisi, teknolojinin uzaktan çalışmayı kolaylaştırmasıyla ofise bağlı kalmadan her zaman her yerde çalışılmasını kolaylaştırmıştır. İnternet üzerinden toplantı yapılması, yazılımlar yardımıyla aynı dosya üzerinde birden fazla avukatın aynı anda çalışması gibi gelişmeler, iş yapma şekillerini hızlı bir şekilde dönüştürmüştür.

Büroların yönetim ve çalışma grupları yapıları, büro işleyişinin analizi, strateji oluşturma, tanıtım faaliyetleri, müvekkil ilişkileri yönetimi, finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi, teknoloji kullanımı konularını kapsayacak şekilde hazırladığım bu kitabın tüm avukat ve büro yöneticileri için faydalı olmasını dilerim.

AVUKATLIK MESLEĞİNİN YAPILIŞ ŞEKLİNDEKİ DEĞİŞİMLER

Avukatlık mesleği önce vatandaşları davalarda temsil etmekle başlamış, özellikle son dönemlerde çağdaş şirket yönetiminin vazgeçilmez bir parçasını oluşturan hukuksal konuların yönetimini de kapsayarak başlangıçtan bu yana toplumsal yaşamda önemini çok artırmıştır. Çağdaş hukuk sisteminin içinde genellikle bir sorun oluştuğundan sonra danışılan ve yardım istenen avukat, şirketlerin planlama ve önlem alma disiplini içinde hukuki konuları önceden düşünüp tasarımlarına uygun şekilde *önleyici hukuk* tarafında yer almaya başlamıştır. Bu durum avukatlara duyulan ihtiyaçları artırmış, avukatların hukuksal çerçeveyi oluşturan, planlayan, bunu yürüten ve sorun çıktığında problemleri çözüp daha sonra da problemlerin tekrar ortaya çıkmasını önleyecek yönetsel önemi olan bir uzman haline getirmiştir. Son dönemde özellikle risklerin yönetilmesi, kurallara uyum konularında gelişmeler kaydeden şirketler bu konularda avukatlara sürekli danışır hale gelmişlerdir.

Meslekteki bu değişimlerin yanı sıra hem vatandaşların hem de şirketlerin hukuk ve haklarını koruma konusunda bilinçlenmeleri, hukuk sistemine başvurarak sonuç alındığının görülmesi de hukuki talepleri artırmıştır. Ticari ilişkilerde karşılıklı sözleşme yapma alışkanlığının artması, ticari işlemlerin çoğunun kayıt içi ekonomiye alınması hukukun etki alanını genişletmiştir.

Toplumsal alanda özellikle gerçek kişiler nezdinde önemli ve saygın bir yeri bulunan avukat ve mesleği ticari hayatın gelişmesiyle giderek artan ölçüde şirketlerin içinde ve şirketlerin hemen her kararında yer almaya başlayarak saygınlık ve önemini artırmıştır. Bununla birlikte şirket yönetimini de içine

alan önemli bir sosyal bilim olan işletme yönetimi, içeriğine hukuk hizmetini veya hukuk işleri yönetimini de dahil etmeye başlamıştır. İşletme yönetimi sınai veya ticari faaliyet içinde bulunan ve kâr amacı güden bir kurumun nasıl daha iyi işletilebileceğini araştıran bilim dalıdır. *İşletme yönetimi*, bir işletmeyi kuran gerekli kaynakların (insan kaynağı, sermaye, üretim araçları, teknoloji) istenen sonucu, ürünü elde etmeye yarayacak şekilde en uygun birleşiminin nasıl yapılacağını kurgular ve bu birleşimi planlayarak ve kontrol ederek yönetmeyi amaçlar. Hukuk kapsamı da işletme mantığı içinde yönetilmesi gereken unsurlardan birisi haline gelir. Mademki temel amaç işletmede istenen ürünü ortaya çıkarmak ve bu ürünü talep sahiplerine ulaştırarak kazanç elde etmektir, bu durumda işletme de hukuk hizmetlerini bu anlamda değerlendirecektir. Hukuka bu açıdan bakış bazen aksi düşünülmeyle birlikte avukatlara ihtiyacı artırmıştır. Önceden tedarikçileriyle sözleşme yapmayan işletmeler sözleşme yapmaya başlamış ve haliyle bu sözleşmelerin hazırlanmasında avukatlara ihtiyaç duymuşlar, günlük işleyişlerinde mevzuat ve kanunlara uyup uymadıklarının denetimini avukatlara yaptırmaya başlamışlardır.

Geçmiş dönemlerde genellikle davalarda, icra işlemlerinde ve şirketlerin kuruluş aşamalarında gerekli hukuki prosedürü uygulayan avukatlar verdikleri hizmet yelpazesini genişletmişlerdir. Bu kitapta daha sonra da kullanılacak hizmet sözcüğünü açmak gerekir. Yönetim biliminde *hizmet üretimi* fiziksel üretimden bazı temel noktalarda ayrılır. Hizmet sonucunda elle tutulan ve stoklanabilen, daha sonra kullanılabilen bir ürün oluşmaz. Hizmet üreten bir kişi veya kurumun son ürünü bir araba, bir alet veya bir elektronik cihaz olmaz. Hizmet verildiği anda alıcı tarafından tüketilir. Hizmeti veren ve hizmeti alan arasında genellikle kişisel bir etkileşim olur.

