



**סקטור עורכי הדין בישראל ובארה"ב סיכום 2012**

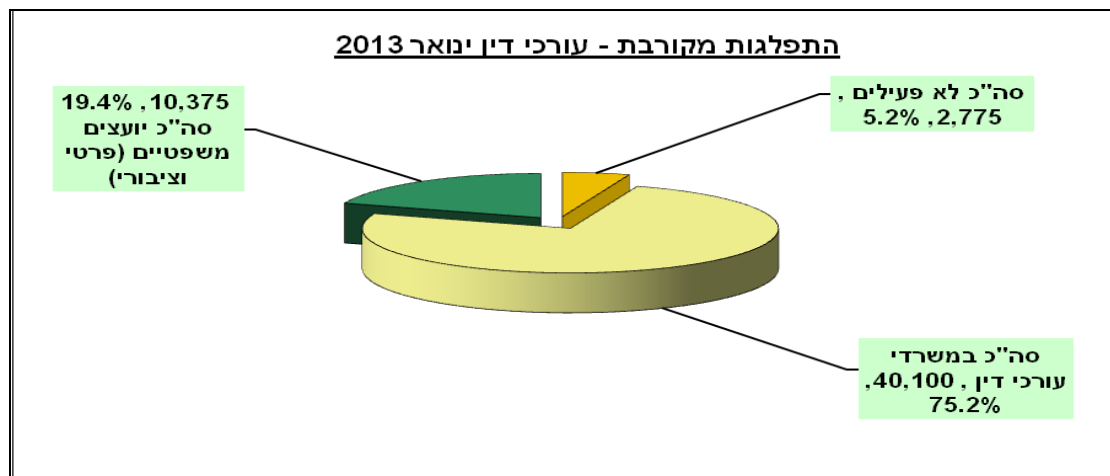
השנים 2011, 2012 ותחילת 2013 הינם המשך ישיר לשנים האחרונות בהן סקטור משרדי עורכי הדין בעולם ובישראל חוו וחוויים תהפוכות דרמטיות בהקשרים כלכליים, רגולטורים ואחרים. ממגמת הפיכת משרדי עורכי דין בעולם לחברות בנות השקעה וחלקן אף ציבוריות (באוסטרליה, אנגליה וכיום אף בחינת הנושא בארה"ב), דרך השפעתה החיובית והשלילית של התקדמות הטכנולוגיה על הפרטת המקצוע, דרך "מבנה הפירמידה" של משרדי עורכי הדין והשפעתה על שורת הרווח, המיתון של השנים 2008 וחציון ראשון 2009 שהשפיע רבות על שיטות תמחיר, מבנים ארגוניים של משרדי עורכי דין ואפילו עד נושא כניסת עורכי הדין הזרים לישראל וכיוב'. על התמורות בסקטור עורכי הדין בעולם ובישראל כתבנו במאמרים שונים בהם ניתן לעיין באתר שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com). במאמר זה נסקור, בחתכים שונים, את מצב סקטור עורכי הדין בארה"ב ובישראל, בתום 2012/תחילת 2013, בין השאר על רקע התמורות והשינויים הנ"ל.

**א. היקף סקטור עורכי הדין התוצר המשפטי בישראל והתפלגותם בתחילת שנת 2013**

בסוף שנת 2012 מספר עורכי הדין בישראל הינו מעל 53,000 עורכי דין פעילים ורשומים בלשכת עורכי הדין מתוך כ- 65,000 עורכי דין שהוסמכו אי פעם. למעשה במהלך השנים מעל עשרת אלפים עורכי דין נפטרו, או הגרו או אינם מחזיקים בתעודת עורך דין. מספר זה מהווה שיא עולמי הנושק כמעט למשוואה של עורך דין אחד לפחות מ- 148 תושבים ברחבי הארץ ועורך דין אחד לפחות מ- 28 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 ינואר 2013. אנו רואים כי כ- 40,100 עורכי דין פעילים במשרדי עורכי דין, כ- 10,375 עורכי דין פעילים ביעוץ המשפטי הפרטי או הציבורי וכ- 2,775 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 (ויתכן ובקרוב יצטרף אליהם אחד נוסף). 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 מנותחים בהמשך.



