



סקטור עורכי הדין בארה"ב וישראל סיכום 2011

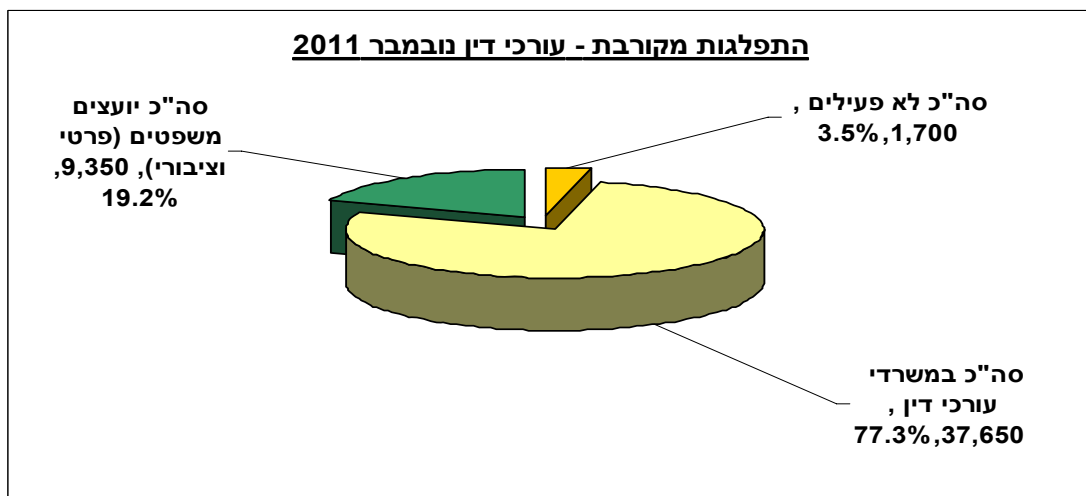
שנת 2011 הייתה המשך ישיר לשנים האחרונות בהן סקטור משרדי עורכי הדין בעולם ובישראל חוו תהפוכות דרמטיות בהקשרים כלכליים, רגולטורים ואחרים. ממגמת הפיכת משרדי עורכי דין בעולם לחברות בנות השקעה וחלקן אף ציבוריות (באוסטרליה, אנגליה וכיום אף בחינת הנושא בארה"ב), דרך השפעתה החיובית והשלילית של התקדמות הטכנולוגיה על הפרטת המקצוע, דרך "מבנה הפירמידה" של משרדי עורכי הדין והשפעתה על שורת הרווח, ועד המיתון של השנים 2008 וחציון ראשון 2009 שהשפיע רבות על שיטות תמחיר, מבנים ארגוניים של משרדי עורכי דין וכיוב'. על התמורות בסקטור עורכי הדין בעולם ובישראל כתבנו במאמרים שונים בהם ניתן לעיין באתר הבית שלנו בכתובת www.glawbal.com. במאמר זה אסקור, בחתכים שונים, את מצבו של סקטור עורכי הדין בארה"ב ובישראל, בתום 2011, בין השאר על רקע התמורות והשינויים הנ"ל.

מבוא - היקף התוצר המשפטי בישראל והתפלגותו

מחזור ההסמכה האחרון הביא את מספר עורכי הדין בישראל למספר של כ- 50,000 עורכי דין פעילים ורשומים בלשכת עורכי הדין מתוך 60,000 עורכי דין שהוסמכו אי פעם. למעשה במהלך השנים כעשרת אלפים עורכי דין נפטרו, או הגרו או אינם מחזיקים בתעודת עורך דין. מספר זה מהווה שיא עולמי הנושק כמעט למשוואה של עורך דין אחד לכל 150 תושבים ברחבי הארץ ועורך דין אחד לכ- 30 תושבים בגוש דן. סקטור עורכי הדין הינו אף צעיר מאוד מעצם העובדה שיותר משני שלישי מעורכי הדין הפעילים בו הינם מתחת לגיל 40.

בגרף המוצג מטה מפורטת התפלגותם המקורבת של עורכי הדין הפעילים בחודש נובמבר 2011 (טרם מחזור ההסמכה האחרון). אנו רואים כי כ- 37,650 עורכי דין פעילים במשרדי עורכי דין, כ- 9,350 עורכי דין פעילים ביעוץ המשפטי הפרטי או הציבורי וכ- 1,700 עורכי דין מחזיקים בתעודת עורך דין אך אינם פעילים ככאלו והללו בדרך כלל במשרות ניהול, רכש וכיוב'.

סקטור משרדי עורכי הדין גדל גם בהקשרים נוספים וכיום מתעדים אנו במעל 10 משרדים יותר ממאה עורכי דין ואף שני משרדים בהם 200 עורכי דין ויותר. כך גם, כמוצג בשקף אשר בעמוד הבא, ביותר מעשרה משרדים מספר השותפים הינו גדול מ- 30 ובשניים מהם אף כבר חצה את רף 50 השותפים. רווחי השותפים נכון לשנת 2011 מנותחים בהמשך.



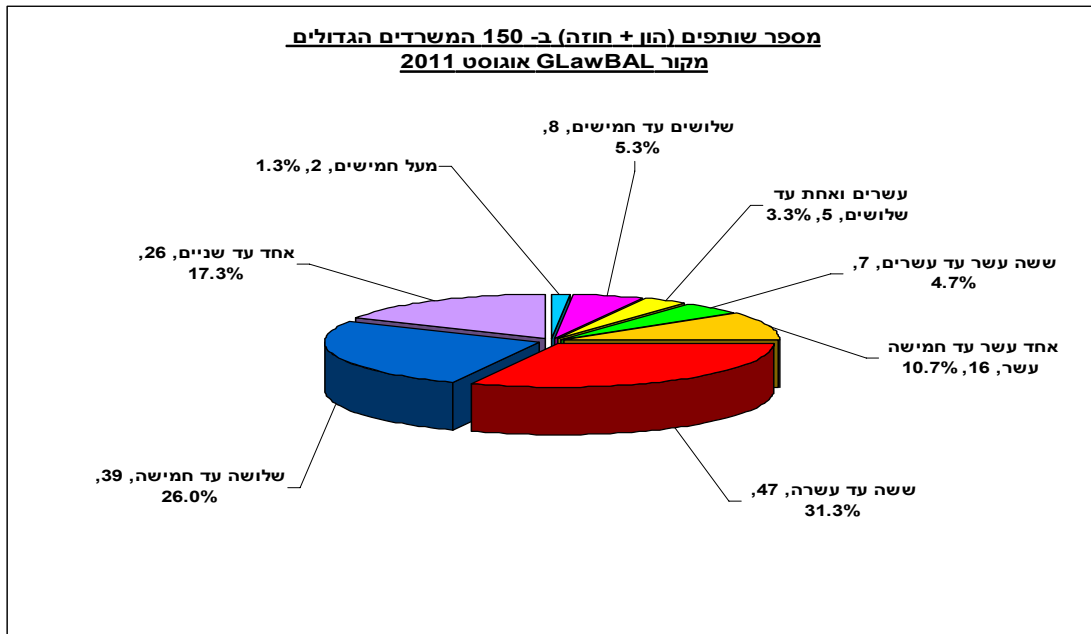


Zalmanovitch David

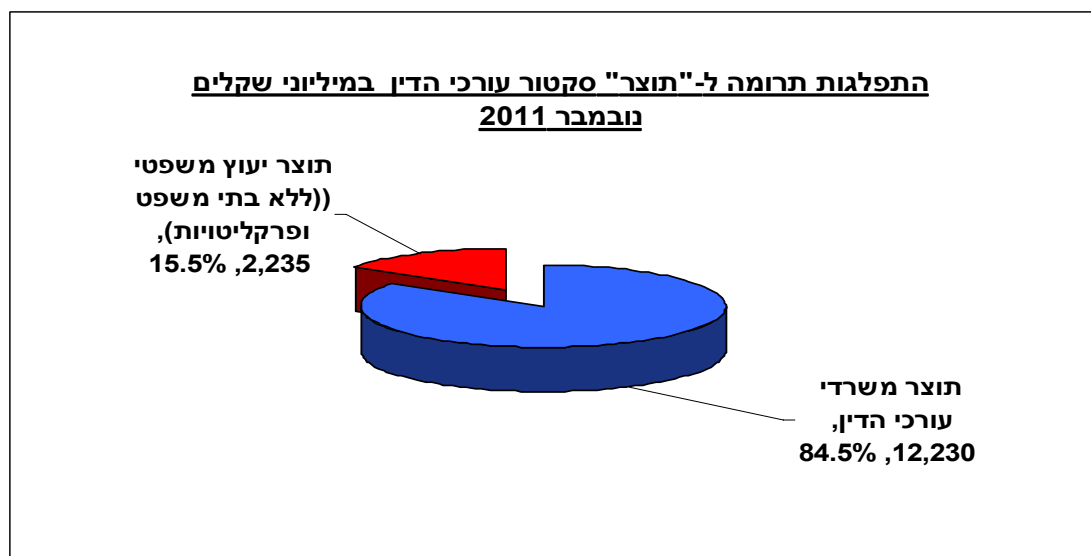
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

CEO

www.glawbal.com



התפלגות **התרומה לתוצר** של הסקטור המשפטי, מוצגת בשקף מטה ולפיה ניתן לראות כי התוצר המיוצר במשרדי עורכי דין במונחי שכ"ט בלבד (ללא מע"מ, ללא הוצאות לקוח וללא שכ"ט ב"שווה כסף") מהווה כ- 85% מהתומר המשפטי, חצה השנה את רף 12 מיליארד שקלים ועומד על 12.230 מיליארד שקלים. בהמשך מובא ניתוח ביחס לאופן התפלגותם של ההכנסות במשרדי עורכי דין בישראל. גובה התוצר המשפטי המיוצר במחלקות המשפטיות הפרטיות והציבוריות עומד על 2.235 מיליארד שקלים.





א. ביצועים כלכליים

הטבלה מטה מציגה חתכים שונים מסקטור משרדי עורכי הדין בארה"ב בהשוואה בין ממוצע השנים 2001 – 2007, לשנים 2008, 2009, 2010 ו- 2011. ננתח מספר נתונים מטבלה זו, נפזול ממנה מעט לשנת 2012 ובהמשך נדון בכל אחד מהחתכים המפורטים בטבלה ביחס לחו"ל ולישראל.

2011	2010	2009	2008	ממוצע 2001 - 2007	פרמטר
5.20%	-6.00%	-9.30%	-10.00%	11.40%	עליה בהכנסות
1.00%	0.00%	-6.70%	-11.80%	9.20%	עליה ברווח ממוצע לשותף הון
2.00%	1.70%	-9.10%	-4.00%	-1.10%	יעילות עורכי דין
1.50%	-1.10%	-5.90%	1.40%	4.80%	עליה בביקושים לשירות משפטי
2.20%	2.60%	3.10%	0.00%	7.00%	עליה בתעריפים
0.10%	-4.50%	-1.70%	-0.90%	4.10%	גידול במספר שותפי הון
5.00%	-2.90%	1.10%	12.10%	9.50%	גידול בהוצאות
0.50%	-7.20%	-6.50%	14.80%	10.10%	עליה בעלות השכר
1.70%	-3.50%	-7.80%	5.20%	6.00%	גידול בכמות עורכי הדין

לא בכדי מכונה מצב סקטור עורכי הדין בחו"ל ובפרט בארה"ב כ- New Normal ללמדנו כי כפי הנראה, בשלב זה "התקופה הזוהרת" של הסקטור אשר החלה איפשהו בשלהי המיתון של 2002-3 לא תחזור במהרה. אך מנגד בהחלט מסתמנת התאוששות מהמיתון שפקד את כלל העולם בשנת 2008 ובאיחור קל גם את הסקטור המשפטי (מחציון שני 2008 אל תוך שנת 2009). כמעט בכל פרמטר בטבלה אשר לעיל אנו רואים מגמת גידול עד שנת 2007, התרסקות בשנים 2008 ו- 2009 והגעה לישיורת ואף גידול מה בשנת 2010 וכל שכן בחציון הראשון של שנת 2011.