Bilgi içeren nitelikli hizmet genellikle profesyonel yönetim danışmanlığı hizmetleri, sağlık hizmetleri, mali konularda danışmanlık ve hukuksal hizmet (avukatlık, vb.) türlerinden oluşur. Bir doktorun hastasına tanı koyması gibi bir avukatın temsil ettiği müvekkilin hukuki durumunu inceleyip buna göre durum saptaması yapması ve önerilerde bulunması temelde aynı tip hizmettir. Avukatlık mesleği de bu anlamda genel olarak hizmet sektöründe yer alır. Diğer hizmet tiplerinden ise sunduğu nitelikli bilgi sayesinde ayrılır. Hukuk hizmeti tam olarak nelerden oluşmaktadır? Bir işçi-işveren anlaşmazlığında işçiyi veya işvereni temsil ederek yargıda temsil ettiği tarafın haklarını korumak, idari bir birim (vergi dairesi, belediyeler, vb.) tarafından dava açılan bir şahıs veya şirketi savunmak, alacaklarını tahsil etmek isteyen bir bankayı veya şirketi temsil ederek borçluya icra takibi yapmak ve haciz işlemlerini gerçekleştirmek, borçlu tarafı temsil ederek borçlunun alacaklılarla nasıl

anlaşabileceği konusunda yol göstermek, bir şirketin yeni yatırımı varsa bu yatırımın hukuki çerçevesini inceleyip kanunda uyulması gerekenleri belirlemek, bir şirketin yaptığı sözleşmeleri incelemek veya en baştan bu sözleşmeleri hazırlamak, bir şirket diğer bir şirketi satın alırken satın alınacak şirketin hukuki incelemesini gerçekleştirmek, gayrimenkul alım ve satımında temsil edilen tarafa hukuki bilgi vermek, bir şirketin yatırım veya kuruluş işlemlerinde gerekli başvuru ve izinlerin yapılmasını sağlamak olabilir.

Son dönemlere kadar çoğunlukla serbest olarak yapılagelen avukatlık mesleği endüstrideki değişimler sonucunda bağlı avukatlık veya maaşlı avukat sayısında artışa tanık olmuştur. Kısmi bazı araştırmalarda avukatlık bürolarında çalışan avukat sayısının arttığı ve avukatların kendi bürolarını kurmadan önce uzunca bir süre bu bürolarda çalıştıkları raporlanmıştır.¹ Tüm avukatlar için yapılan bir araştırma olmamakla birlikte bu araştırmanın sonuçlarına göre İstanbul'da yanında maaşlı avukat çalıştıran hukuk bürolarının arttığı gözlenmektedir. Eski dönemlerde hukuk fakültesinden mezun olduktan sonra bir süre bir avukatın yanında çalışıp tecrübe edinmek ve daha sonra kendine ait bir büro açmak avukatların tercihi iken şimdi seçenekler artmıştır. Çok sayıda avukatın çalıştığı büroların artması ve avukatların serbest mesleğe başlamadan önce uzunca bir süre bir büroda çalışmasının çeşitli sebepleri vardır. Bunlardan en önemlilerinden birisi tecrübe sahibi olmadan ve müvekkillere ulaşmayı sağlayacak gerekli toplumsal çevreyi oluşturmadan yeterli müvekkil sayısına ulaşmanın genç bir avukat için zor olmasıdır. Bu durum aslında tek başına bir olumsuzluk olarak değerlendirilmemelidir. Çok sayıda avukatın çalıştığı ve çeşitli hukuki konularda uzman olan avukatlarla birlikte çalışmak bir avukat için çok değerli bir tecrübe olmaktadır. Ayrıca bir büroda hem gerçek kişilerin hem de tüzel kişilerin hukuki taleplerine karşılık vermeyi öğrenmek ve büroların yıllar içinde oluşmuş yönetim tecrübelerinden faydalanmak da mümkündür.

Ülkemizde her alanda olduğu gibi hukuk hizmeti anlamında da değişimler hızlı bir biçimde gerçekleşmektedir. Özellikle son 10 yılda gittikçe artan yabancı sermaye yatırımları, bu yatırımları yapan şirketlerin hukuk ihtiyaçlarını da artırmıştır. Türkiye'de yatırım yapan, dolayısıyla yatırımının hukuki ortamını ülkemizin kanunlarına ve mevzuatına göre kurma ihtiyacı duyan şirketlere verilen bu hukuk hizmeti ister istemez çokuluslu yabancı şirketlerin standardında olacaktır. Bu talep hukuk hizmetini üreten büroların kurumsallaşmasını ve bürolarını bir işletme gibi yönetmelerini gerektirmektedir.

¹ Kasım Akbaş, *Avukatlık Mesleğinin Ekonomi Politikası*, Nota Bene Yayınları. Kitapta İstanbul Barosu avukatlarının bir kısmına yönelik bir anket çalışması sonuçlarına göre bağlı avukatlık ve serbest avukatlık oranları yer almaktadır.

Yabancı firmalar kendilerine sağlanan hukuki hizmetlerin neler olduğunu standart formlarda görmeyi talep etmekte, büro tarafından üretilen dokümanların biçim özellikleri açısından aynı olmasını ve hukuk hizmetini teknolojinin (hukuki incelemelerde kullanılacak çok sayıda dokümana erişilebilen sanal veri odaları, telekonferans sistemleri, video konferans sistemleri, elektronik arşiv vb.) de yardımıyla kullanmak istemektedirler. Özellikle yabancı şirketlerin bu standartta hizmet talepleri, yerli şirketleri de aynı kalite ve standartta hizmet istemeye itmektedir. Hukuki hizmetlerin nelerden oluştuğunun ayrıntılı açıklaması artık bir şirkete ayrıntılı bir çalışma raporu halinde iletilmekte ve bu rapor onaylandıktan sonra hizmetler faturalandırılmaktadır. Hangi hukuk hizmetlerinin hangi avukat tarafından sağlandığı, bu hizmetlerin kaç saat tuttuğu ve bu hizmetlerin farklı kıdemdeki avukatlarca farklı saat ücretleri üzerinden toplamda hangi tutara karşılık geldiği standart finansal formlarda istenmektedir. Kendi projelerinin bir parçası olan hukuki hizmetleri veren takımdan bir avukat ayrıldığı zaman hiç aksama olmadan hizmetin devamı istenmektedir. Dolayısıyla hukuk bürolarından hizmet isteyen şirketler kendi kurumsal yapılarına benzer bir şekilde büroların da kurumsal yapıları oluşturmasını ister istemez zorunlu kılmaktadır.