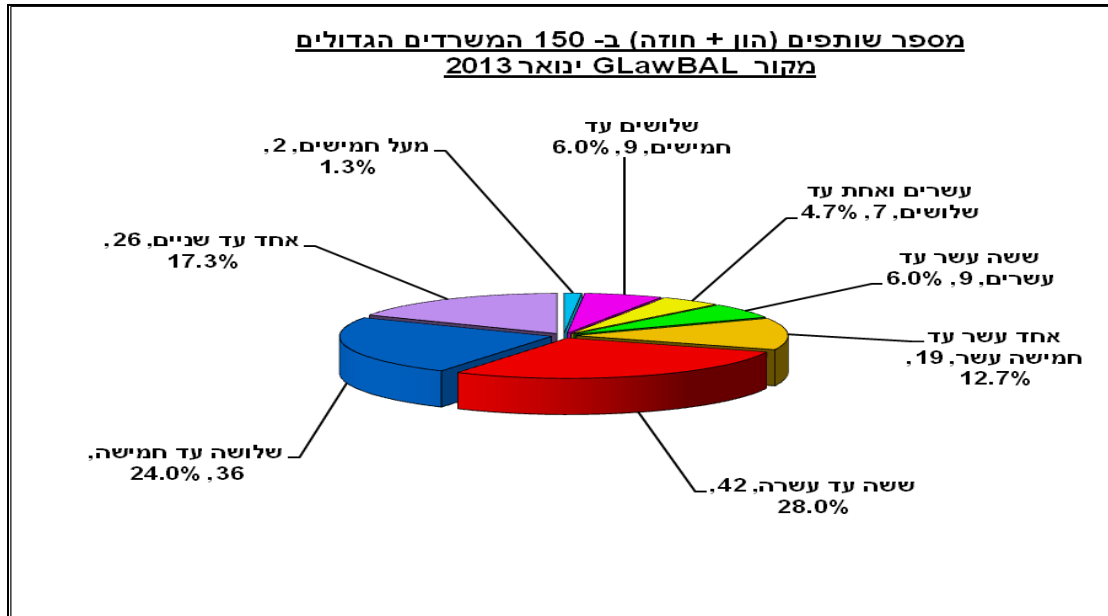


Zalmanovitch David

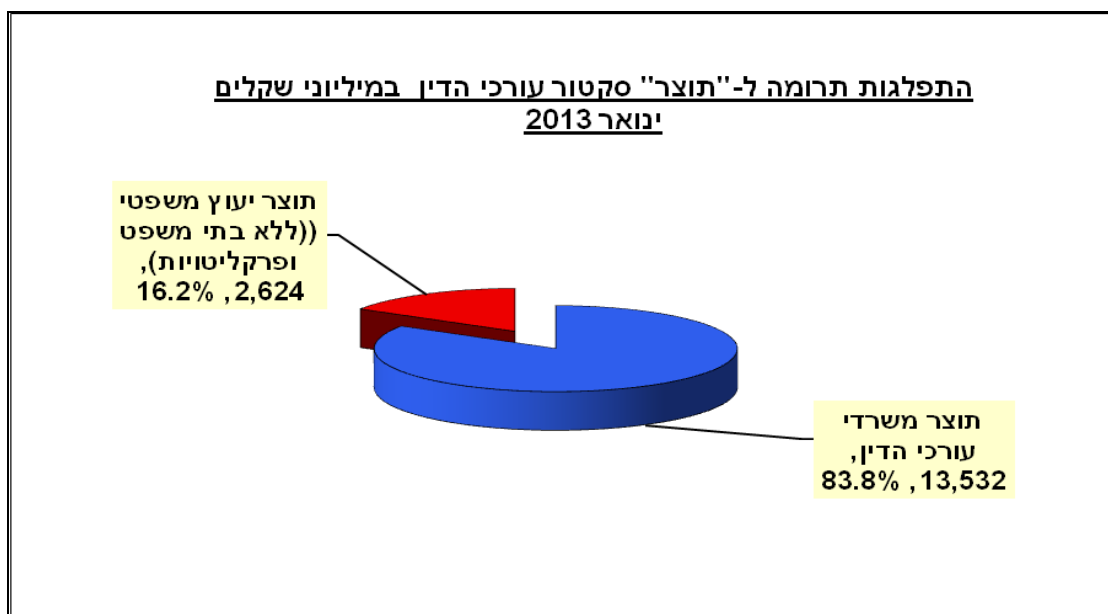
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

CEO

[www.glawbal.com](http://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") בחודש דצמבר 2012, מהווה כ- 84% מהתוצר המשפטי, הינו מעל 13.5 מיליארד שקלים ועומד על 13.532 מיליארד שקלים. בהמשך מובא ניתוח ביחס לאופן התפלגותם של ההכנסות במשרדי עורכי דין בישראל. גובה התוצר המשפטי המיוצר במחלקות המשפטיות הפרטיות והציבוריות עומד על 2.624 מיליארד שקלים.