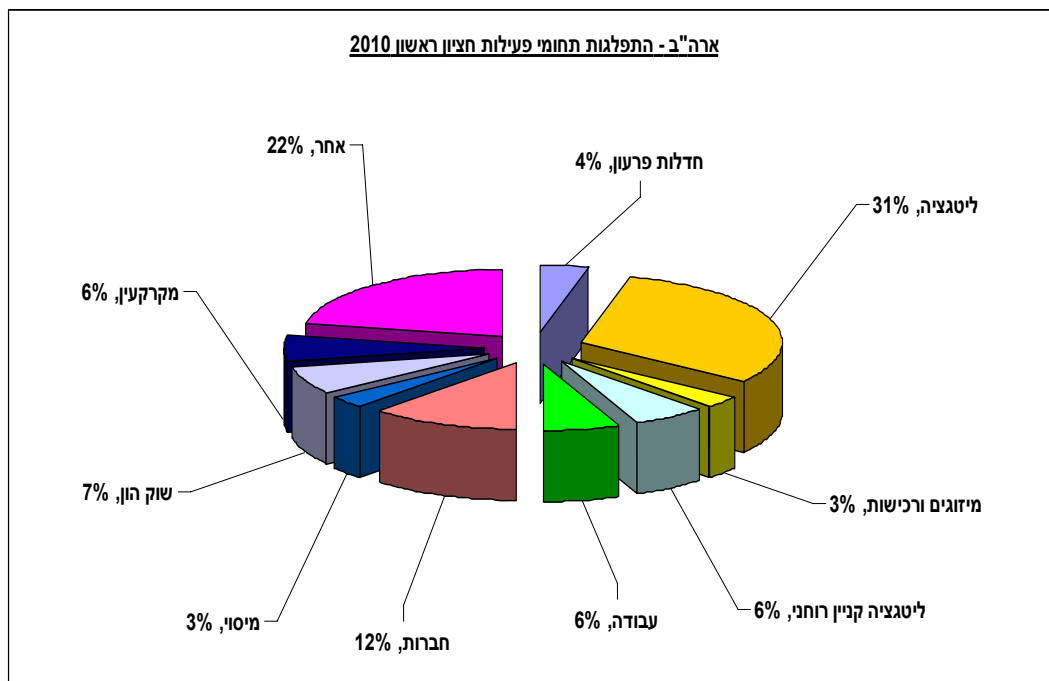
בישראל – ככלל המשק הישראלי, למעט תחומים ספציפיים, גם סקטור עורכי הדין בישראל חווה את המיתון של 2008-9 בעוצמה פחותה מאשר סקטורים מקבילים בחו"ל והיו תחומים מקצועיים שאף נהנו ממנו. לכן גם ההתאוששות הייתה מהירה כששנת 2010 והחציון הראשון של שנת 2011 מסמנים עליה כמעט בכל פרמטר: בביקושים, בגיוסי כוח האדם, בעלויות השכר ובבונוסים וברוחי השותפים. אף החציון השני של 2011 החל בצורה אופטימית אך מנגד המשבר במדינות אירופה, התהפוכות במזרח התיכון והמחאה החברתית ותוצאותיה גורמים לסקטור להסתכל בזהירות לעבר שנת 2012 גם אם בפועל לא נדגמת החלשות אלא בתחומים ספציפיים ובשונות גדולה (כגון בתחום שוק ההון וחלק מתחום הנדל"ן). יחד עם זאת וכתמיד נזכיר שבשל השונות הגדולה בסקטור והצפת המקצוע, הפריחה הכלכלית ממש אינה נחלתם של כל עורכי הדין בישראל וכמפורט בהמשך, הפערים אף גדלים ביחס לשנים קודמות.

ב. ביקושים והתפלגות תחומי עיסוק

הטבלה בעמוד הבא מציגה רמות ביקוש בסקטור משרדי עורכי הדין בארה"ב בשנים 2008-2011 בהשוואה לשנים 2001-2007. אנו רואים שבסך הכול מגמת הביקושים לשירותים משפטיים בפירמות בארה"ב בשנים 2010 ו- 2011 מתייצבת ומשתפרת. כך גם קיימת ירידה בביקושים לעורכי דין בתחום חדלות הפירעון המעידה על שיפור ביציבות עסקים וחברות במשק האמריקאי. אנו רואים שיפור בביקושים בתחומי דיני החברות ומשפט אזרחי, מיסוי, מיזוגים ורכישות, נדל"ן ופטנטים, עליה קלה בביקושים בתחומי הליטיגציה וירידה זניחה ליטיגציה של קניין רוחני. בעוד בשנות המיתון הונהגו קיצוצים גדולים בתקציבי המחלקות המשפטיות והיועצים המשפטיים של עד 25%, מחקרים לשנת 2011 מעידים כי מרבית המחלקות העלו את תקציביהן בשיעורים של כ- 15%. במילים אחרות עליה בתקציבים אך עדיין לא לערכים של שנת 2007.



תחום	2008	2009	2010	2011
חדלות פירעון	4.5%	15.5%	12.0%	7.0%
ליטגציה כללית	-5.0%	2.0%	-0.6%	1.0%
רישום פטנטים	-2.5%	-1.0%	1.2%	1.4 %
ליטגציה קניין רוחני	-5.5%	1.2%	1.0%	0.5%
משפט אזרחי כללי	-6.1%	0.4%	1.2%	5.2%
מיזוגים ורכישות	6.7%	-9.9%	-4.5%	4.0%
מס	-5.2%	-7.8%	-3.9%	-1.0%
דיני חברות	-10.0%	-4.5%	3.2%	5.7%
נדל"ן	-8.9%	-8.7%	-3.0%	-1.0%



אשר לביקושים בישראל – כאמור עוצמת המשבר של 2008 לא הייתה כפי שזו הודגמה מעבר לים וגם ההתאוששות ממנו מהירה יותר מאשר בחו"ל. תחומי הליטגציה ודיני העבודה ממשיכים להדגים רמות ביקוש גבוהות וכמובן המשך פעילות אינטנסיבית במשרדים שאפילו לא הרגישו את המיתון כגון משרדי צווארון לבן, חדלות פירעון וכד'.
מרבועון אחרון של 2009 אנו עדים להתאוששות גדולה גם בתחומי הנדל"ן, העבודה המסחרית, שוק ההון, מיזוגים ורכישות וכמובן ליטגציה, שכל אלו המשיכו אל תוך שנת 2010. שנת 2011 החלה באותה מגמה, אך בחציון השני מסתמנת מגמת חשדנות וזהירות עקב התהליכים השונים אשר פורטו במבוא ואף מגמת האטה קלה בתחומי שוק ההון והנדל"ן.



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

CEO

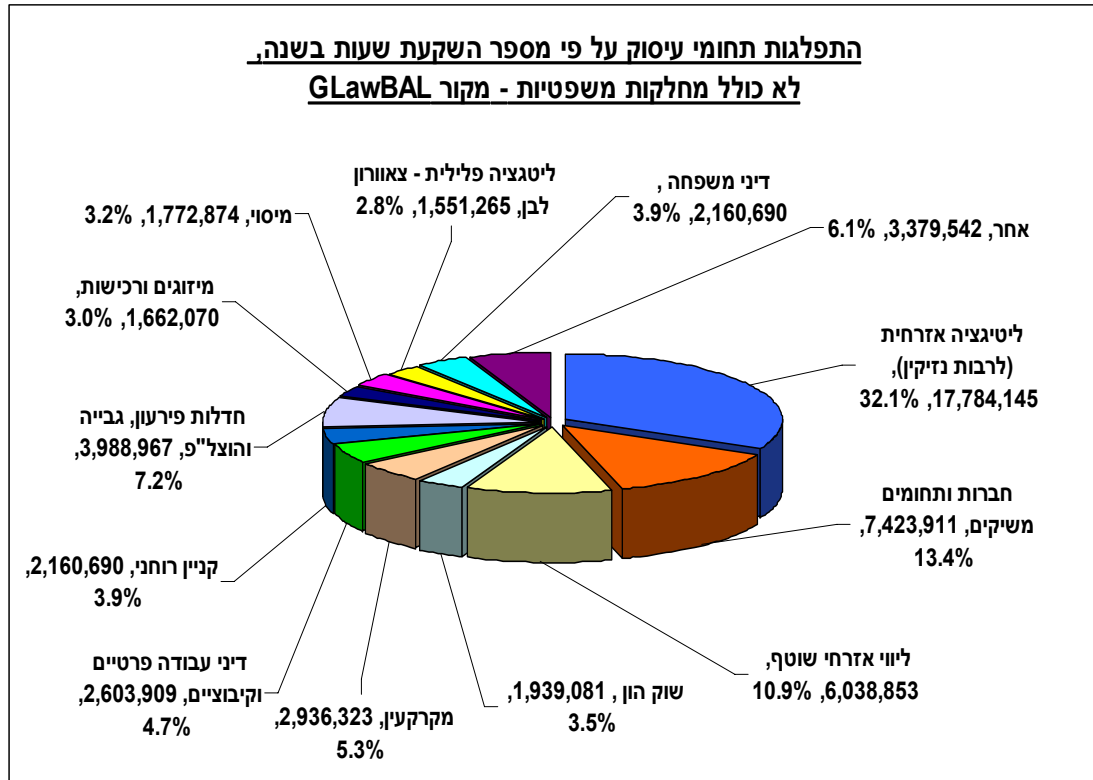
www.glawbal.com

בארץ, נוספים לנימוקים המאקרו כלכליים הרגילים, גם תהליכים אשר דווקא ממנפים פעילות משפטית כגון שינויים מבניים במשק בתחומים שונים (כגון ענף התקשורת), רגולציה ענפה (בתחומי בנקאות, תקשורת ביטוח וכד'), עיסוק אינטנסיבי של עורכי הדין בתוצאות המחאה החברתית כגון דו"ח הריכוזיות ונושאים נוספים עליהם כתבנו במאמרים אחרים.

גם בשנת 2011 מתחזקת המגמה של הקמת מחלקות משפטיות פנימיות בארגונים המנכסות לעצמן חלק מהטיפול המשפטי, יחד עם זאת עדיין יש בסקטור הפרטי סך הכול כ- 5,650 יועצים משפטיים ויועמ"ש אחד על כל 75 חברות רשומות. גם אם שני שלישים מהחברות הללו אינן חברות פעילות או רלבנטיות, עדיין זהו יחס נמוך. הצפת המקצוע ממשיכה לתת אותותיה בעיקר ביחס לביקושים למשרדים שעיקר עיסוקם הינו ליווי משקי בית ועוסקים זעירים והללו ממשיכים לסבול מקשיי התחרות הגואה.

באשר להתפלגות תחומי פעילות, להלן טבלה וגרף המציגים את התפלגות תחומי העיסוק, לפי אחוזים, מסך כל פעילות סקטור עורכי הדין בשנת פעילות, הן באחוזים והן בשעות אפקטיביות. הנתונים הינם לחודש מאי 2011 ומביאים בחשבון רמת מועסקות (יעילות) של 85 אחוזים. למעוניינים להרחיב בנושא יעילות עורכי דין, תמחיר, שכ"ט וכד' פנו לאתר הבית שלנו www.glawbal.com לדף הפרסומים.

התפלגות תחומים משרדי עורכי דין בישראל - מאי 2011		
אחוזים	שעות שנתיות אפקטיביות	
32.1%	17,784,145	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
13.4%	7,423,911	חברות ותחומים משיקים
10.9%	6,038,853	ליווי אזרחי שוטף
3.5%	1,939,081	שוק הון
5.3%	2,936,323	מקרקעין
4.7%	2,603,909	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
3.9%	2,160,690	קניין רוחני
7.2%	3,988,967	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
3.0%	1,662,070	מיזוגים ורכישות
3.2%	1,772,874	מיסוי
2.8%	1,551,265	ליטיגציה פלילית - צאוורון לבן
3.9%	2,160,690	דיני משפחה
6.1%	3,379,542	אחר
100.0%	55,402,320	סה"כ (לפי 36,700 עורכי דין ויעילות 85%)



כמוצג, עורכי דין במשרדי עורכי דין בישראל, משקיעים מעל 55 מיליון שעות בשנה בעבודה משפטית עבור לקוחותיהם. לצורך החישוב דלעיל אנו מניחים רמת יעילות ממוצעת כוללת במשרדים של 85% קרי ממוצע השעות האפקטיביות של עורך דין בשנה לתיקי לקוחות (לא כולל תיקי משרד) הינו כ- 1,510 שעות מתוך 1776 שעות שנתיות, אך חשוב לציין, כי המשרע הינו רחב ביותר בין משרדים המועסקים ללא ליאות, ובהם תימצא רמת שעות אפקטיביות של 1,800 ויותר לתיקי לקוחות, לבין משרדים אשר כמעט וחצי מובטלים עם פחות מ- 1,000 שעות אפקטיביות לשנה לעורך דין. (לעיון בנושא רמות יעילות, הזנת שעות וכיוב' תוכלו להרחיב בדף הפרסומים של אתר הבית שלנו כמפורט לעיל).

נדגיש, כי החישוב הנ"ל מביאנו למסקנה, כי בניגוד למחשבה המקובלת, מבין שעות השהות של עורך דין במשרד, פחות מ- 7 שעות בממוצע מושקעות בעבודה עליה משלמים לקוחות וגם זאת רק במשרדים היעילים ביותר. שאר השעות מושקעות בנושאים: העשרה, חניכה, ניהול ושיווק ו/או צרכים פרטיים בגינם לא ניתן לחייב לקוחות או בחוסר יעילות.