Şirketler tarafından istenen standart ve kalitede hukuk hizmeti verilebilmesi bu hizmetlere destek olarak verilen diğer tüm işletme işlevleri sayesinde olmaktadır. İş faaliyetlerinin standart olarak yapılması, genel çalışma ilkelerine uyulması, üretilen işlerin daha hızlı ve hatadan arındırılmış şekilde müvekillere sunulmasını sağlamaktadır. Bu sayede hukuk büroları ve bu bürolarda çalışan avukatlar sorumlu oldukları dosyaları ve büro yönetimini ister istemez daha iyi işler hale getirmeye başlamışlardır.

SON 10 YILDA DÜNYADA HUKUK BÜROLARINI ETKİLEYEN GENEL DEĞİŞİMLER

Son 10 yıl, hukuk büroları ve büroların hizmet verdiği sektörler için çok fazla değişimin olduğu bir dönem oldu. Bu değişikliklerin en önemlisi en azından büyük büroların ve çoğunlukla şirketlere destek veren büroların şirket gibi işlev göstermesi ve müvekillerinin artan uluslararası ihtiyaçları olmuştur. Bu eğilimleri tetikleyen ise ülke sınırlarını aşan, iki ülke hukukuna veya uluslararası hukuka tabi işlerin artması (örneğin yabancı bir şirketin Türkiye'deki bir şirketi satın alması veya bu durumun tam tersi, tahkim işleri, vb.) ve bununla birlikte bu işler için gerekli hukuki hizmetinin miktarını artırmasıdır.

Çoğu büyük hukuk bürosu boyut ve gelir açısından en azından uluslararası alanda son dönemde daha da büyüdü. Bu bürolar üstelik büyümeyi kendilerinin içinde bulunduğu artan rekabet ortamında yaptılar. Büyümedeki bu kökten değişiklikler hukuk bürolarının işleyişinde önemli değişiklikleri de beraberinde getirdi. Bilişim teknolojisinin yaygın kullanımı şirketlerin birbirini tekrar eden prosedür ve protokolleri otomatikleştirme ve aynı biçime (standartlaştırma) getirmelerini sağladı. Bu sayede maliyetler düştü ve kâr oranları arttı, fakat çoğu hukuki işlem tipi de standart ürün haline geldi.

Büro büyümeleri bir ölçüde başka bürolardan transfer edilen ortaklarla sağlandı. Bu yöntemi geleneksel olarak bu yöntemden uzak duran dünya çapındaki seçkin bürolar bile uyguladı. Hukuk piyasasındaki büyüme ayrıca avukatların daha uzun saatler çalışmasına ve özellikle de büro ortakları için daha yüksek gelir anlamına geldi. Kârlılık için tetikleyici etkenler artan iş hacmiyle birleşince maaşlı ortak sayısının artmasına sebep oldu. Standart işlemler için çok sayıda hukukçu olmayan çalışan (veri girişi elemanları, hukuk asistanları, vb.) gerekti.

Hukuk piyasasındaki artan rekabet ayrıca avukat olmayan Bilgi İşlem, İnsan Kaynakları, İş Geliştirme ve Finans çalışanlarının daha fazla kullanılmasına ve son 10 yılda bu avukat olmayan işletme yöneticilerinin avukatlık işleri dışında büronun idari işlevlerinin çoğunun yönetiminde görev almasını sağladı.

KÜRESELLEŞMENİN ETKİSİ

Özellikle 1991'den sonra Soğuk Savaş'ın bitimiyle önceden başlayan eğilimlerin de etkisiyle dünya ekonomisi hızla küreselleşmeye başladı. Yani mal ve hizmetlerin dünya piyasalarındaki dolanım hızı arttı. Sınırlar ötesi ticaret en önemli ekonomik faaliyetlerden biri oldu.

Küreselleşmenin ana bileşenlerinin aşağıdaki unsurlar olduğu kabul edilir:

Sermaye, mallar ve insanların serbest dolaşımı,

Uluslararası sermaye piyasalarının gelişmesi,

Sınırlarötesi şirket satınalma ve birleşmelerinin artması,

Bölgesel düzeyde entegrasyon, regülasyonların azaltılması ve özelleştirmelerin artırılması,

Teknoloji ve özellikle bilginin iletimindeki gelişmeler.

Bu dönemde bazı işler diğerlerine göre daha fazla küreselleşti. En belirgin olanlar finansal hizmetler, bankacılık, sigortacılık, sermaye piyasaları, teknoloji yoğun sektörler ve özellikle iletişim teknolojileridir. Bunlara ek-

nebilecek endüstriler; ulaşım, dağıtım, otomotiv, tüketici hizmetleri, elektronik, petrol ve doğal gaz, kimyasallar, ilaç ve inşaat sektörleridir.

Küreselleşen işlerin profesyonel hizmetlere çok büyük ölçüde ihtiyacı vardır. Yönetim danışmanlarından alınabilecek strateji tavsiyelerinden, banka ve finans alanlarında tavsiye ve desteğe, muhasebe hizmetlerinden hukuki desteğe kadar birçok alanda desteğe ihtiyaç duyulur. Küresel şirketlere hizmet veren danışmanlar, bankalar, muhasebeciler ve hukuk büroları kendi işlerini de küreselleştirmek istemektedirler. En azından ulusal hukuk büroları küresel anlamda iş yapan firmaların iş yapma şekillerine uygun hizmet verebilmek için yapılarını değiştirmektedirler.