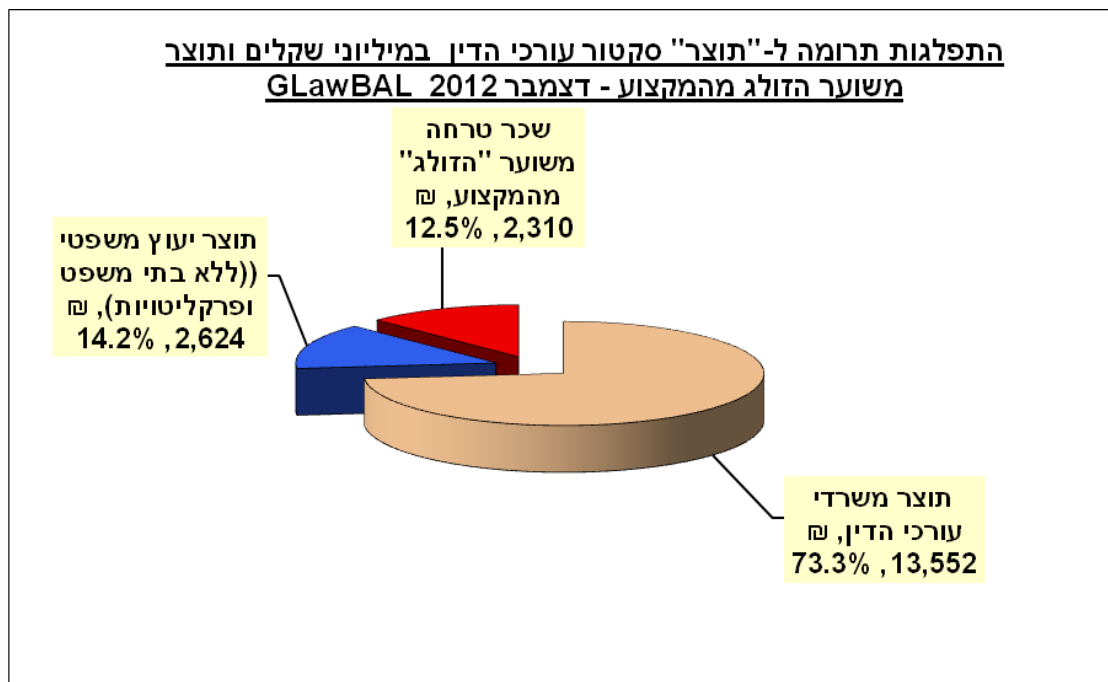


**בשנת 2012 הוקשח המאבק בזליגת שכר טרחה מהמקצוע! שכר הטרחה מן המקצוע זולג בעיקר לגורמים הבאים:**

- פרופסיות אחרות שמציבות דריסת רגל במחוזות משפטיים כגון יועצי מס, רואי חשבון ועיתים אף שמאיים וכיוב'.
  - ארגונים עסקיים שונים ו/או מתווכים למיניהם שמתיימרים ואף מצליחים לייצג זכויות משפטיות בתחומי הנשייה והחוב, בתחומי הנזיקין, בתחומי המקרקעין וכיוב'.
  - התקדמות הטכנולוגיה ורשת האינטרנט כמו גם עולם הרשתות החברתיות, הפך את הידע המשפטי והמוצרים המשפטיים לזמינים, שיתופיים וזולים.
  - "המאכרים" השונים המסדירים זכויות משפטיות שונות, שברגיל הינן נשוא להתדיינות משפטית ו/או וליווי של עורך דין.
  - ואם לא די בכך, לאחרונה שומעים אנו יותר ויותר על אזרחים ותאגידים המפקידים את בירור סכסוכים בידי מייצגים ובוררים משורות העולם התחתון.
- חלק מן התופעות הללו הינן קדמה והתפתחות הטכנולוגיה, חלקן משיקות לשאלות חוקתיות כחופש העיסוק וחלקן הינן תוצאה של קושי באכיפה.

בגרף מטה אנו רואים כי בעוד התוצר השנתי של סקטור משרדי עורכי הדין הינו כ- 13.5 מילארד ₪, **ניתן לייחס סכום פוטנציאלי משוער נוסף של כ- 2.3 מיליארד שקל למשיגי המקצוע השונים**. סכום זה יכול לספק עבודה לכ- 5,500 - 6,000 עורכי דין בעלי מחזור הכנסה ממוצע!