ניתן לראות, כי האמירה שליטיגציה הינה "מלכת המשפט" אינה קלישאה, שכן כמעט שליש מהשעות המושקעות בשנה על ידי עורכי דין במשרדי עורכי דין, הינן בתחום הליטיגציה האזרחית לסוגיה השונים. אם נוסיף לליטיגציה האזרחית הרגילה את תחומי חדלות הפירעון וההוצל"פ או תחומים נוספים בהם קיימת ליטיגציה (כגון בתחומים הפלילי, המנהלי, עבודה, משפחה וכד') אנו מתקרבים למסקנה כי כ- 50% מזמנם של עורכי הדין מושקע בליטיגציה בבית המשפט ומחוץ לו.



ג. הכנסות והתפלגותן

בעת המיתון הכנסותיהם המצרפיות של 100 המשרדים הגדולים בעולם ירדו בקצת מעל 7% זעזוע גדול יותר ספגו משרדים בינוניים/גדולים אשר בחלקם ירדה ההכנסה ב- 10% ויותר. את הטלטה הגדולה מכולם במיתון ספגו משרדי הבוטיק בתחומים: עסקאות, שוק הון, נדל"ן וכדי שבשיא המיתון מצאו עצמם בירידה בהכנסות של אף יותר מ- 20% וחווים התאוששות רק החל מחציון שני של 2009. היו אף מספר משרדים שהגיעו לסף פשיטת רגל ופורקו. כמפורט בפרקים קודמים מגמות אלו משתפרות בשנים 2010 ו- 2011.

כדי לקבל מושג על היקף ההכנסות של משרדים בחו"ל יוצגו הכנסותיהם של 10 המשרדים המכניסים בעולם. יש לשים לב שהכנסותיו הכוללות של משרד אינן מלמדות בהכרח על מיקומו בפרמטר החשוב יותר להשוואה והוא "ההכנסה לעורך דין". בעוד במקום הראשון בהכנסה הכוללת נמצא ב- 2010 משרד Baker & McKenzie עם הכנסה שנתית של 2.104 מיליארד דולר, במקום הראשון בפרמטר של הכנסה לעורך דין, עומד מספר שנים משרד Wachtell שהכנסותיו הכוללות מציבות אותו רק במקום ה- 51 בעולם עם הכנסות של כ-0.58 מיליארד דולר, אך במקום הראשון בעולם בפרמטר של ההכנסה לעורך דין שבמשרד זה הינה 2.53 מיליון \$ ויותר מפי 5 מ- Baker & McKenzie (יצוין שחלק מהכנסות "בייקר ומקנזי" אינן מפעילות משפטית מובהקת).

מקום	שם המשרד	הכנסות דירוג 2010	מספר עורכי דין	הכנסה לעורך דין
1	Baker & McKenzie International (U.S.)	\$2,104,000,000.00	3,774	\$557,499
2	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom National (U.S.)	\$2,100,000,000.00	1,946	\$1,079,137
3	Clifford Chance International (U.K.)	\$1,874,000,000.00	2,586	\$724,671
4	Linklaters International (U.K.)	\$1,852,500,000.00	2,167	\$854,868
5	Latham & Watkins National (U.S.)	\$1,821,000,000.00	2,005	\$908,229
6	Freshfields Bruckhaus Deringer International (U.K.)	\$1,787,500,000.00	2,085	\$857,314
7	Allen & Overy International (U.K.)	\$1,644,000,000.00	1,969	\$834,942
8	Jones Day National (U.S.)	\$1,520,000,000.00	2,530	\$600,791
9	Kirkland & Ellis National (U.S.)	\$1,428,000,000.00	1,405	\$1,016,370
10	Sidley Austin National (U.S.)	\$1,357,000,000.00	1,681	\$807,258
51	wachtell (u.s.)	\$585,000,000	248	\$2,358,871

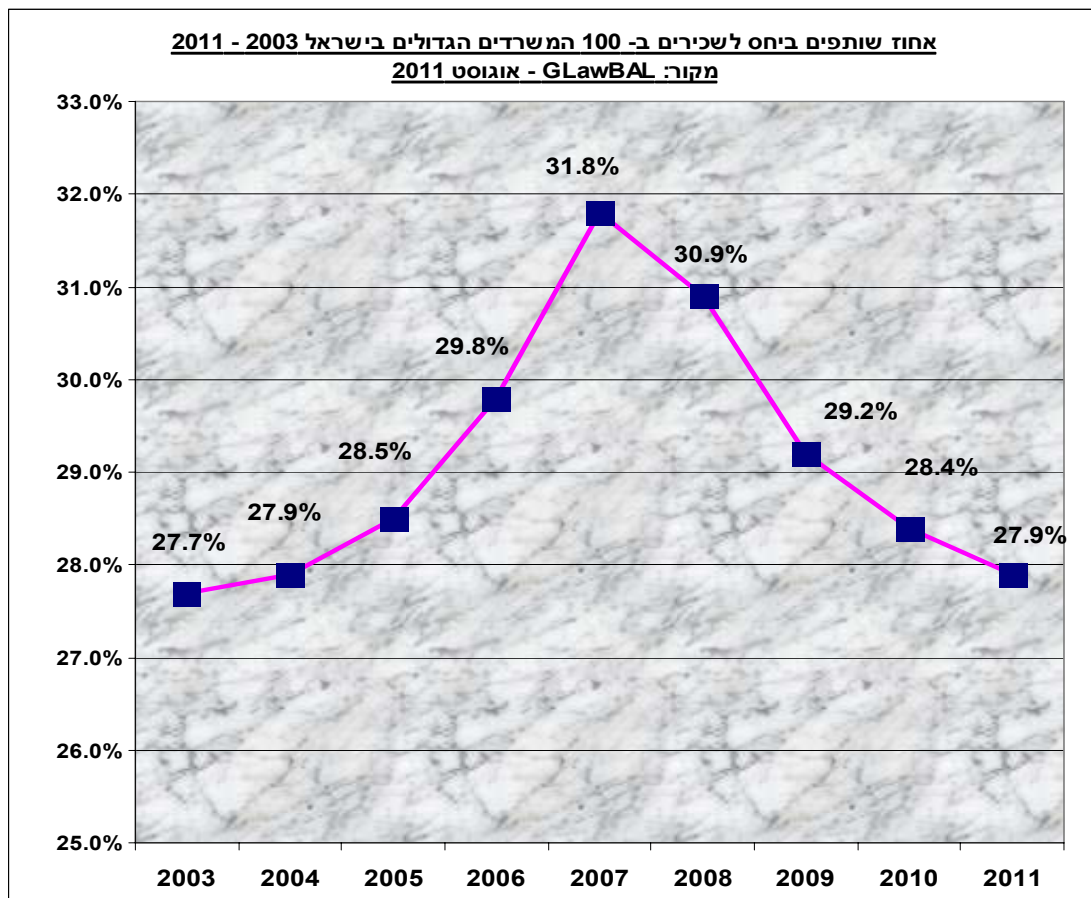
בישראל כאמור, המשבר הכלכלי השתקף באופן חלקי ביותר בביצועי שנת 2008 שכן הללו שיקפו גם הכנסות שנגררו משנת 2007. אך כבר בתום 2008 ובתחילת 2009 נצפו במשרדים ירידות בהכנסות ברמות של בין 4% - 24% בממוצע כאשר עיקר הירידה בהכנסות הודגמה במשרדים להם מרכיב פעילות גבוה בתחומי המימון, עסקאות בינלאומי, שוק ההון והנדל"ן. על השיפור בשנים 2010 ו- 2011 ראה בפרקי דיון קודמים.

נציין כי היו ועודם משרדים ו/או תחומי פעילות אשר זכו לעדנה בהכנסותיהם בתקופת המשבר והללו תחומי הליטיגציה, חדלות הפירעון, בוטיקים שונים (כגון דיני עבודה וצווארון לבן). כך גם היו רבים מהמשרדים בינוניים בגודלם שזכו לזליגה של עבודה מסחרית שהועברה לטיפולם עקב מודעות רבה יותר של לקוחות לנושאי תמחיר ושכר טרחה.

המודעות הנ"ל הביאה, בין השאר, לקוחות להיות בררנים הרבה יותר ביחס לסוג העבודה שעבורה הם מוכנים לשלם ביוקר, ולהאצת תופעת "ההמצרה" של המקצוע קרי הפיכת חלק גדול מן הייעוץ המשפטי ל- "קומודיטי", במסגרתו הלקוחות רוצים לשלם מחיר קבוע על מוצר ואינם מוכנים לשלם ביוקר עבור עבודה פשוטה שנעשית על ידי כוח אדם יקר (ראה מאמר בדף הפרסומים באתר). בעוד בחו"ל עבודה כגון זו נשלחת למיקור חוץ או נעשית על ידי כוח אדם זול,

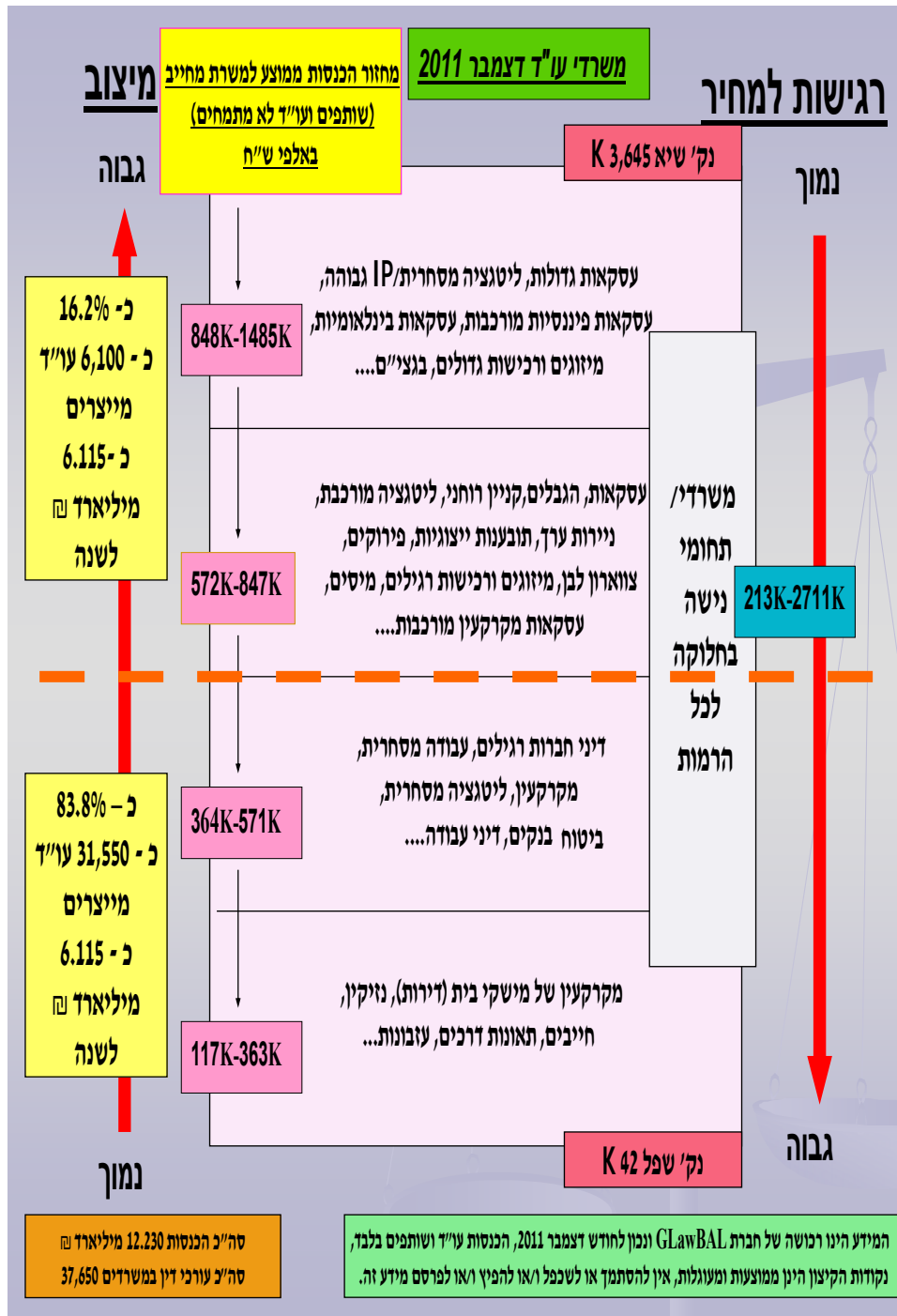


בארץ, משרדים שלא יידעו לשמור על פירמידה מובהקת של כוח האדם המשפטי והעלויות שלו, יגיעו למצב של בעיה בשולי הרווח, יהיו להם יותר מדי עורכי דין יקרים ברמת עבודה שהלקוחות לא יהיו מוכנים לשלם עליה. כך, אם עד היום הפירמידה במשרד בעל מגוון תחומי התמחות שממנה נכון את עובדיו היתה שותף אחד (הון וחווה) על שני שכירים וזהו גם היה התמהיל הממוצע של 150 המשרדים הגדולים בארץ בשיא הפריחה בשנת 2007, הרי, מצב זה משתנה לשותף אחד על שלושה שכירים". (מצ"ב גרף וראה מחקר ומאמר ספציפי בסוגיה זו בדף הפרסומים באתר הבית שלנו).