2008 YILINDA BAŞLAYAN KÜRESEL KRİZİN HUKUK HİZMETİ MALİYETLERİNE ETKİSİ

2008 yılından itibaren etkisini hissettiren küresel finansal krizin en çok etkilediği sektörlerden biri de küresel hukuk hizmetleri oldu. Önceden büyük şirketler yıllık hukuk hizmetlerine veya önemli bir projede ihtiyaç duydukları daha kapsamlı hizmetlere daha çok para vermeye eğilimliyken krizin de etkisiyle maliyet önlemlerini almaya başlamışlar ve bürolara verdikleri ücretleri düşürmüşlerdir.

Krizin de etkisiyle şirket avukatlarına, hizmet alınan büroların yıllık maliyetlerini düşürmeleri hedef olarak verilmiş bu da bürolar üzerindeki fiyat baskısını artırmıştır. Büyük hukuk büroları bu durumda kendi maliyetlerini düşürmeye çalışmışlar ve verimliliğe daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Kriz öncesine göre kârlılığı düşen bürolar ortak sayılarını eskisi kadar hızlı artıramamış ve yeni ortaklarında iş geliştirme yeteneğine daha çok önem vermeye başlamışlardır. Krizin sebeplerinden birisi olarak görülen finansal hizmetlerdeki hukuki düzenleme eksikliği tepki olarak daha fazla düzenlemeyle düzeltilmeye çalışılmıştır. Bu da eskisine göre kredi kullanımını azaltmış ve büyük proje finansmanı işlerinin boyutunu ve haliyle bu işlerde hizmet veren avukatların olası kârlarını düşürmüştür. Özellikle büyük bürolar daha yüksek gelir elde ettikleri hukuk hizmetlerine yoğunlaşmıştır. Rekabetin yoğun olduğu daha düşük gelir elde ettikleri işlerde verimliliği artırmak için bu hizmetlere dair maliyetlerini düşürmüş veya bu hizmetleri daha küçük boyuttaki bürolara bırakmışlardır.

KÜRESELLEŞME VE 2008'DEKİ KRİZDEN SONRAKİ DÖNEMİN ÜLKEMİZDEKİ HUKUK HİZMETLERİNE ETKİSİ

Türkiye’de en azından şirketlere verilen hukuk hizmetlerinin seyri özellikle yurtdışındaki dünya ekonomisine daha çok eklemlenen Türk ekonomisindeki değişimlerden etkilenecektir. Olumsuz etkilere rağmen Türkiye’ye gelen yabancı sermaye tutarı ve şirket satın alma ve birleşmeleri çok olumsuz etkilenmemiştir. Hukuk hizmetlerini adet ve parasal büyüklük olarak tahmin etmek ve buna dayalı veri toplamak zor olmasına rağmen bazı raporlardan bilgi edinmek mümkündür. 2020 yılı, hukuk hizmetine ihtiyaç duyulan şirket satınalma ve şirket birleşme adetleri açısından, son 10 yıldaki en yüksek işlem adedi olan yıl olmuştur.² Bu gelişmeler olumlu olmasına rağmen hem Türk şirketlerinde hem de Türkiye’deki yabancı şirketlerde hukuk maliyetlerini düşürmek için bir baskı oluşmuştur. Ayrıca önceden az sayıda büronun verebildiği daha karmaşık hukuk hizmetleri çok sayıda yetişmiş avukat tarafından verilmeye başlanmış bu da arzı artırarak fiyatlar üzerinde indirim etkisi yaratmıştır.

HUKUK HİZMETİ TALEBİNDEKİ DEĞİŞİMLER

Özellikle şirketler tek bir bürodan bütün hizmetleri almak yerine konunun uzmanı bürolardan hizmet almaya başladılar. Bu değişiklik büroların uzmanlığa önem vermesine ve uzman ve butik hizmet verme konusundaki rekabeti artırdı. Bütün bu değişikliklerin yanı sıra büyük firmaların istihdam ettiği şirket avukatlarının sayısı ve niteliği de artmaya başladı. Eskisinden daha iyi şartlarda çalışan bu avukatlar da şirketlerin dışarıdan satın aldıkları hukuk hizmetinin bürolardan satın alınmasında belirleyici bir rol oynamaya başladılar. Önceden en iyi avukatları kolayca kendisine çeken bürolar insan kaynağı konusunda müvekkili olan şirketleri kendisine rakip buldu.

Son dönemde hem hukuk hizmeti veren büro sayısı arttı hem de bürolarda eskisine göre daha çok sayıda avukat çalışmaya başladı. Çok ortaklı bürolarda ise ortak sayısı arttıkça ortaklara bağlı çalışan avukatların toplamı da artmaya başladı. Ortaklı yapıların artması bürolarda çalışan avukat sayısını bu şekilde artırmaktadır.

Ayrıca şirketlerin hukuk hizmeti gerekliliğinin bilincine varması, tedarik işlemlerinin eskiye göre daha fazla sözleşmeye dayalı yapılması, şirketlerin büyümesi, hizmetlerini çeşitlendirmesi, iş hukuku ve şirketler hukuku alanındaki gereksinimlerini artırmış bu da hukuk hizmetlerine ayrılan bütçeyi artırmıştır.

² 2020 Yılı Deloitte Şirket Satın Alma ve Birleşmeleri Raporu.

HUKUK BÜROLARI YÖNETİMİNDEKİ DEĞİŞİMLER

Hukuk büroları hukuki uzmanlık alanlarına göre oluşturulan çalışma grupları yönetimine yoğunlaştıkça büyük büroların yönetim yapıları da daha fazla merkezî oldu ve bürolar şirketlere daha fazla benzemeye başladılar. Günümüzde anahtar stratejik ve yönetsel kararlar bürolarda az kişinin elinde toplanmıştır. Yönetici ortaklar şirketlerin genel müdürleri ve CEO'ları (Chief Executive Officer: Bir işletmede en üst düzeydeki yönetici) gibi görev yapmakta, bürolarda kurulan komiteler de yönetim kurulu gibi işlevlerini sürdürmektedir. Ortaklığın vereceği kararların sayısı azalmıştır.