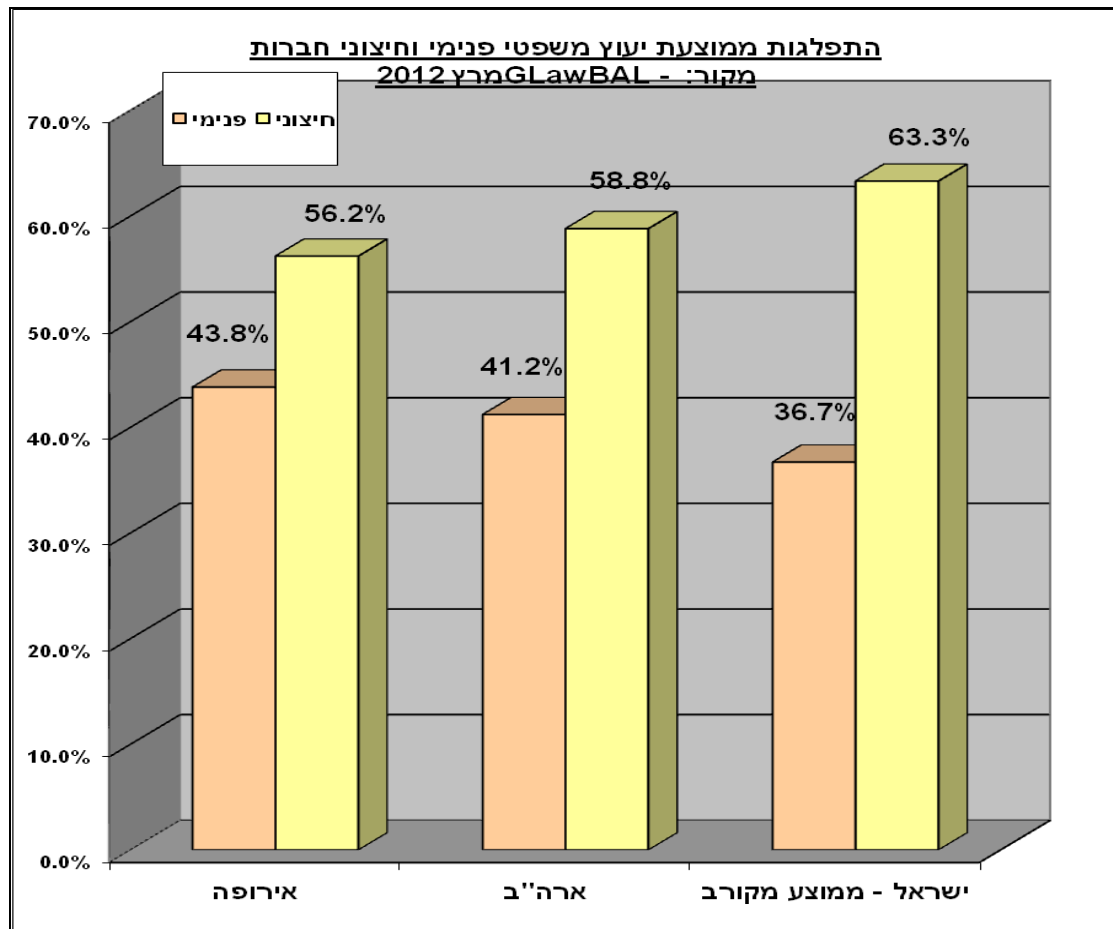
לדוגמא, הערכתנו היא שרק בתחום ייצוג במכר של דירה יד שנייה קיים פוטנציאל שכ"ט של כ- 300 מיליון ₪ בשנה שאינו מגיע למשרדי עורכי הדין. שבתחומי הנזיקין, החיובים וכיוב' הסכומים הינם גבוהים בהרבה.



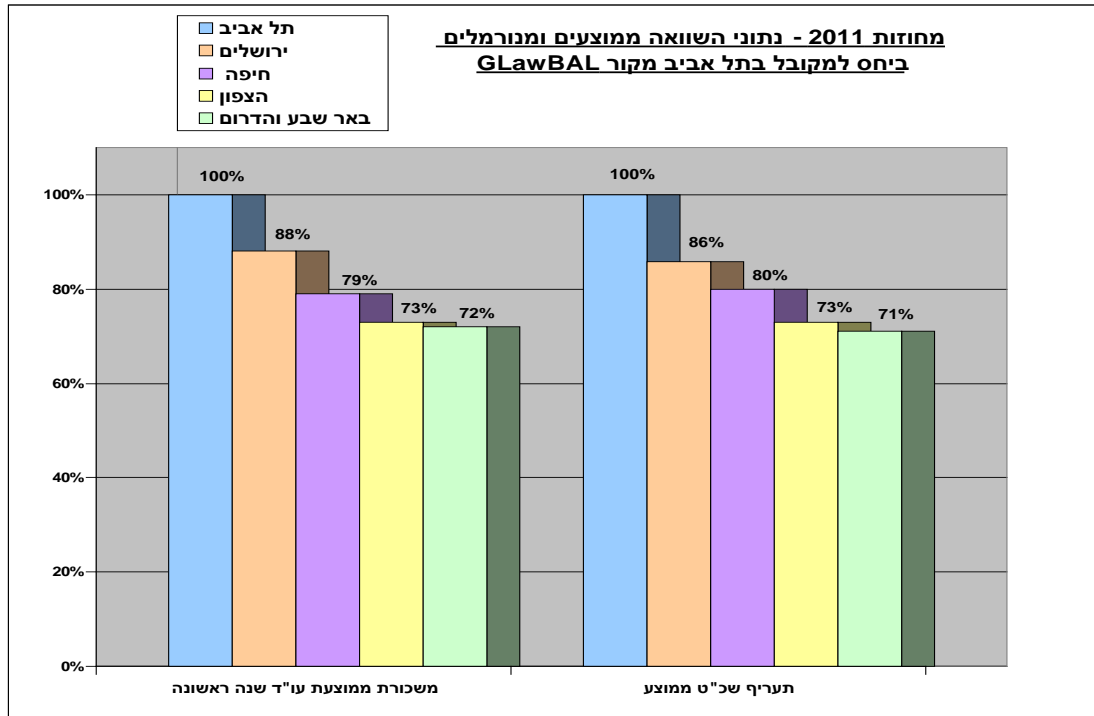


**בשנת 2012 ממשיכה המגמה של הקמת מחלקות משפטיות והעברת עבודה משפטית לתוך הארגון.** בעניין זה נציין כי בעולם קיים תמהיל מקובל להקצאת תקציב הייעוץ המשפטי של חברה בין ייעוץ פנימי לייעוץ חיצוני. בגרף אשר בהמשך, אנו רואים כי הממוצע האירופאי עומד על 43.8% ייעוץ פנימי ו- 56.2% יעוץ חיצוני. האמריקאים נוטים יותר להוצאה חיצונית עם ממוצע של 41.2% לייעוץ פנימי ו- 58.8% לייעוץ חיצוני.