אם כן בשנת 2010 ראינו שיפור בהכנסות המשרדים הגדולים והבינוניים וכמובן הבוטיקים הייחודיים ברמות של אחוזים בודדים ועד 16% בממוצע כשמגמה זו אף מתחזקת בחציון הראשון של 2011. יחד עם זאת לעת עתה, למעט משרדים מסוימים, אין אנו סוברים שנראה בקרוב את רמת הביצועים "למחיב" של השנים 2007 ותחילת 2008.

כאמור, נכון לחודש דצמבר 2011, ההכנסה המצרפית משכר טרחה של משרדי עורכי דין הפעילים בסקטור הינה כ- 12.23 מיליארד ₪. יחד עם זאת, מתרחבים הפערים בסקטור וכיום כ- 16.2% מעורכי הדין הפעילים במשרדים, מיצרים 50% מההכנסה המצרפית הנ"ל בעוד 83.8% מיצרים את השאר ובהללו מודגמים כל הסממנים הנלווים להצפת המקצוע ובראשם שיעור הכנסות נמוך מאוד כמודגם בגרף בעמוד הבא.





Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

CEO

www.glawbal.com

ניתוח הכנסות בתחומי הפעילות בישראל

בהמשך להצגת התפלגות תחומי הפעילות ובטבלה שלהלן, אנו מציגים את ממוצעי ההכנסה בכל אחד מן התחומים הן במשרדים גדולים ובינוניים ומשרדי בוטיק והן במשרדים קטנים.

כאמור לעיל רמת ההכנסה מוצגת בפרמטר המקובל לעניין זה בארץ ובעולם והינו מחזור הכנסה שנתי ממוצע למשרת עורך דין. כמפורט לעיל, בשל רמת היעילות הממוצעת 85% חושבה משרת עורך דין בעלת פוטנציאל של לא יותר מ- 1,510 שעות פוטנציאליות לחיוב לקוח.

התפלגות הכנסות לפי תחומים באלפי טו - מאי 2011 (מקור GLawBAL)

מחזור הכנסה שנתי ממוצע לעו"ד - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים		מחזור הכנסה שנתי ממוצע לעו"ד - משרד קטן		
גבוה	נמוך	גבוה	נמוך	
843	423	484	198	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
910	567	520	342	חברות ותחומים משיקים
686	410	417	224	ליווי אזרחי שוטף
749	512	610	413	שוק הון
1,215	616	675	190	מקרקעין
943	562	420	236	דיני עבודה פרטיים וקבוציים
1,310	648	470	313	קניין רוחני
821	460	434	210	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
974	612	545	410	מיזוגים ורכישות
1,192	656	616	386	מיסוי
1,245	722	690	430	ליטיגציה פלילית - צאורון לבן
942	570	440	200	דיני משפחה

בטבלה אשר בעמוד הבא נמשיך וננתח את התחומים והפעם בפרמטר של שעת ביצוע **בפועל**, קרי ההכנסות מכל תחום כשהללו מחולקות במספר השעות המושקע על ידי עורכי הדין במשרדים בכל תחום. (ראה לעיל הסבר לאופן חישוב השעות ורמות היעילות).



<u>שעה ממוצעת לביצוע בפועל לפי תחומים באלפי ש"ח - מאי 2011 (מקור GLawBAL)</u>				
<u>שעה ממוצעת בפועל - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים</u>		<u>שעה ממוצעת בפועל - משרד קטן</u>		
<u>נמוך</u>	<u>גבוה</u>	<u>נמוך</u>	<u>גבוה</u>	
280	558	131	321	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
375	603	226	344	חברות ותחומים משיקים
272	454	148	276	ליווי אזרחי שוטף
339	496	274	404	שוק הון
408	805	126	447	מקרקעין
372	625	156	278	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
429	868	207	311	קניין רוחני (ללא רישום פטנטים)
305	544	139	287	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
405	645	272	361	מיזוגים ורכישות
434	789	256	408	מיסוי
478	825	285	457	ליטיגציה פלילית - צאוורון לבן
377	624	132	291	דיני משפחה

להלן ננתח חלק מתחומי הפעילות בשני הערכים המוצגים בטבלאות שלעיל:

ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין) – למרות שתחום הליטיגציה האזרחית והנזיקין מהווה כמעט שליש מפעילותם של משרדי עורכי הדין בישראל, אנו רואים בטבלה כי בתחום זה לעורכי הדין חיים קשים ביותר, בוודאי למשרדים הקטנים וכל שכן בפריפריות הרחוקות ממרכז הארץ. במשרדים קטנים שעה ממוצעת נעה בין 131 ש"ח ל- 321 ש"ח שמחיר של 131 ש"ח ואף 200 ש"ח יותר הפסד וודאי במשרד. מחיר של 320 ש"ח יכול להותיר שולי רווח מסוימים במשרד ובלבד שהמשרד יודע לנהל תמהיל נכון של נותני השירות (שותפים, עורכי דין ומתמחים). נזכיר, כי מחיר השעה אותו מקבלים משרדים מפרקליטות המדינה בגין טיפול בתיקים אזרחיים, הינו בממוצע משוקלל של 330 ש"ח וכמי שליוו את הפרקליטות במכרז הפרטת תיקיה האזרחיים והיו שותפים לקביעת מחיר זה, אנו סוברים, כי תמהיל נכון בתיקים אלו יותר שולי רווח גם במחיר נמוך זה בוודאי במשרדים קטנים וכל שכן כשהללו בפריפריות הרחוקות (במכרז הפרקליטות נבחר תמהיל של 40% שותף ועורך דין בכיר ו- 60% עורך דין צעיר ומתמחה).

גם במשרדים גדולים ובינוניים תחום זה אינו מבריק ורוב המשרדים עוסקים בו מתוך חוסר ברירה, אם כחלק מריטיינר או שירות כולל ללקוח. בהקשר תחום הנזיקין חשוב להבחין בין משרדים המיצגים חברות הביטוח שחלקם בקושי על סף רווחיות, לבין הללו המיצגים "תובעים" ובפרט בתתי תחומים יוקרתיים (כגון רשלנות רפואית), הללו מגיעים לביצועים מצוינים.



חברות, תחומים משיקים לדיני חברות ושוק ההון – מעטים המשרדים הקטנים הזוכים לטפל בחברות גדולות ואף בינוניות, אך מכיוון שמופע ההתאגדות כחברה נפוץ בארץ גם בין עוסקים זעירים ואף אנשים פרטיים, הללו ייטו לקבל שירותים ממשרדים קטנים אך יכופו אותם לרמת תמחיר יחסית נמוכה. לא כך הוא הדבר במשרדים הגדולים ו/או במשרדי הבוטיק שם מחזור ההכנסה הממוצע לעורך דין לשנה עשוי אף להגיע ל- 900 אלף ש"ח לשנה ועיתים יותר, שכן המדובר בחברות בינוניות ו/או הגדולות במשק ונטייתן לקבל שירותים ממשרדים גדולים או משרדי בוטיק ובתמחיר בהתאם. כל שכן נכון הדבר מקום בו מדובר בליווי חברות ציבוריות, על המורכבות של ליווי זה בשוקים "הראשוני" ו- "המשני" ובפעילות השוטפת מול הבורסות ו/או רשויות ניירות ערך בארץ ו/או בחו"ל.

ליווי אזרחי שוטף – בתחום זה נכללים עשרות תתי תחומים אשר ניתנים על ידי משרדי עורכי דין הן לסקטור העסקי והן לסקטור משרדי הבית. אנו רואים בטבלה, כי בתחום זה לעורכי הדין חיים קשים ביותר, בוודאי למשרדים הקטנים וכל שכן בפריפריית הרחוקות ממרכז הארץ. במשרדים קטנים שעה אפקטיבית ממוצעת נעה בין 148 ש"ח ל- 276 ש"ח שמחירים אלו יותירו הפסד וודאי כמעט לכל משרד אלא אם מדובר בעורך דין בודד הפועל מביתו באופן יעיל ביותר. במשרדים הגדולים מחיר אפקטיבי של סביב 400 ש"ח יכול להותיר שולי רווח מסוימים במשרד ובלבד שגם כאן המשרד יודע לנהל תמהיל נכון של נותני השירות (שותפים, עורכי דין ומתמחים). משרדים גדולים אינם נוטים לעסוק בליווי אזרחי שוטף כיעוד עיקרי, אלא כנגזרת מכלל השירות הניתן לחברות או ארגונים אחרים או כחלק משירות שניתן לאורגנים ו/או מנהלים אחרים בארגונים המקבלים שירות כולל מן המשרד.

מקרקעין - תחום המקרקעין מצטיין בשונות הגדולה ביותר בין משרדים קטנים למשרדיים גדולים ובינוניים. בשל שיטת התמחיר הייחודית לעולם המקרקעין - במסגרת מחירים קבועים או תעריפי הצלחה, מצליחים גם משרדי מקרקעין קטנים המלווים יזמים וקבלנים להגיע לערכי הכנסה שלא היו מביישים משרדים גדולים. יחד עם זאת מקום בו הללו ילוו משקי בית בנושאים פשוטים, כמו מכירה של דירות יד שנייה זולות או טיפול בליקוי בנייה, הללו יגיעו לסף הכדאיות הכלכלית ובוודאי להפסד צורב עם מחירים מגוחכים של כ- 125 ש"ח לשעה בפועל.

במשרדים הגדולים או הבוטיקים התמונה הרבה יותר טובה, למעט מקום בו משרדים אלו מעניקים שירות ריטיינר לחברות נדל"ן גדולות, או אז שעת הביצוע שלהם עשויה לרדת אף לפחות מ- 400 ש"ח ועליהם לשאוף כל העת שאותן חברות יכניסו למשרד עסקאות ויזמויות מעבר לשוטף, אשר למעשה ישפו אותם בגין הכדאיות הנמוכה או אף ההפסד בריטיינרים.

דיני עבודה פרטי וקיבוצי – תחום דיני העבודה נהנה כל העת מרמת ביקוש קבועה ואף גדלה וזאת עקב תהליכי רגולציה, מודעות עובדים וכיוב'. יחד עם זאת רמת התמחיר בתחום זה כמעט ואינה יכולה לעלות מעבר לערכים מסוימים משתי סיבות עיקריות: במשרדים הנותנים שירות למעסיקים נהוגה מאוד שיטת הריטיינר אשר מחד מעניקה למשרד וודאות רבה אך מנגד שוחקת את שולי הרווח. מנגד, משרדים קטנים המייצגים עובדים סובלים בעיקר מהיכולת לתמחר תיקים אלו אשר בעיקר נקבעים באחוזים מתוך הסעד המבוקש מבית הדין אשר, מטבע הדברים, במרבית המקרים אינו יכול להיות גבוה שכן אצל העובד הממוצע מדובר באחוזים מפיצוי בגין הלנת שכר, פיצויי פיטורין וכיוב'. עוד יש להזכיר שמשרדי דיני העבודה ובוודאי הקטנים חווים מופע (לגיטימי) של גופים הפועלים בהתנדבות מטעם של ארגונים כגון ההסתדרות, נעמ"ת, לשכת עורכי הדין (בתוכנית שכר מצווה) וכד' המספקים שירות ללקוחות ללא כל תמורה.

קניין רוחני (ללא רישום פטנטים) – תחום זה מציג שונות גדולה, ממשרדים בהם מחזור ההכנסה הממוצע לעורך דין יכולה לעלות אף מעבר ל- 1.3 מיליון ש"ח בשנה שזה המספר הממוצע הגבוה בטבלה, בפרט באותם משרדי בוטיק העוסקים בתביעות ו/או זכויות קניין רוחני בינלאומיות. מנגד קיימים גם משרדים קטנים המטפלים בסוגיות שוטפות של קניין רוחני ומחזור ההכנסה של הללו עשוי גם להיות 25% מחבריהם במשרדי הבוטיק המתמחים וכ- 350 אלף ש"ח לשנה. כאמור הניתוח אינו כולל רישום פטנטים לו ניתוח והתייחסות ייחודיים והמעוניינים בכך יפנו לחברתנו.



חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ - אמנם תחומי חדלות הפירעון וההוצל"פ קרובים זה לזה אך יש להבחין היטב בין תתי תחומים רבים המנויים בעולם זה. מגבייה "רכה" עבור רשויות ו/או נושים (כגון מד"א, מכבי אש, עיריות וכד') לבין נושים הגובים מ - "חייבים", בין השאר, תוך כדי מימוש בטוחות (בפרט מקרקעין) כשכאן כבר קיימים מופעים של מינוי בעל תפקיד (כונסים בעיקר), לבין תיקים המנוהלים כתיקי חדלות פירעון ומינוי "בעלי תפקיד" (נאמנים, מפרקים, מנהלים מיוחדים וכיו"ב). בעוד בתחום ההוצל"פ קיים עירוב בין שכר טרחה הנקבע על ידי הדין לבין שכ"ט המשולם על ידי הנושים, בתחום חדלות הפירעון, עיקרו של שכר הטרחה נקבע על ידי הדין ו/או שיקול דעתו של בית המשפט ותחום זה מגיע לרמות ביצוע גבוהות הרבה יותר. הדיון בסעיף זה הינו ביחס לעורכי הדין המיצגים את הנושים ולא הללו המיצגים חייבים.

בשנים האחרונות ועם העלייה הגדולה בכמות עורכי הדין ותחרות על ליבם של הנושים הגדולים ובהם בעיקר הבנקים, הללו מנהלים כל העת, מול עורכי הדין, מסכת של צמצומים והורדת שכר הטרחה כמו גם הקשחת תנאי מתן השירות. משרדים מסוג זה שלא מצליחים לנהל משרד באופן יעיל בקושי מסוגלים להתקיים ומגיעים לרמות ביצוע נמוכות (זו גם הסיבה שאנו רואים "רכישות" רבות של משרדים מסוג זה בהן אנו מטפלים כמעט מידי חודש). מנגד משרדים אשר הצליחו להביא את "סביבות הייצור" שלהם לרמה יעילה ותמהיל נכון של עורכי דין ופקידות הוצל"פ, מגיעים לרמות ביצוע מכובדות מאוד שאינן מביישות גם משרדים מסחריים טובים ואף יותר מכך. חשוב לציין כי בתחום זה חישוב ההכנסה למחייב שבוצע במחקר, לוקח בחשבון בערכים מסוימים את מערך נותני השירות במשרד שאינם עורכי דין ובעיקר המדובר בפקידות הוצאה לפועל, שבשונה ממשרד רגיל הללו נוטלות חלק גדול מאוד בביצוע העבודה הקצועית.

בתחום חדלות הפירעון יש להבחין היטב ואף בחלק מהמקרים להוציא מהכלל, ניהול תיקי חדלות פירעון גדולים בפרט בעת קריסת חברות ברמה ארצית או חברות נדל"ן או הסדרי נושים של חברות ענק (בהם לדוגמא חזינו בעת המיתון ולאחריו). בכל המקרים הללו, שונות שכר הטרחה גדולה ובמרבית המקרים משרדים הפועלים בתחום (וחלקם אף קטנים ביותר) מגיעה לרמת ביצועים מצוינת של 800,000 ₪ ואף יותר למחייב ממוצע לשנה.

מיזוגים ורכישות - תחום המיזוגים והרכישות יכול לנוע בין מיזוגים ורכישות של עוסקים זעירים ועד עסקאות מיזוג ורכישה של תאגידי ענק בהם מעורבים גורמי חו"ל. כגודל השונוות כך גם הפערים בביצוע - כמוצג בטבלה. משרדים קטנים אשר עוסקים בתחום למעשה כחלק מהשירות המסחרי השוטף יגיעו לרמות ביצוע נמוכות מאוד. מנגד משרדים העוסקים בתחום העסקאות הגדולות והייחודיות באופן יעודי, אם כבוטיקים ואם כמחלקות במשרדים הגדולים, ויטפלו בעסקאות ענק החובקות הביטי משפט שונים יגיעו לרמת ביצועים גבוהה ואף זו המתקרבת למיליון ₪ הכנסה ממוצעת למשרת מחייב לשנה. לא בכדי אחד משני הנושאים שנבחרו על ידינו כעסקאות השנה בהם טיפל הסקטור המשפטי ב- 2010 היה עסקת רכישת בית ההשקעות פסגות על ידי קרן איפקס, עסקה הנופלת לתחום ליווי זה (ראה מאמר בדף הפרסומים באתר שלנו בכתובת www.glawbal.com). עוד חשוב לציין כי חלק משיטת התמחיר בתחום המיזוגים והרכישות הינה שילוב של שכר קבוע או שעות בצירוף בונוס הצלחה המשולם, ברוב המקרים, על ידי הרוכש ועיתים אף למשרד עורכי הדין המלווה את הגוף הנרכש - תופעה מקובלת יותר בעולם ההי טק וקרנות ההון. שיטת תגמול זו של בונוסים, על ההסתברות הנלווית לה, יכולה להביא את רמות שכר הטרחה לביצועים מצוינים. כמו כן יש לציין כי כאשר העסקה מערבת גורמי חו"ל, חלק משכר הטרחה הנגבה מהללו מגיע לכיסם של עורכי הדין הישראלים. במקרים אלו חלק משכר טרחה זה עשוי להיות גבוה אף יותר מהערכים המקובלים בתחום זה בישראל. לסיכום, וכפי שקבענו באחת מחוות הדעת שהגשנו לבית המשפט בסכסוך שכר טרחה בתחום עיסוק זה של מיזוגים ורכישות, השונוות בשכר הטרחה לעורכי דין בעולם המיזוגים והרכישות גבוהה ביותר, בחלק מן המקרים משלבת תמחיר שעות או תמחיר קבוע ואף במקרים מסוימים מערבת רמות שכר טרחה הנהוגות בחו"ל וגבוהות מהללו הנהוגות בישראל.



מיסוי – תחום המיסוי כמכלול מציג ערכים גבוהים הן ביחס למחזור ההכנסה השנתי לעורך דין והן ביחס לשעת ביצוע וזאת, באופן יחסי, גם במשרדים קטנים. הסיבה המרכזית הינה שיטת התמחיר מהצלחה הקיימת בתחום זה אשר באופן יחסי מניבה לעורך הדין (שבמקרים רבים הינו גם בעל השכלה חשבונאית) מחיר גבוה ביחס לזמן המושקע על ידו. אך גם בתחום זה על משרדים להיזהר ולבחון ברמה ממוצעת מהו התמחיל, פיזור סוג התיקים, זמן הטיפול ורמות ההסתברות הצלחה בתיקי הצלחה בהם הינם מטפלים במשרד.

ליטיגציה פלילית וצוורון לבן – בשונה מהתחומים המסחריים ואף בשונה מהליטיגציה האזרחית, כאשר נדרש הלקוח לפנות לעורך הדין כדי שיגן על חירותו, רגישותו למחיר הינה נמוכה הרבה יותר וכאן מוצאים אנו עורכי דין פליליים ובעיקר בתחום הצוורון הלבן המגיעים לערכי מחזור הכנסה ממוצע לעורך דין גבוהים ביותר כדי 800 אלף ₪ לשנה ויותר. בתחום זה תעריפי שכר הטרחה אף ירקייעו ואנו פוגשים משרדים המציגים מחיר שעת מחירון של 600 ו- 700 דולר או תעריפים קבועים המתכנסים למחיר שעה גבוה זה.

תחום דיני המשפחה – נחלק באופן ברור וחד בין משרדים קטנים הנותנים שירות לכלל הציבור הפרטי בתמחיר תחרותי ובמקרים מסוימים בקושי רווחי ועד כדי שעה ממוצעת של הפסד וודאי וכ- 130 ₪. מנגד קיימים בוטיקים המטפלים בענייני המשפחה ו/או בהון המשפחתי של אנשים ו/או משפחות אמידות אשר לשם טיפול במשאבי המשפחה ו/או בסכסוכי גירושין, יוציאו וישלמו כסף רב לעורך דין המטפל בהם ובלבד שיוסדר הנושא או הסכסוך. משרדי בוטיק אלו מגיעים למחזור הכנסה לעורך דין המתקרב למיליון ₪ לשנה ואף יותר. אנו מוצאים לציין כי תחום הסדרת ההון המשפחתי (כגון באמצעות נאמנויות במקלטי מס) הפך להיות לתחום פופולארי ומצליח מאוד בקרב משפחות עשירות מאוד, בארץ ובעולם, ועורכי הדין המטפלים בתחום ייחודי זה והמשלבים את כל הדיסציפלינות המשיקות, רואים ברכה רבה בעמלם.

ד. רווח ומשיכות השותפים

בארה"ב, הירידה בהכנסות מטבע הדברים פוגעת בשותפי ההון אשר היו רגילים לגידול במשיכות של בממוצע 9.2% לשנה במהלך השנים 2001-2007. הכנסה זו נפגעה בשיעורים של כמעט 12% ב- 2008, כ- 7.2% ב- 2009 ונפגעה בכ- 4% ב- 2010 ביחס לממוצע השנים 2001-2007. במבט על 100 המשרדים הגדולים בעולם רואים שונות גדולה המבטאת את השונות בשיפור במצבם, כך בעוד היו שותפים במשרדים שמשיכותיהם הממוצעות ירדו ב- 19% גם היו כאלו שעלו ב- 10%. במבט אל 10 המשרדים המצליחים ביותר בעולם בפרמטר זה, ניתן לראות כי הרווח הממוצע לשותף הון בהללו נע בין 2.4 מיליון דולר ל- 4.3 מיליון דולר. ויודגש שהרווח הממוצע לשותף הון כשמו כן הוא – "ממוצע" ויש שותפים בארה"ב ההולכים לבית עם משיכות של 5-10 מיליון דולר בשנה ואף יותר.

מספר שותפי ההון	הכנסה ממוצעת לשותף הון	משרד
76	\$4,300,000	Wachtell (N.Y)
77	\$3,130,000	Quinn Emanuel (L.A)
167	\$2,965,000	Sullivan & Cromwell (N.Y)
92	\$2,715,000	Cravath (N.Y)
116	\$2,690,000	Paul, Weiss (N.Y)
270	\$2,495,000	Kirkland & Eillis (U.S)
177	\$2,415,000	Simpson Thacher (N.Y)
61	\$2,410,000	Cadwalader (N.Y)
124	\$2,410,000	Slaughter and May (London)
170	\$2,385,000	Cleary Gottlieb (U.S)



בישראל, השיפור בביצועי המשרדים הביא עימו גם רווחה למשיכותיהם של השותפים אשר נפגעו בתקופת המיתון. כמוצג בטבלה אשר בעמוד הבא ומפורט להלן, גם שכר השותפים מצוי בשונות מאוד גדולה, אשר משקפת את השונות הקיימת במיצוב המשרדים והכנסותיהם. בעיקרון רמות התגמול של השותפים בארץ נחלקות לשמונה רמות כמפורט בטבלה שלהלן כאשר למשרדים במיצוב נמוך יותר קיימות 5 רמות בלבד. ויודגש כי רמות התגמול אשר להלן מבטאות תגמול משכר טרחה בלבד של המשרד ולא תגמול מדמי ייזום, ניירות המירים וכיובי כל תגמול אחר אשר מגיע למשרד ואינו משכר טרחה. הערכים הינם "משיכות" ולא שכר ברוטו או עלות המעביד הכוללת מקום בו מדובר בשותפים שהינם עדיין שכירים.

הרמה הראשונה, במשרדים במיצוב נמוך, מציגה משיכות חודשיות ממוצעות של 13,500 ₪ - 18,250 ₪ וכוללת בעיקר שותפים זוטרים וצעירים שבדרך כלל מנגנון השותפות שלהם הינו שותפות לתיקים. רמה זו במשרדים הגדולים והבינוניים, הינה בעיקר המדרגה של שותפי החוזה ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 32,500 ₪ - 46,750 ₪.

ברמה השנייה, במשרדים במיצוב נמוך, שותפים בדרגת משיכות חודשית ממוצעת של: 16,500 ₪ - 27,250 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים ובבוטיקים נמצא ברמה זו, שותפים ברמת משיכה חודשית ממוצעת של: 38,500 ₪ - 57,250 ₪.

הרמה השלישית, במשרדים במיצוב נמוך, כוללת שותפים שמשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 18,000 ₪ - 34,000 ₪. במשרדים הגדולים/הבינוניים ובבוטיקים, נפגוש במדרגה זו בעיקר, שותפי הון בדרג נמוך או שותפים זוטרים בבטיקים, ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תעמודנה על 53,750 ₪ - 81,750 ₪.