Ek olarak bürolar avukat olmayan profesyonel yöneticileri eskiye nazaran daha çok çalıştırmaya başlamıştır. Finans Yöneticisi, Bilgi İşlem Yöneticisi, İnsan Kaynakları Yöneticisi iş pozisyonları sık sık görülmeye başlamıştır. Hukukçu olmayan bu çalışanlar bürolarda önceden avukatların yaptığı veya ilgilendiği birçok işi de yapmaktadır. Bürolar bu yönetim şeklinin avukatlarının daha çok hukuk ve müvekkil işleriyle ilgilenmelerini sağlayarak verimliliklerini artıracaklarına inanmaktadırlar. Hukukçu olmayan kadrodaki kıdemli yöneticiler yönetim komitelerinde görev alabilmektedir. Kısacası çok ortaklı bürolar hizmet verdikleri büyük işletmeler gibi görünmekte ve çalışmaktadır.

BİLGİ İŞLEM/TEKNOLOJİ

Teknoloji bu son dönemde hukuk hizmetinin verimliliğini artıran bir destek aracı olarak görüldü. Özellikle birbirini tekrar eden ve sürecinin tanımlanması sistem analizi ile daha kolay yapılabilecek işler yazılıma aktarıldı. Örneğin dava ve icra işlemleri, yazılımlar sayesinde bir dosyanın açılışından kapanışına tüm aşamaları, çalışmayı yapan avukatların işlerini zamanında yapıp yapmadıklarını raporlayan, müvekkilin tüm dosyasını internet üzerinden görebileceği bir şekilde geldi. Bu sayede hem verimlilik hem de işlerin yönetiminin kalitesi arttı. Teknoloji, belge (doküman) yönetimini, örnek dokümanların bulunmasını kolaylaştırdı ve belge kaydetmeyi geliştirdi. Finansal yönetim, analiz kolaylaştı ve gerçek zamanlı verileri elde etmek mümkün oldu.

Bilgi Yönetimi ve bilginin sistemden bulunup çekilmesi geliştirildi. Bilgi ağları ve ofis içi iletişim olanakları hukuk hizmetinin ve müvekkil hizmetinin coğrafi sınırlamalarını ortadan kaldırdı. Hareket halindeyken de iletişim kurabilmek bir yere bağlı kalarak iş yapmayı zorunlu kılmaktan çıkardı. Günümüzde ise teknoloji, ofis destek işlemlerinden hukuk hizmetinin ana bileşenlerine destek vermeye dönüşüyor.

Ülkemizdeki hukuk sistemi de teknolojiden son dönemde artan bir şekilde yararlanmaya başladığı için bürolar teknolojiyi daha çok ve etkin kullanmak durumunda kalacaklardır. İleride bürolar için teknoloji kullanımındaki etkinlik rekabet avantajı yaratacaktır.

HUKUK BÜROSU YÖNETİMİNİN AÇIKLAMASI

Hukuk Fakültesi'nden yeni mezun oldunuz. Avukatlık stajınıza başlayacaksınız. Önünüzde farklı seçenekler olacaktır. Kariyerinize kurumsal bir hukuk bürosunda başlayabilir ve uzun süre bu büroda çalışmak isteyebilirsiniz. Bir süre bu büroda çalıştıktan sonra farklı bir seçim yapıp kendi büronuzu kurmak isteyebilirsiniz ya da kendi büronuzu, stajınızı tamamladıktan sonra açmaya da karar verebilirsiniz.

İster tüm sorumluluğu kendiniz alarak (başka ortaklarınız ile birlikte büro da kurabilirsiniz) ister kurulu bir büro düzeninde ortaklara bağlı avukat olarak çalışın, mesleki bilgilerinizin yanı sıra bir işletmenin yönetimine dair bilgilere de ihtiyaç duyacaksınız. Yıllar ilerledikçe bu bilgileri kendiniz de öğrenebilir ve öğrendiklerinizi uygulamaya alabilirsiniz. Bununla birlikte önceden bilinen uygulama ve kavramları ya da faydası kanıtlanmış işletme yapılarını kendiniz çözmeye veya diğer iyi uygulamalardan benzetmeye çalışarak kurmaya çalışmanız sizi hem yoracak hem de esas görevi işletme yönetimi olmayan ama hukuk hizmeti sağlamak olan avukatların işletme yönetimine zaman harcamasına yol açacaktır.

Diğer yandan müvekkillerinize veya bir şirket avukatıysanız şirket yöneticilerinize, sadece mesleki bilgilerinize yoğunlaşarak nitelikli şekilde hukuk hizmeti sunmak yeterli değil. Hizmeti vermek için uygun çalışma ortamının da mevcut olması gerekir. Bu ortam yoksa bu ortamı oluşturmak için harcayacağınız çabanız sizin hukuki hizmet vermek için değerli zamanınızdan alacaktır.