בישראל ממוצע משוער של כלל החברות מציג נטייה גבוהה יותר מארה"ב וכל שכן מאירופה, להסתייע בייעוץ משפטי חיצוני 63.3% מאשר בייעוץ פנימי 36.7%. חשוב מאוד לציין כי הנ"ל הינם מספרים ממוצעים לכלל התחומים והנטייה להוצאת ייעוץ משפטי חיצוני משתנה מתעשייה אחת לשנייה אם כי את הפערים הנ"ל בינינו לשאר העולם אנו רואים באופן די מובהק בכל התעשיות.



**באשר להתפלגות הגיאוגרפית -** כמו בעולם גם בישראל, מרבית השחקנים העסקיים, בשונה ממשקי הבית, מפקיד את ענייניו המשפטיים בידי משרדים בתל אביב ורמת גן או מאקסימוס מרחיק עד אזורי המדע והתעשייה של רמת החייל או הרצליה פיתוח. פועל יוצא מכך הינה יצירת שונות בין מרכז הארץ למחוזות אחרים ובעיקר גובה שכר הטרחה וגובה המשכורת, כמוצג בגרף בהמשך. אנו גם רואים מתאם גבוה של הפער בין רמות שכר הטרחה לבין רמת המשכורות.



**ירושלים:** בעוד ירושלים מצויה רק מרחק של 60 קילומטר מהמרכז, מצויים בה משרדי עורכי דין הנחלקים לשלוש קבוצות עיקריות: (1) משרדים גדולים להם סניפים בתל אביב, הנוטלים חלק בפעילות המובאת למשרד הירושלמי ובנוסף חלקם מייצגים לגופי ציבור וממשל בירושלים. (2) קבוצת משרדים קטנים יותר הנוטלת חלק ביעוץ עסקי ו/או ליטיגציה עסקית. (3) מאות משרדים המטפלים בעיקר בסוגיות של משקי בית, דיני אישות, הדין הפלילי, נדל"ן מקומי ומספר תחומי שירות למגזרים כגון חרדים ותושבי חוץ. למעט מקרים מסוימים, תעריפי שכר הטרחה בירושלים נמוכים בממוצע בכ- 15% מהמרכז ובאופן די דומה שכר ממוצע לשכירים בשנה הראשונה נמוך בממוצע ב- 12% מהמרכז.

**חיפה ואזור הצפון:** גם בחיפה והצפון משרדים גדולים להם סניפים במרכז. משרדים אלו נוטלים חלק בפעילות ייעוץ משפטי כלל ארצי וכן ללקוחות הנוכחים בצפון, כגון תחומי הימאות, המגזר ההתיישבותי, הבנקים, עסקאות נדל"ן מקומיות וכד'. בנוסף נמצא בחיפה והצפון, מאות משרדים המטפלים במשקי בית, דיני אישות, הדין הפלילי, נדל"ן מקומי, גבייה והוצל"פ של מרחבי הבנקים וכד'. באזור חיפה והצפון פרוסים גם עשרות משרדים במגזר הערבי והדרוזי הנותנים שירות בעיקר לבני המגזר בסוגיות של משקי בית, עוסקים זעירים וכיוב'. הן תעריפי שכר הטרחה הממוצע והן שכר עורך דין בשנה הראשונה, באזור חיפה נמוכים בכדי 20% - 25% לערך מהמרכז, וצפונה לחיפה הפער גדל עד כמעט 30%.

**באר שבע והדרום:** בבאר שבע אין משרדים גדולים ובגדול שבהם לא נמצא יותר מ- 15 עורכי דין. עיקר פעילות המשרדים הינה ייעוץ משפטי למרחבי הבנקים ו/או חברות בפריסה ארצית. כמו כן נמצא משרדים המטפלים בסוגיות ספציפיות כגון בעת ביצוע ה"התנתקות" ופניוני הישובים ברצועת עזה או משרדים רבים המטפלים בסוגיות של משקי בית, דיני אישות, הדין הפלילי, תעבורה, נדל"ן מקומי ועוד מספר תחומי בוטיק (פטנטים, דיני עבודה וכד'). הן תעריפי שכר טרחה והן שכר עורך דין בשנה ראשונה, הנדגמים באזור באר שבע ובאזור הדרום, נמוכים כדי 28% ועד 34% מאזור המרכז.