ברמה הרביעית, במשרדים במיצוב נמוך, המשיכות החודשיות הממוצעות תהיינה 25,500 ₪ - 44,250 ₪. במשרדים הגדולים/הבינוניים או בבטיקים רמת המשיכות תעמודנה על ממוצע חודשי של: 75,250 ₪ - 105,500 ₪.

רמה חמישית, הינה בעצם הרמה האחרונה במשרדים הקטנים. ברמה זו קיימים בעלי משרדים קטנים ייחודיים וממוצע המשיכה החודשי בה הינו 33,750 ₪ - 59,500 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים והבוטיקים, תגענה המשיכות לממוצע חודשי של 92,750 ₪ - 156,250 ₪.

ברמה השישית, הולכים ומתמעטים השותפים וגדל משרע המשיכות הממוצע ועומד על 140,000 ₪ - 248,000 ₪ לחודש. ברמה השביעית, נמצאת כמות קטנה אף יותר של שותפים בכירים ביותר אשר משיכותיהם החודשיות תעמודנה על ממוצע של מעל 248,000 ₪ בחודש.

הרמה שמינית, הינה חריגה ובה לא יותר ממספר עשרות בודדות של שותפים המצליחים למשוך מידי חודש מעל 345,000 ₪ ואף הרבה יותר מכך.

אנו סוברים כי, בהמשך השנים 2011 ואילך נמשיך ונראה המשך מיסוד מבנה השותפות הן בהגדרת מעמדם ושכרם של השותפים השונים, הן בבניית מבנים ארגוניים המושתתים על ביצועים כלכליים, מבנה התמחויים ופרופיל לקוחות והן בעיגון השותפות וזכויות השותפים בהסכמי שותפות מסודרים לרבות מודלים של דילול ופרישה מן השותפות. כל שכן כאשר מספר השותפים במשרדים רבים הופך לכמה עשרות (ראה בעניין זה לעיל).



שותפים במשרדי עורכי דין ממוצע משיכות חודשיות בשקלים חדשים (לא שכר ברוטו)				
<u>משרדים גדולים ובינוניים/בוטיקים יוקרתיים</u>	<u>משרדים קטנים</u>	<u>שנות וותק בממוצע</u>	<u>שותף</u>	<u>רמה</u>
32,500 - 46,750	13,500 - 18,250	8-11	שותפי חוזה/שיתוף בתיקים	1
38,500 - 57,250	16,500 - 27,250	14-11	שותפים זוטרים/שיתוף בתיקים/שותפים במשרדים קטנים	2
53,750 - 81,750	18,000 - 34,000	17-13	שותפים דרג שלישי/שותפים בבוטיקים/שותפים ובעלי משרדים קטנים	3
75,250 - 105,500	25,500 - 44,250	20-15	שותפים דרג שני/שותפים בבוטיקים/בעלי משרדים קטנים	4
92,750 - 156,250	33,750 - 59,500	מעל עשרים	שותפים דרג ראשון/בעלי בוטיקים/בעלי משרדים קטנים ייחודיים	5
140,000 - 248,000		מעל עשרים	שותפים בכירים/בעלי בוטיקים	6
מעל 245,000		מעל עשרים וחמש	שותפים בכירים ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים	7
מעל 345,000		מעל עשרים וחמש	שותף מייסד/שותף בכיר ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים ביותר	8
מבוסס על סקרי השכר של חברת GLawBAL, הנתונים ממוצעים, מנורמלים ונכונים לחודש יולי 2011				
הנתונים כוללים משיכות מרווחי המשרד כולל בונוסים אך ורק מפעילות משפטית				



ה. תעריפי שכר טרחה

בשנות המיתון ארגון היועצים המשפטיים בארה"ב ה- ACC זינב במשרדי עורכי הדין בארה"ב והציג נתון מדהים לפיו בעוד כלל הוצאות החברות משנת 2000 ועד 2007 עלה בכ- 20%, ההוצאות לייעוץ משפטי עלו בכ- 75%! ואכן עד שנת 2007 משרדי עורכי הדין בארה"ב ואנגליה נהנו משבע שנים בהם התעריפים עלו באופן קבוע ובמוצע שנתי של 7%. מגמה זו נבלמה בשנת 2008 ועלתה בשיעור נמוך יותר בשנת 2009 ועוד נמוך מכך ועד 0% בשנת 2010 עם שיפור קל ב- 2011.

יחד עם זאת וכפי שהצגנו בעבר גם אם לא קיימת ירידת תעריפים פומבית הרי הללו יורדים באופן סמוי דרך הנחות אגרסיביות יותר ובעיקר מעבר לשיטות תמחיר אלטרנטיביות שזוהי למעשה הטלטלה הגדולה ביותר אותה חווה סקטור עורכי הדין בארה"ב כתוצאה מהמיתון.

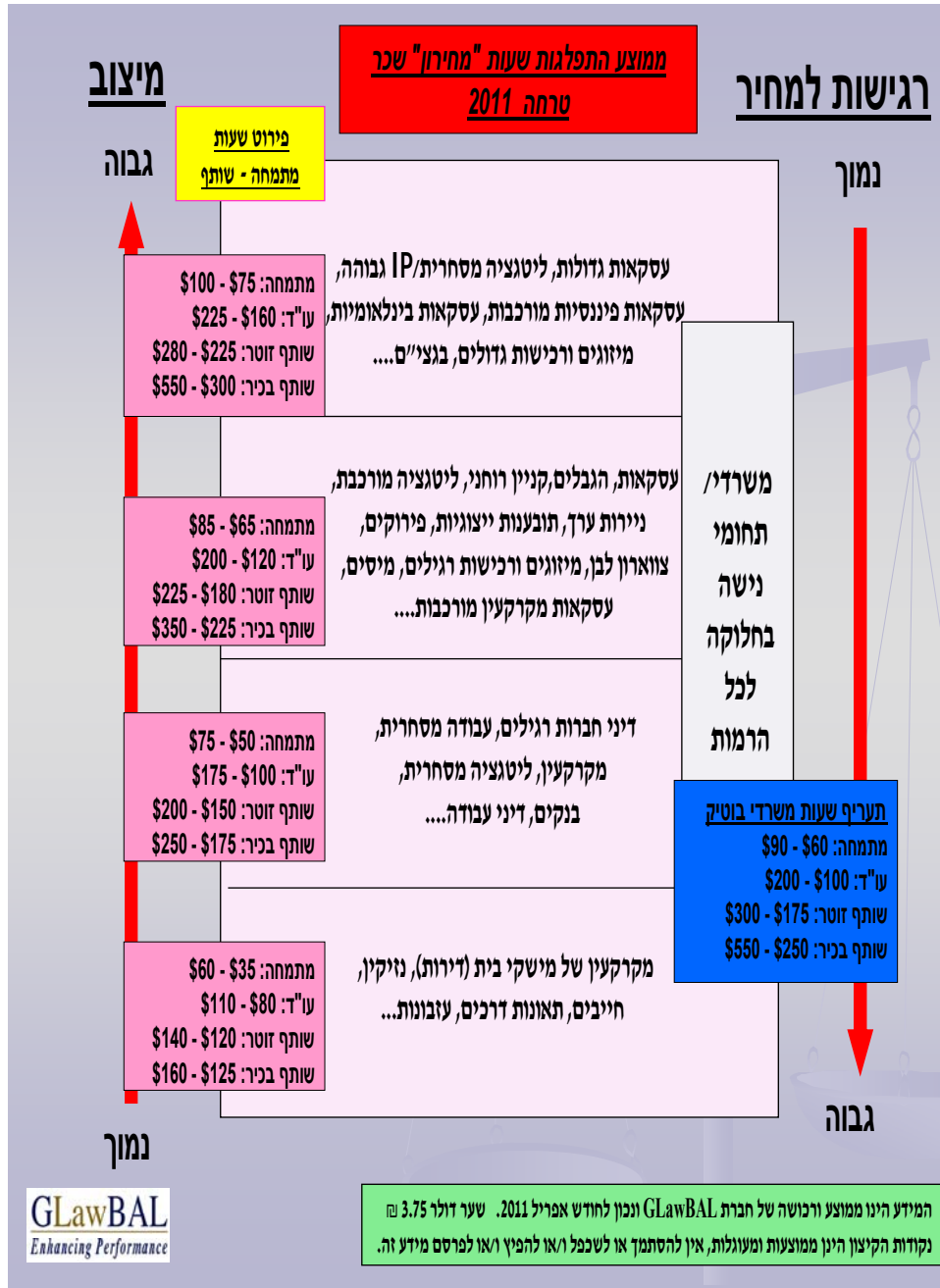
אם כן, סקטור עורכי הדין בארה"ב חווה שידוד מערכות בתחום התמחיר ושיטות החיוב וכיום ההערכה היא שיותר מ- 35% מהסדרי שכר הטרחה עם לקוחות הינם בתמחיר שונה מתמחיר שעות. לתופעה זו כאמור אחראי, בין השאר, ארגון ה- ACC בארה"ב אשר השיק תוכניות שונות להן חברו יועצים משפטיים רבים המבקשים מן המשרדים הנותנים להם שירות, לשנות את מודל שכר הטרחה משעות חיוב למודל חיוב קבוע על דרך פרויקט או ריטיינר מודלים המחייבים את עורכי הדין לעסוק רבות בניהול פרויקטאלי ותמחור, לגייס מנהלי פרויקטים או אנשי חקר ביצועים ואף לפתח תוכנות ייעודיות אשר מטרתן למקסם את יעילות תשומות הייצור בתיקים המתומחרים באופן קבוע, הצלחה או ריטיינר.

בישראל, מאז ומעולם שיטות התמחיר האלטרנטיביות לתמחיר השעה, הינן שגרה מקובלת וקושי תמחירי עימו מתמודדים משרדים רבים. בתקופת המיתון עניין זה החמיר ומשרדים רבים היו צריכים להקפיד שבעתיים על: רמות היעילות בתיקים, על התמהיל על הסדרי שכר טרחה ברורים וכד'. היציאה מן המיתון לא הביאה עימה עדנה בנושא זה ולקוחות רבים עומדים יותר ויותר על רצונם לתמחר תיקים באופן אלטרנטיבי לשיטת השעות. יתרה מכך וכעולה מסכסוכים רבים בהם אנו מעורבים בנושאי שכר טרחה, לקוחות רוצים להיות אף מתוחכמים יותר ולדוגמא, בתיקי הצלחה בהן נטל המשרד סיכון, והייתה הצלחה וזו עיתים גדולה מידי בעיניהם, הם מבקשים לבחון את הזמן והתשומות שהושקעו בתיק בסימן - "ליהנות מכל העולמות".