Hukuk hizmetinin ortamının hazırlanmasından (bu hizmetin bir işletme içinde verilmesinden ve hukuk hizmetleri desteğinden) ne anlıyoruz? Hukuk hizmeti üretirken bilgisayarınız hazır, büro yönetimi konusunda eğitilmiş ve deneyimli bir sekreteriniz var, dış dünya ile iletişiminizi kurabileceğiniz bir telefonunuz, dosyalarınızı saklayabileceğiniz bir arşiviniz, hukuki yayın ve kitapları bulabileceğiniz kütüphaneniz, elektronik ortamda ulaşabileceğiniz sürekli güncellenebilen mevzuat ve kanunlarınız, bilgisayarınızın masa üstü uygulaması hazır, yeni bir çalışana ihtiyaç duyulduğunda işe alım işlemlerini takip eden personeliniz mevcut. Ürettiğiniz tüm dokümanları daha sonra tekrar kullanmak istediğinizde kolaylıkla önceden kaydedilmiş dokümanları

bulabileceğiniz bir kaydetme ve arama işlevli doküman yönetim sisteminiz var. Büronuz büyüdükçe müvekkillere gönderdiğiniz artan sayıda makbuz ve faturaları hazırlayan, gelir ve giderini takip eden ve bunu raporlayan finans çalışanları bulunuyor. Tüm bu ortam sürekli işler ve avukatlara destek veriyor durumundaysa bir avukatın sadece hukuki konulara odaklanması sağlanabilir.

Hukuk hizmeti üretilirken oluşturulan dosyaların saklanması, bilgisayar ortamında sınıflandırılması, iç ve dış iletişim için e-posta kullanımı, arşiv ve bilgi işlem hizmetlerine gereksinim duyar. Büronun aylık gelir ve giderlerinin kaydı, kasada ne kadar para olduğu, ileri dönemlerdeki vergi yükümlülüklerinin hesaplanması Finansal Yönetimin sorumluluğundadır. Büroya alınacak avukatların seçimi ve yerleştirilmesi, bürodaki avukatların kariyer gelişimi, insan kaynakları ihtiyacının planlanması ise tipik bir İnsan Kaynakları Yönetimi sorumluluğudur.

Büronun tanıtım faaliyetlerinin organizasyonu, müvekkil ve iş çevreleriyle ilişkilerin kurulması, yapılan işlerin kârlılığının ölçülmesi hangi tip hukuk alanlarında çalışılırsa daha fazla getiri sağlanabileceği, harcanan zamanın parasal karşılığının ölçülmesi İş Geliştirme Yönetiminin sorumluluğundadır.

Bir hukuk bürosundaki dosyalama, sekreterlerin yönetimi, gelen giden evrakların sınıflandırılması, büro içi işlerin organizasyonu, idari işler veya ofis yönetimi alanına girmektedir. Başka endüstri ve sektörlerde herhangi bir hizmet üreten her şirkette bulunan bu yönetim alanları hukukçu olması gerekemeyen kişilerce yerine getirilir. Bir hukukçunun çalıştığı işletme tüm bu yönetim alanlarında farklı çalışanların olmasını gerektirmeyebilir. Bu durumda hukuk bürosu yönetim işlevleri daha az sayıda profesyonel tarafından ve bir kısmı da avukatlarca yerine getirilir. Bu işlevler yerine getirilmeden hukuk hizmeti müvekkillere tam olarak verilemez.

PROFESYONEL HİZMETLER SEKTÖRÜ VE HUKUK BÜROLARININ BU SEKTÖRDEKİ YERİ

Benzer yönetim ve hizmetleri sağlayan endüstrilerin aynı grupta toplanıp bu grubun ortak özelliklerinin incelenmesi sık başvurulan bir yöntemdir. Hukuk büroları da temelde profesyonel hizmetler adı verilen ve müşterilere/müvekkillere bilgi-yoğun bir hizmeti genellikle meslek sahibi çalışanlarca sunan sektör özelliklerini gösterir. Profesyonel hizmetler sektöründe faaliyet gösteren diğer şirketler vergi denetim şirketleri, muhasebe büroları, yönetim danışmanlığı şirketleri, mimarlık ofisleri vb.dir. Hukuk büroları dışındaki diğer tip şirketlerde meslek sahibi olmayan çalışanların sayısı veya işleyişteki

ağırlığı değişmekle birlikte hukuk bürolarında yönetim ve hizmet çoğunlukla avukatlar tarafından belirlenir. Bu tip işletmeleri diğerlerinden ayıran özellikler genellikle bir işletmeyi kurmak için az sermaye gerektirmesi, bilgiye dayalı hizmet verilmesi, meslek sahibi olarak örgütlenmiş işgücüdür. Bu tip işletmelerde kurucular ve sermayedarların dolayısıyla işletmelerin en önemli kaynağı uzman insan gücüdür. Bu sebeple sahiplikten daha çok bilgiyi paylaşmadaki ve bilgiye sahip olmadaki ustalık bu tip işletmelerin başarısını belirler. Bu işletmelerin başarısını belirleyen diğer unsur ise yaygın ün, çalışanların birbirine bağlılığı, hizmet alanların dış fiziksel görünüme verdikleri önem ve mesleki ahlak kurallarına uyumdur.

Hukuk büroları da tipik bir profesyonel hizmet sektörü işletmesi olduklarından yukarıda anlatılan özelliklerin tümüne sahiptirler. Kendi uzman mesleki bilgilerinin işletmelerinin en önemli varlığı olduğunu bilen avukatlar bu yüzden daha bağımsız davranabilirler. Yönetimde sahipliğin yanı sıra adı konmasa da aynı mesleği yapmaktan gelen bir ortaklık veya ortak olma duygusu vardır. Bu belirleyici özellik büroların yönetim şeklini de etkiler. Avukatlık bürosu yönetimi müvekkillerin yanı sıra avukatların da memnun edilmesine yöneliktir. Hukuk bürolarının başarılı olması için diğer unsur olan bilginin pratiğe uygulanması ise bilginin yönetimi, avukatların eğitim ve gelişimi, bilgi kaynaklarının büroda kolay erişilir ve zengin nitelikte olmasını gerektirir. Mesleki kurallar işin yapılış şeklini biçimlendirir. Hukuk hizmetini alanlar avukatlar gibi uzmanlık bilgisine sahip olmadıklarından bazen büro mekânı, avukatın dış görünüm ve konuşması, ikna kabiliyeti, dosyalamaların düzgün yapılması gibi kriterlere göre değerlendirme yaparlar. Tüm bunlar hukuk bürolarına özgü farklı bir yönetim biçimi gerektirir. Bu kitapta da olabildiğince genel işletme yönetimi içinde hukuk bürolarına özgü yönetimin açıklanmasına çalışılacaktır.