**ב. ביצועים כלכליים**

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

| <u>3123</u> | <u>3122</u> | <u>3121</u> | <u>311:</u> | <u>3119</u> | <u>ממוצע-3112-3118</u> | <u>פרמטר</u>               |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|----------------------------|
| 6.10%       | 5.20%       | -6.00%      | -9.30%      | -10.00%     | 11.40%                 | עליה בהכנסות               |
| 2.70%       | 1.00%       | 0.00%       | -6.70%      | -11.80%     | 9.20%                  | עליה ברווח ממוצע לשותף הון |
| -1.00%      | 2.00%       | 1.70%       | -9.10%      | -4.00%      | -1.10%                 | יעילות עורכי דין           |
| 0.80%       | 1.50%       | -1.10%      | -5.90%      | 1.40%       | 4.80%                  | עליה בביקושים לשירות משפטי |
| 3.05%       | 2.20%       | 2.60%       | 3.10%       | 0.00%       | 7.00%                  | עליה בתעריפים              |
| 0.15%       | 0.10%       | -4.50%      | -1.70%      | -0.90%      | 4.10%                  | גידול במספר שותפי הון      |
| 4.50%       | 5.00%       | -2.90%      | 1.10%       | 12.10%      | 9.50%                  | גידול בהוצאות              |
| 1.80%       | 0.50%       | -7.20%      | -6.50%      | 14.80%      | 10.10%                 | עליה בעלות השכר            |
| 2.90%       | 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 לישורת ואף גידול בשנים 2010, 2011 וכן גם בשנת 2012.

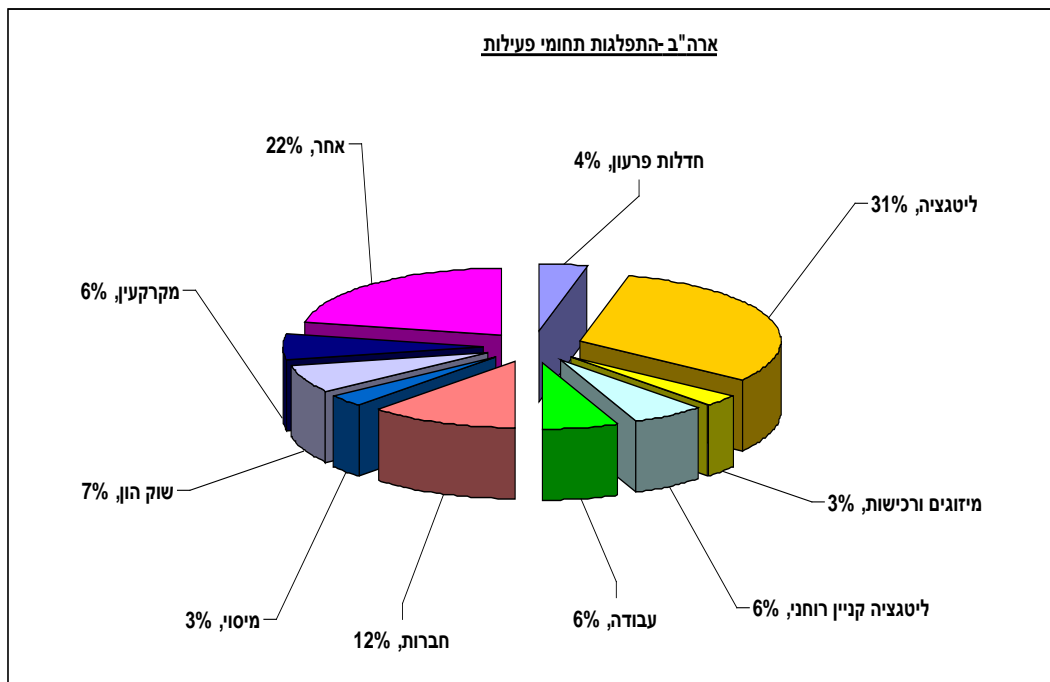
בישראל – ככלל המשק הישראלי, למעט תחומים ספציפיים, גם סקטור עורכי הדין בישראל חווה את המיתון של 2008-9 בעוצמה פחותה מאשר סקטורים מקבילים בחו"ל והיו תחומים מקצועיים שאף נהנו ממנו. לכן גם ההתאוששות הייתה מהירה כששנת 2010 ו-2011 מסמנים עליה כמעט בכל פרמטר: בביקושים, בגיוסי כוח האדם, בעלויות השכר ובבנוסים וברוחי השותפים. אף שנת 2012 החלה בצורה אופטימית אך מנגד המשבר במדינות אירופה, התהפוכות במזרח התיכון, המחאה החברתית ותוצאותיה והבחירות ההולכות ומתקרבות גורמים לסקטור להתנהל בזירות בשנת 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.