כבנושא הכנסות המשרדים בישראל, גם בנושא תמחיר השעה אנו ממפים את המשרדים בחמש קבוצות כמוצג בשקף בהמשך (שער דולר לחישוב 3.75 ש"ח):
על פי המוצג בשקף, בחציון הראשון של 2011, בתחום המשרדים שעיקר עיסוקם במשקי הבית או בתחומים שתמחירם נמוך, אמנם אין פגיעה במחיר השעה הפורמאלי אך זו ממילא כה נמוכה ובחלק מהמקרים על גבול הכדאיות הכלכלית. כך אנו רואים שמשרדים אלו מציגים מחיר מחירון נמוך ביותר של 130 – 225 ש"ח לשעת מתמחה, כ- 300-410 ש"ח לשעת עו"ד ולשעת שותף מחירים הנעים בין לא הרבה מעבר ל- 450 – 600 ש"ח לשעת שותף בכיר.
במשרדים ממוצבים יותר על "חיצי המיצוב מול תמחיר" אנו מגלים כבר רמות של 190 – 280 ש"ח לשעת מתמחה 750-375 ש"ח לשעת עו"ד ו- 550 – עד ל-940 ש"ח לשותף בכיר.
משם מטפסים אנו אל משרדים בהם רמות תעריף השעה עומדות מרמה של 240 – 320 ש"ח לשעת מתמחה, בין 450 ש"ח ל- 750 ש"ח לשעת עו"ד וברמת השותפים בין 675 ש"ח לשעה ועד גם מעל 1,300 ש"ח לשעה. בקבוצה האחרונה במשרדים ברמות הגבוהות או בוטיקים יוקרתיים מוצאים אנו רמות של 375-280 ש"ח לשעת מתמחה, 840-600 ש"ח לשעת עו"ד ותעריפי שותפים המתחילים ב- 850 ש"ח ובמקרים ייחודיים אף חוצים את ה- 2,000 ש"ח לשותפים בכירים. ואולי הפרדוקס הגדול מכולם



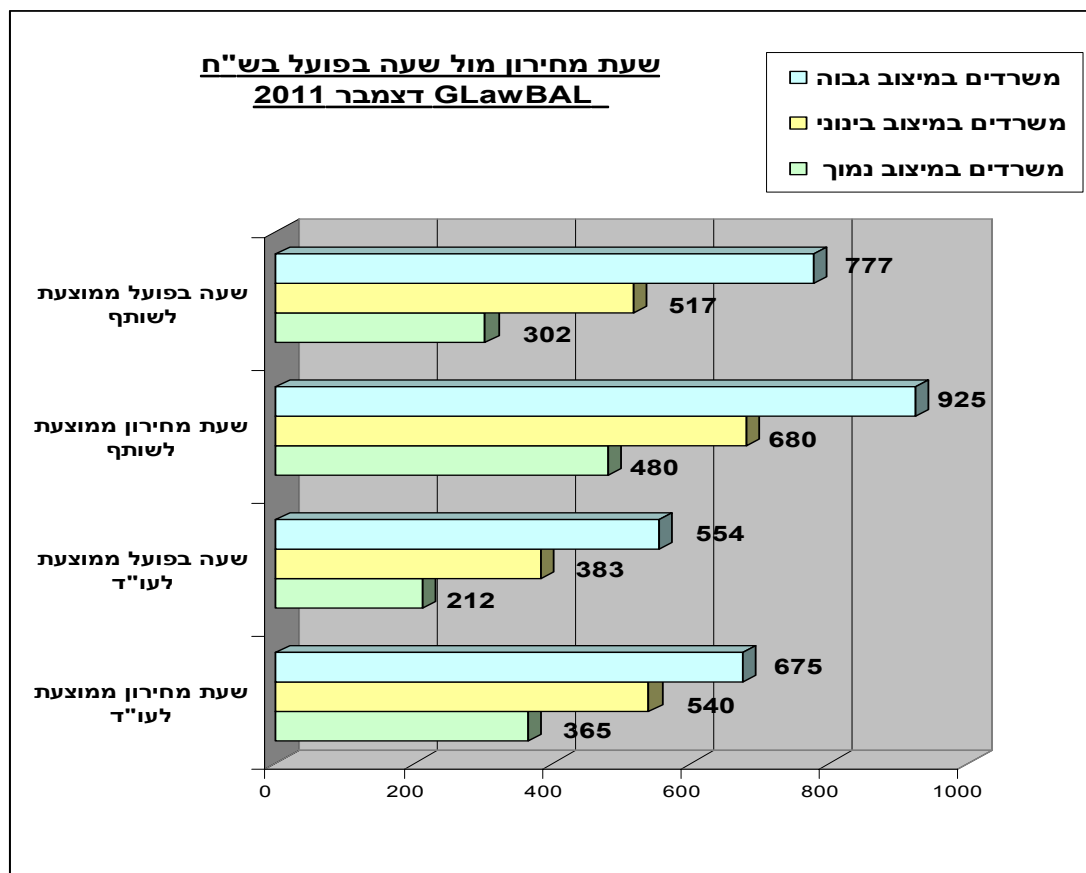
הוא שביחס לשנת 2007 ב - 2011 אנו מוצאים יותר שותפים יוקרתיים אשר גובים מחיר של מעל 2000 ₪ ואף 2500 ₪ לשותף בכיר זה או אחר.





עוד אנו מבחינים כי ככל שמיצובו של המשרד נמוך לא זאת בלבד שתעריפי המחירון שלו נמוכים, גם הפערים בין מחיר שעת המחירון הממוצעת למחיר השעה הנגבה בפועל גדולים יותר. זאת משום שככל שמיצוב המשרד נמוך כך רגישות לקוחותיו למחיר גבוהה יותר. כך לדוגמא, בעוד המחיר הממוצע לשעת המחירון של עו"ד במשרד במיצוב נמוך הינו 365 ₪, בפועל הוא יגבה 212 ₪ שהינם 58% ממחיר המחירון. אצל עו"ד במשרד במיצוב בינוני המצב מעט משתפר ובעוד מחיר ממוצע לשעת המחירון הינו 540 ₪ הביצוע מהווה כ- 71% ויעמוד על 383 ₪. מיצובם הגבוה של המשרדים בקטגוריה הגבוהה, עוזר להם גם להציג מחיר מחירון גבוה יותר לעורכי דין וגם הפער בין מחיר זה ובין הגבייה בפועל מצטמצם. כך במשרדים אלו שעת מחירון ממוצעת של 675 ₪ תגבה בפועל ב- 554 ₪ שהם 82%.

גם אצל השותפים אנו רואים פערים גדולים, הן בגובה שעת המחירון והן ובפער בינה לבין הגבייה בפועל. אך יחד עם זאת ניתן לראות בבירור כי באופן יחסי הפער קטן יותר ממה שראינו אצל עורכי הדין. הסיבה היא שבכל קטגוריה נטיית הלקוחות להפחית משכר השותפים נמוכה יותר ביחס להפחתת שכר השעה של עורכי דין. כך במשרדים במיצוב נמוך שעת מחירון ממוצעת של שותף בגובה 480 ₪ תיגבה בפועל ב- 302 ₪ שהם כ- 62%. במשרדים בעלי מיצוב בינוני שעת מחירון ממוצעת של שותף הינה 680 ₪ והגבייה בפועל הינה 517 ₪ שהם כ- 76%. במשרדים הממוצבים ביותר שעת מחירון ממוצעת של 925 ₪ תיגבה בפועל 777 ₪ שהינם 84%.





1. כוח אדם

הסקטור המשפטי בארה"ב איבד מעל 25,000 משרות במהלך המיתון כאשר כ- 7,000 מהן הינם עורכי דין. עיקר התופעה הודגמה בתום 2008 וחציון ראשון של 2009 כששנת 2010 בתחילתה התאפיינה בקיפאון בגיוסים או גיוסים זהירים. אך מהחציון השני של 2010 בואכה 2011 נצפתה מגמת האצה בגיוסי כוח אדם כאשר הפירמות המשפטיות בעיקר במרכזי הערים של ניו יורק ושינגטון שיקגו וכד' חזרו לקצב גיוס מואץ גם אם לא הקצב שאפיין את השנים שקדמו למיתון כגון את שנת 2007.

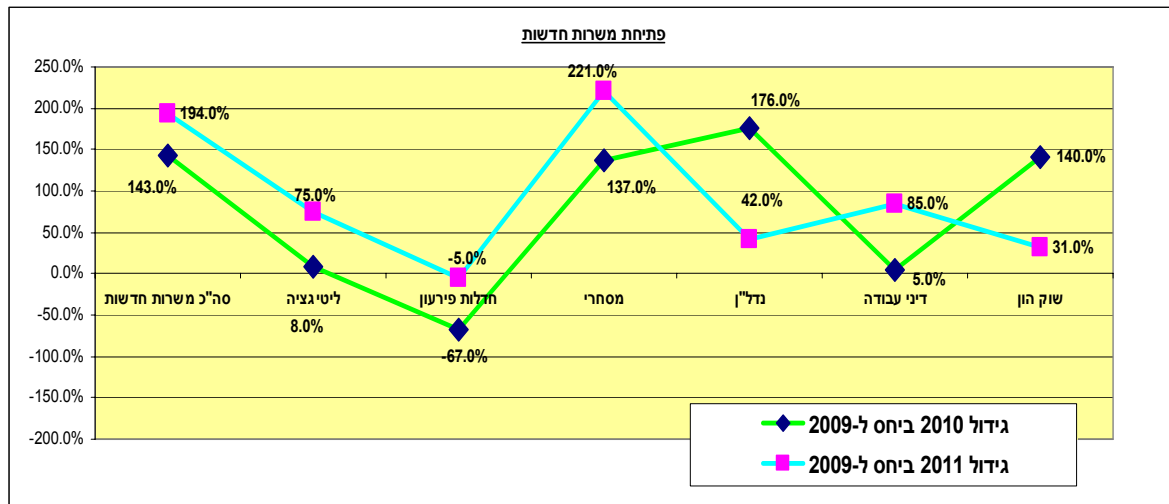
מעניין לציין שתי תופעות מיוחדות בחו"ל המיוחסות לתובנות של המשרדים עקב המשבר. האחת, הינה שבירה חלקית של שיטת "הקומות" בנושא שכר ותגמול לשכירים. כיום נמצא יותר ויותר שכירים המקודמים בשכרם ותנאיהם בגלל ביצועים ולא עקב הוותק שלהם במשרד. כמו כן נצפתה תופעה די מפתיעה לפיה, דווקא שותפי השכר שנחשבו לכוח האדם היעיל והרווחי במשרד עורכי הדין התגלו כי במוצע ויחסית לשכרם הינם "רווחיים" פחות משותפי ההון ומהשכירים.

בישראל, כזכור במהלך המיתון הודגמו פיטורים ספוראדיים והתופעה הייתה פחות דרמטית מארה"ב. מנגד, במהלך המיתון תועדה עצירה כמעט מוחלטת בגיוסים, בהעלאות שכר, בונוסים ותנאים מיוחדים כשהיו גם משרדים אשר הפחיתו משכורות בשיעורים נמוכים ו/או שינו את מערכת ההטבות.

החל מתום רבעון שלישי 2010 ובשנת 2011, מרבית המשרדים חזרו לגייס כוח אדם, חזרו למתן בונוסים והטבות ובמידה מסוימת הן ברמות השכר והן ברמות הבונוסים היו לא מעט משרדים שחזרו לרמות השכר וההטבות של שנת 2007 ואף יותר.

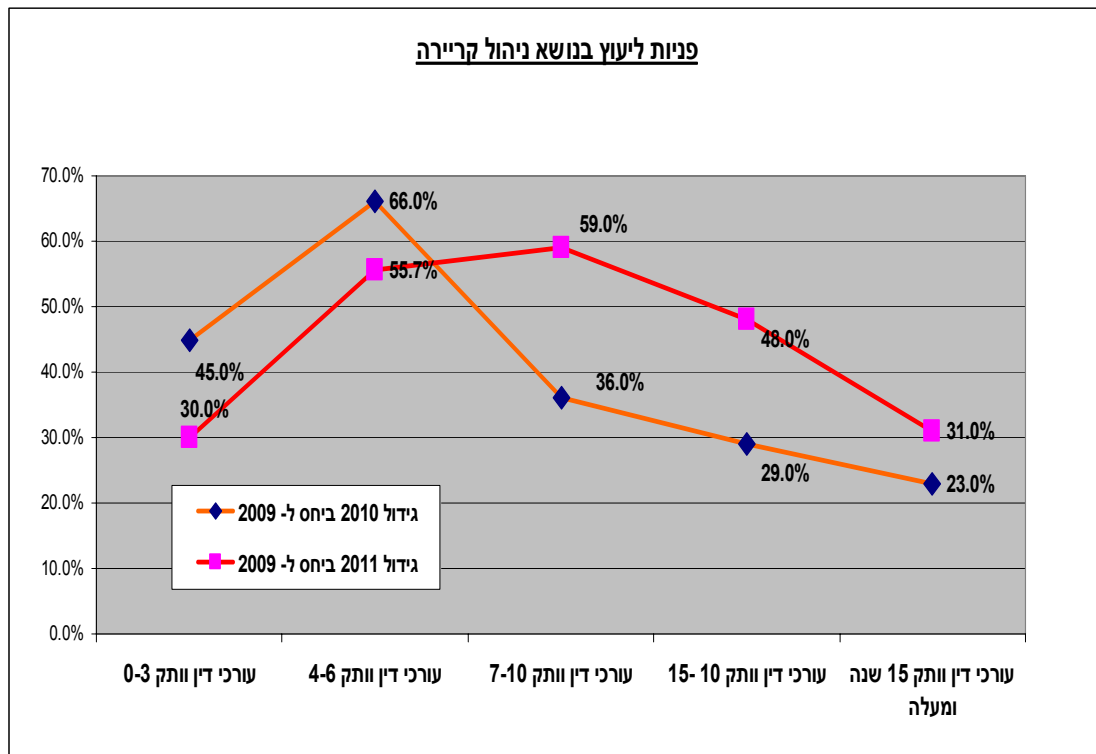
השקף מטה ובו נתונים של נתוני הגיוס ביחידת ההשמה שלנו, מציג את התמורות בגיוס כוח אדם ב- 2010 וב- 2011 ביחס לשנת 2009. כמוצג בשקף בעוד אנו רואים כי, למעט תחום חדלות הפירעון אשר זכה לביקושי גיוס גדולים מאוד בשנות המיתון, בשנתיים האחרונות ביחס לשנת 2009, יש מגמת שיפור משמעותית בסך כל המשרות הכלליות, במסגרת כך עליה בביקוש לעורכי הדין בעיקר באזור המרכז, ועליה מתונה יותר בביקוש לעורכי דין במשרדים קטנים בפריפריה. העלייה בביקוש מורגשת בעיקר במשרדי עורכי דין, אך גם בגיוסים למחלקות משפטיות ויועמ"ש ככלל ובפרט באזור המרכז והשרון.