HUKUK BÜROSU YÖNETİMİ KİTABININ AMACI

Bu kitabın amacı kariyerlerinin başındaki veya halihazırda bir büroda çalışan avukatlara hukuk bürosu yönetimine dair temel kavramları uygulamalı olarak aktarmaktır. Bu sayede avukatların yıllar ilerledikçe mesleki bilginin yanı sıra işletme yönetimine dair bilgilerle de donanmış olacaklarına inanıyoruz. Kitabın hedef okuyucu kitlesi tek başına veya hukuk bürolarında çalışan avukatlar ve avukat olmayan yöneticilerdir. Kitaptaki konular açısından bürolarda çalışan avukatların hukuk hizmetini çoğunlukla ticari işletmelere verdiğini varsayıyoruz. Yönetim ilkeleri yine de her müvekkil grubuna uygulanabilir. Sadece büroların müvekkillerinin çoğunun şirket olması durumunda genel ilkelerin daha da önem kazanacağına inanıyoruz. Yönetimin

temel ilkeleri, bu ilkelerin hukuk bürosu yönetimine uygulanması kitabın ana eksenini oluşturmaktadır. Az sayıda çalışanı olan veya tek başına çalışan bir avukatın da bu kitaptaki ana bölümlerden fayda sağlayacağını düşünüyoruz. Ücretlendirme, gelir gider bütçesinin oluşturulması tek başına çalışan bir avukat için de yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bilgi Yönetimi ve teknolojinin işlere uygulanması, dosyalama kuralları gibi iç işleyişe dair hazır bilgilerin de bir avukat tek başına tüm dosyalardan sorumlu olsa da yararlı olacağını düşünüyoruz.

KİTAPTAKİ BÖLÜMLER

Kitaptaki konular 5 ana kısımda incelenecektir. İlk kısım hukuk bürosu yönetiminin genel ilkelerini anlatır ve 2 bölümden oluşur. İkinci kısım hukuk bürosu temel işleyişlerini anlatır. 3. kısım bürolarda stratejik planlama, iş geliştirme ve müvekkil ilişkileri yönetiminden bahseder. 4. kısım bürolardaki operasyonel işleyişi tüm yönleriyle ele alır. Çalışma grupları yönetiminden, finans ve insan kaynakları yönetimine kadar işleyişin önemli kısımlarını kapsar. 5. kısımda ise Ortaklık Yapıları ve Bilgi İşlem uygulamalarına dair diğer konulara değinilecektir.

Birinci Kısım

1. Bölüm'de işletme yönetiminin hukuk bürolarını ilgilendiren genel ilkeleri, bir işletmenin varlığını nasıl sürdürdüğü, yönetim modelleri, işletmede başarılı bir yönetim modeli kurmanın koşulları, işletme yönetimi ve yöneticinin rolü, yönetim süreci, işletmede davranışların yönetimi hakkında özet bilgiler yer alacaktır.

2. Bölüm'de yönetim şekline göre hukuk bürosu çeşitleri, yönetimin temel ilkelerinin bürolarda nasıl uygulanabileceği anlatılacaktır. Hukuk bürolarında yönetim yapıları, sıklıkla görülen unvanlar ve görev tanımları bu bölümde değerlendirilecektir. Hukuk bürosunda uygulanabilir yönetim yapılarına değinilecektir. Hukuk bürosunun temel işlevleri ve bölümleri tanıtılacaktır.

İkinci Kısım

3. Bölüm'de bir hukuk bürosunda sunulan destek hizmetler ve birbirleriyle ilişkileri, yapılan işlerin iş süreçleri yönetimi ve proje yönetimi açısından incelenmesi anlatılacaktır. Hukuk bürosunun temel süreçleri tanımlanacak ve incelenecektir. İş Süreçleri belirli bir amaca yönelik olan ve girdilerin (kullanılan kaynakların, ihtiyaç duyulan bilginin) işlenerek çıktıların (müvekkil talebinin yerine getirilmesi) meydana geldiği iş faaliyetleri dizisidir. Hukuk

bürosundan istenen hizmetler proje olarak değerlendirilebilmektedir. Proje, başlangıcı ve bitişi belli olan ve bir defada yapılan iş faaliyetleri dizisine denilmektedir. Farklı zamanda, farklı bütçeyle ve farklı kapsamda yapılması gereken işler dizisi her seferinde proje yönetim metodlarına göre yönetilmelidir. Bu iki yönetim metodunun bir hukuk bürosu işleyişine nasıl uygulanabileceği anlatılacaktır. Bu bölümde ayrıca bir işletmede süreçler belirlendikten sonra risk yönetiminin büroda nasıl uygulanabileceği açıklanacaktır. Risk yönetimi (çıkart çatışmalarının yönetimi, bilgi güvenliği, vb.) için etkin bir iç kontrol sisteminin nasıl kurulabileceği açıklanacaktır.

4. Bölüm’de hukuk bürosunda çalışma sistemi ve genellikle kullanılan prosedürler anlatılacaktır. Dosyaların tutulma şekli, dosyaların yönetimi, belge dosyalama, dosyalarda kalite ve hukuki sorumluluk kontrolü, dosya içeriği ve tutulma şekli ele alınacaktır. İş faaliyetleri temelinde işler sınıflandırılacak ve 3. Bölüm’de anlatılan süreçlere uygun şekilde adımları açıklanacaktır. Ayrıca bir büronun ofis taşınma sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar açıklanacaktır.