**ג. 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 בליטיגציה 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                | 3119   | 311:  | 3121  | 3122  | 3123  |
|---------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| חדלות פירעון        | 4.5%   | 15.5% | 12.0% | 7.0%  | -3.0% |
| ליטגציה כללית       | -5.0%  | 2.0%  | -0.6% | 1.0%  | 0.3%  |
| רישום פטנטים        | -2.5%  | -1.0% | 1.2%  | 1.4%  | 0.2%  |
| ליטגציה קניין רוחני | -5.5%  | 1.2%  | 1.0%  | 0.5%  | -1.5% |
| משפט אזרחי כללי     | -6.1%  | 0.4%  | 1.2%  | 5.2%  | 3.2%  |
| מיזוגים ורכישות     | 6.7%   | -9.9% | -4.5% | 4.0%  | 2.0%  |
| מס                  | -5.2%  | -7.8% | -3.9% | -1.0% | -1.0% |
| דיני חברות          | -10.0% | -4.5% | 3.2%  | 5.7%  | 3.6%  |
| נדל"ן               | -8.9%  | -8.7% | -3.0% | -1.0% | 1.2%  |



**אשר לביקושים בישראל** – כאמור עוצמת המשבר של 2008 לא הייתה כפי שזו הודגמה מעבר לים וגם ההתאוששות ממנו מהירה יותר מאשר בחו"ל. תחומים כגון ליטגציה ודיני העבודה ממשיכים להדגים רמות ביקוש גבוהות וכמובן המשך פעילות אינטנסיבית במשרדים שאפילו לא הרגישו את המיתון כגון משרדי צווארון לבן, חדלות פירעון וכד'.  
 מרבעון 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 ושנת 2011. שנת 2012 החלה באותה מגמה, אך בהמשך השנה ובחלק גדול של המשרדים מסתמנת מגמת חשדנות וזהירות עקב התהליכים השונים אשר פורטו במבוא ואף מגמת האטה קלה בתחומים מסוימים. יחד עם זאת במספר משרדים גדולים וכן אף בוטיקים הודגמו רמות ביצועים טובות מאי פעם (ראה בהמשך).



בארץ, נוספו 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 פנסיה וכד'), עיסוק אינטנסיבי של עורכי הדין בתוצאות המחאה החברתית כגון דו"ח הריכוזיות ונושאים נוספים עליהם כתבנו במאמרים אחרים.

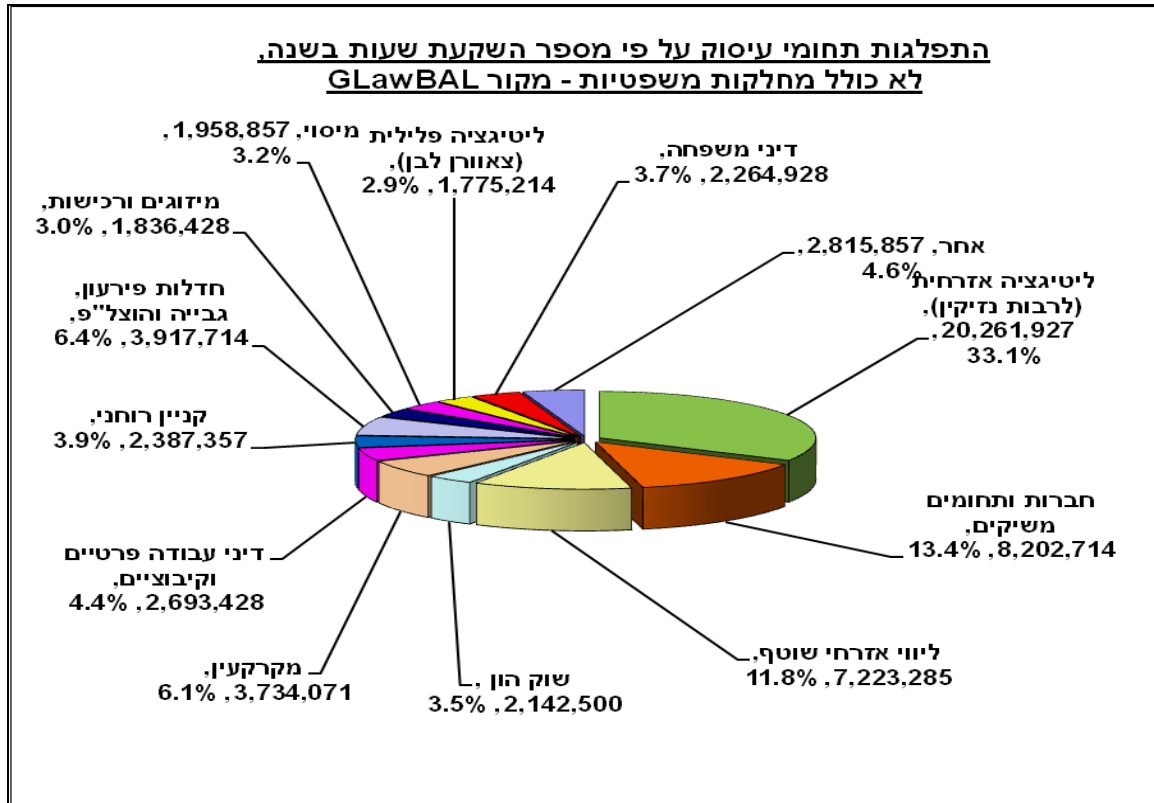
גם בשנת 2012 מתחזקת המגמה של הקמת מחלקות משפטיות פנימיות בארגונים המנכסות לעצמן חלק מהטיפול המשפטי, יחד עם זאת עדיין יש בסקטור הפרטי סך הכול כ- 6,000 יועצים משפטיים ויועמ"ש אחד על כל 70 חברות רשומות. גם אם שני שלישים מהחברות הללו אינן חברות פעילות או רלבנטיות, עדיין זהו יחס נמוך.