העלייה בביקוש הינה בכל התחומים אך יחד עם זאת בעיקר בחציון השני של 2011 אנו רואים מעט צינון של הביקושים בתחום הנדל"ן ובתחום שוק ההון.





תופעה מעניינית נוספת אותה ניתן לדגום ולסקר וממנה ללמוד הינה נטייתם של עורכי דין ושותפים לאחוז בכיסאם בעת תקופת המיתון ולהימנע ממעברים ו/או ניסיון לאיתור משרה אחרת, אך מנגד עת המצב הכלכלי משתפר, הללו מבקשים לנצל את כוחות הביקוש בשוק לשם איתור משרה או שיפור תנאיהם. כמוצג בשקף מטה ביחס לביקוש לשיחות ניהול קריירה ביחידת כוח האדם שלנו, אנו רואים כי סמוך לאחר המיתון דווקא עורכי הדין הצעירים יותר נטו לבחון את מסלול הקריירה וב- 2010 נדגם אחוז גבוה של הפונים ליעוץ בנושאי קריירה אצל עורכי דין צעירים לאחר ההסמכה ועד וותק של 6 שנים, כאשר התלהבות זו מעט דועכת בשנת 2011, אם כתוצאה ממאמצי שימור של המשרדים ואם כתוצאה מתחושה של החלשות כלכלית מתקרבת. מנגד עורכי הדין הוותיקים אשר היססו עדיין לפנות לבחינת מסלול הקריירה שלהם בשנת 2010, העזו מעט יותר בשנת 2011 ובפרט הללו בשנות הוותק 7-10 שנים אשר נמצאים בשנים בהם בדרך כלל מוצע להם מסלול שותפות. מנגד חבריהם הוותיקים היו מאוד זהירים בשנת 2010 אך עם התרחבות הפעילות בסקטור בשנת 2011 ובין השאר עקב תסכול ו/או משבר מתנאי העסקתם או מודל השותפות, פנו יותר ויותר ליעוץ כאשר נשוא ההתייעצות שלהם נועד או לצורך שיפור תנאיהם במשרד בו הם פועלים ובפרט מתווה השותפות הנכון עבורם, או לאיתור תפקיד במשרד אחר או כיועמשיים.

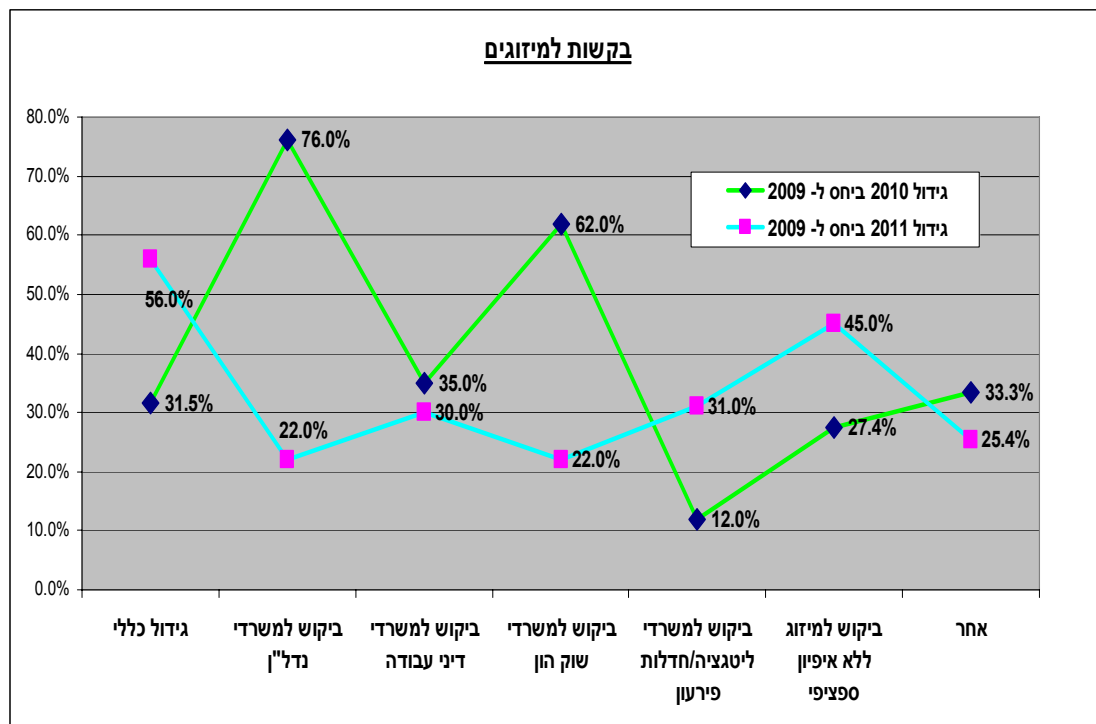


ז. מיזוגים

מיזוגים, רכישות ושיתופי פעולה מוצלחים היו ונשארו הדרך המהירה לגדילתו של משרד, הרחבת התמחויותיו, פיזור סיכונים והגדלת שולי הרווח לשותפיו. למיזוגים יתרונות וחסרונות ומודלים שונים כלכליים ואחרים, אשר נסקרו על ידינו במאמרים שונים בעבר בהיבטים רבים ומגוונים. למעוניינים אנא פנו למאמרים בנושא לעמוד הפרסומים שלנו באתר הבית www.glawbal.com.



תופעת המיזוגים קיבלה רוח גבית חזקה בשנת 2011 עם מיזוגים גדולים ובין הללו מיזוגם של משרד גולדפרב לוי ערן עם משרד זליגמן אשר יצר משרד בו מעל 200 עורכי דין, מיזוגם של משרד איתן מהולל ומשרד שדות, מיזוגם של משרד ליפא עם משרד יולוס, מיזוג של משרד צביקה אגמון עם משרד רוזנברג, הכהן, גודארט ועוד. על הגידול בביקוש למיזוגים ועל תחומי הביקוש ניתן ללמוד מהגרף מטה הדוגם את התפלגות רמות הביקוש למיזוגים ביחידת המיזוגים של חברתנו. מהגרף המופיע מטה ניתן ללמוד מספר דברים וגם כאן בהשוואה לשנת 2009. אין כל ספק כי המודעות והביקוש למיזוגים עולים ביחס לשנת 2009 הן ברמת הביקושים הכללית והן ביחס לתחומים ספציפיים, אך יחד עם זאת בעוד הביקושים למשרדי נדל"ן ושוק ההון היו מאוד גבוהים בשנת 2010 הללו ירדו בשנת 2011 אך עדיין נותרו גבוהים הרבה יותר משנת 2009. עוד תופעה עליה למדנו בשנים 2010 ו-2011 ביחס לשנים הקודמות להן, הינה העובדה כי משרדים יודעים ומיומנים יותר ויותר בהכיצד להגדיר את מושא רצונותיהם בתחום המיזוגים ובדרך כלל על בסיס חזון וחשיבה אסטרטגית רבת שנים.



ח. גבייה

בתחום הגבייה, בעבר נהנה סקטור עורכי הדין בארה"ב ממוסר תשלומים יחסית גבוה ובעיות גבייה שנעו בין אפס אחוז ועד 2%-3% בממוצע במשרדים מעטים. כיום פוגשים אנו בעיות גבייה ברמה ממוצעת של עד 6.9% מהכנסות המשרד כשהממוצע הינו 4.4%. תמונה חמורה יותר אנו רואים בישראל עם ממוצע כלל סקטוריאלי של 6.7% אם כי ישנם משרדים החווים בעיות גבייה של עד 9% ויותר. בשקפים אשר בעמוד הבא מוצגים זה אחר זה התפלגות ימי אשראי ללקוחות בסקטור עורכי הדין וממוצע חובות אבודים בארה"ב ובישראל.

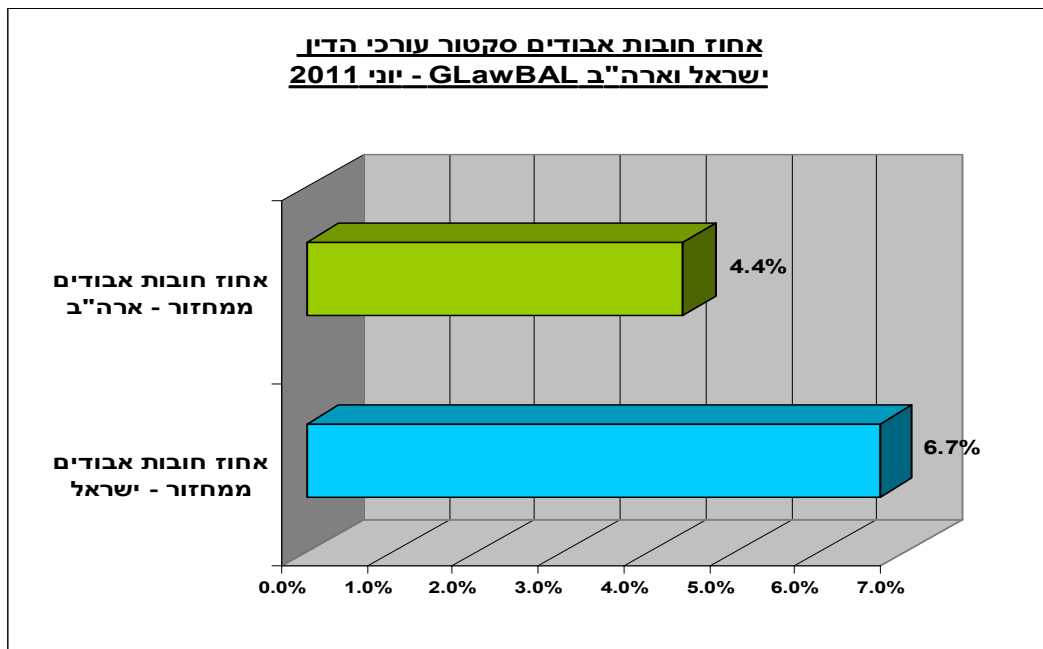
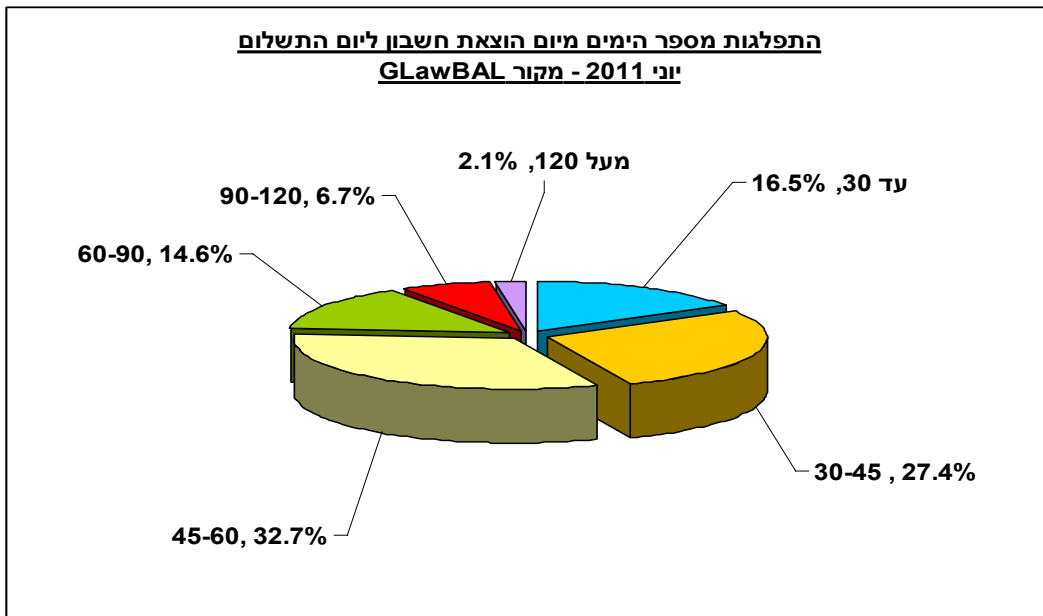


Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

CEO

www.glawbal.com



עורך דין זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה בייעוץ אסטרטגי, כלכלי וארגוני, בשיפור ביצועים, בניהול סיכונים ובהשמה לסקטור המשפטי.

המעוניין לעיין בשאר מאמרינו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com