Üçüncü Kısım

5. Bölüm’de stratejik planlama ve iş geliştirme faaliyetlerinin bir hukuk bürosunda nasıl uygulanabileceği anlatılacaktır. Rekabet analizi, kritik başarı faktörleri, bir hukuk bürosunun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditler, hukuki çevredeki eğilimler, tanıtım faaliyetleri nasıl yapılmalı ve hizmet nasıl tanıtılmalı konuları bu bölümde anlatılacaktır. Bir hukuk bürosunun geleceğe yönelik plan yaparken mevcut durumunu saptayabilmesi için nelere dikkat etmesi gerektiği açıklanacaktır.

6. Bölüm’de müvekkil ilişkileri yönetimi, müvekkil iletişimi konuları anlatılacaktır. Nitelikli hukuk hizmeti verilmesi için öncelikle her müvekkil ile iyi bir çalışma ilişkisinin olması gerekir. Müvekkillerle iyi iş ilişkisi hem avukatlar hem de büro çalışanları açısından önemlidir. Bu konuda müvekkil ile iyi iletişim kurma örnekleri ve sakınılması gereken durumlar örneklerle anlatılacaktır. Müşteri geribildiriminin ve bu bildirimle birlikte müşteri ilişkileri yönetiminin önemi değerlendirilecektir.

Dördüncü Kısım

7. Bölüm’de bir büroda farklı hukuki hizmetler veriliyorsa ve çalışan avukat sayısı farklı gruplar oluşturulmasını gerektiriyorsa çalışma grupları nasıl oluşturulur buna değinilecektir. Çalışma grupları nedir ve yönetimi nasıl yapılır, bilgileri bu bölümde sunulacaktır.

8. Bölüm’de Finansal Yönetim ayrıntılı olarak açıklanacak ve rakamlarla uygulamalı olarak gösterilecektir. Hukuk bürosu açısından Finansal Yönetim’in önemi, gelir oluşturma süreci, hukuki hizmet üretmek için harcanan zamanın raporlanarak tahsilata nasıl dönüştüğü, gelir ve gider bütçesinin nasıl oluşturulabileceği, kârlılığın nasıl hesaplanabileceği, proje olarak tanımlanan birbirinden ayırt edilebilir her hukuk talebinin finansal analizinin nasıl yapılabileceği, finansal performans kriterlerinin neler olduğu ve nasıl raporlanabileceği, finansal raporlamaların iş kararlarını nasıl etkileyebileceği, hangi tip fiyat tekliflerinin verildiği açıklanacaktır. Bu bölümde ayrıca örnek bir teklif verme süreci de açıklanacaktır.

9. Bölüm’de İnsan Kaynakları Yönetimi hukuk bürolarına her yönüyle nasıl uygulanır açıklanacaktır. Performans Yönetim Sistemi, Kıdem Sistemi/ Kıdem Yönetimi, kıdemlere göre avukatlardan beklenen temel yetkinlikler açıklanacaktır. Bürolardaki genel politikalar, kariyer yönetimi, bürolarda kullanılan unvanların açıklamalarına yer verilecektir. Ayrıca Liderlik yönetimi, mentoring (mesleğe yeni başlayan avukata daha kıdemli bir avukatın yol göstermesi, eğitim vermesi, vb.) ve rotasyon (bir avukatın farklı hukuki uzmanlık alanlarına göre yapılmış çalışma gruplarının her birinde belli bir süre çalışarak tecrübe kazanması) gibi hukuk bürolarında çokça kullanılmaya başlanan kavramlar açıklanacaktır.

Beşinci Kısım

10. Bölüm’de Ortaklık Yapıları ve özellikle yabancı hukuk bürolarındaki eğilimler ve uygulamalar daha detaylı incelenecektir. Tek ortaklı, çok ortaklı büro tipleri, çok ortaklı bürolarda ortaklığa giden adımların nasıl tanımlanabileceği, ortaklık durumunda gelir paylaşımının nasıl yapılabileceği, ortaklar arasında nasıl bir işbölümü yapılabileceği, ortaklık tipi yönetimin diğer yönetim tiplerinden farkı bu bölümde anlatılacaktır.

11. Bölüm’de ise Bilgi İşlem ve Bilgi Yönetimi uygulamaları açıklanacaktır. Kullanılan programlar, sistemler, hangi tip Bilgi İşlem uygulamaları kullanılıyor, Bilgi İşlem’in büro stratejisine katkısı, kullanıcıların dikkat etmesi gereken hususlar, bilgi işlem projelerine nasıl karar verilebiliyor gibi temel kavramlar açıklanacaktır. Bu bölümde ayrıca Bilgi Yönetimi ve uygulamaları yer alacaktır. Avukatlar, müvekkillere hizmet üretirken gerekli olan hukuki kaynakların zamanında, doğru ve kaliteli olarak temini, avukatların eğitim ihtiyaçları veya uzmanlıklarını artırmak için ihtiyaç duyacakları bilgi

kaynaklarının nasıl düzenlenebileceği, güncellenebileceği ve nasıl sınıflandırılacağı bu bölümde açıklanacaktır. Büro genelinde kullanılacak dokümanların üretilmesi için hangi sistemlerin kurulabileceği ve uzmanlık bilgisinin tüm sisteme daha hızlı yayılabilmesi için yapılabilecekler açıklanacaktır.

Umuyoruz ki hukuk bürosu yönetiminde başlayan çalışma ve araştırmalarla hukuk bürolarımız daha gelişkin ve verimli organizasyonlar haline gelir, büro ortakları, avukatlar, hukukçu olmayan profesyoneller ve genel ekonomik çevre için faydalı, başarılı ve daha çok gelir kazanan bir yapı olarak ülkemizin gelişmesine katkılarını artırırlar.