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 דצמבר 2012 ומביאים בחשבון רמת מועסקות (יעילות) של 85 אחוזים. למעוניינים להרחיב בנושא יעילות עורכי הדין, תמחיר, שכ"ט וכד' פנו לאתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com) לדף הפרסומים.

| <b>התפלגות תחומים משרדי עורכי דין בישראל - דצמבר 2012</b> |                              |  |
|---|------------------------------|--|
| <b>אחוזים</b>   | <b>שעות שנתיות אפקטיביות</b> |  |
| 33.1%   | 20,261,927                   | ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)               |
| 13.4%   | 8,202,714                    | חברות ותחומים משיקים                         |
| 11.8%   | 7,223,285                    | ליווי אזרחי שוטף                             |
| 3.5%  | 2,142,500                    | שוק הון                                      |
| 6.1%  | 3,734,071                    | מקרקעין                                      |
| 4.4%  | 2,693,428                    | דיני עבודה פרטיים וקיבוציים                  |
| 3.9%  | 2,387,357                    | קניין רוחני                                  |
| 6.4%  | 3,917,714                    | חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ                  |
| 3.0%  | 1,836,428                    | מיזוגים ורכישות                              |
| 3.2%  | 1,958,857                    | מיסוי  |
| 2.9%  | 1,775,214                    | ליטיגציה פלילית (צאוורן לבן)                 |
| 3.7%  | 2,264,928                    | דיני משפחה                                   |
| 4.6%  | 2,815,857                    | אחר  |
| <b>100.0%</b>   | <b>61,214,280</b>            | <b>לפי 40,550 עורכי דין והנחת יעילות 85%</b> |





כמוצג, עורכי דין במשרדי עורכי דין בישראל בשנת 2012, משקיעים מעל 60 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 וכיובי' 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 שליש מהשעות המושקעות בשנה על ידי עורכי דין במשרדי עורכי דין, הינן בתחום הליטיגציה האזרחית לסוגיה השונים. אם נוסיף לליטיגציה האזרחית הרגילה את תחומי חידלות 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.



**ד. הכנסות והתפלגות**

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 ובהחלט ב- 2012.

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- 2012 משרד Baker & McKenzie עם הכנסה שנתית של 2.313 מיליארד דולר, במקום הראשון בפרמטר של הכנסה לעורך דין, עומד מספר שנים משרד Wachtell שהכנסותיו הכוללות מציבות אותו רק במקום ה- 65 בעולם עם הכנסות של כ-0.51 מיליארד דולר, אך במקום הראשון בעולם בפרמטר של ההכנסה לעורך דין שבמשרד זה הינה 2.25 מיליון \$ וכדי פי 4 מ- Baker & McKenzie (יצוין שחלק מהכנסות "בייקר ומקנזי" אינן מפעילות משפטית מובהקת).

| מקום | שם המשרד   | הכנסות דירוג 2012 | מספר עורכי דין | הכנסה לעורך דין |
|------|--|-------------------|----------------|-----------------|
| 1    | Baker & McKenzie International (U.S.)                | \$2,313,000,000   | 4,004          | \$578,672       |
| 2    | DLA Piper  | \$2,247,000,000   | 3,746          | \$599,900       |
| 3    | Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom National (U.S.) | \$2,165,000,000   | 1,832          | \$1,181,769     |
| 4    | Latham & Watkins National (U.S.)                     | \$2,152,000,000   | 2,014          | \$908,229       |
| 5    | Clifford Chance International (U.K.)                 | \$2,090,000,000   | 2,518          | \$1,068,520     |
| 6    | Linklaters International (U.K.)                      | \$1,936,500,000   | 2,151          | \$900,278       |
| 7    | Allen & Overy International (U.K.)                   | \$1,898,000,000   | 2,330          | \$814,592       |
| 8    | Freshfields Bruckhaus Deringer International (U.K.)  | \$1,827,500,000   | 2,014          | \$907,150       |
| 9    | Kirkland & Ellis National (U.S.)                     | \$1,750,000,000   | 1,442          | \$1,213,920     |
| 10   | Hogan Lovelles                                       | \$1,665,000,000   | 2,253          | \$739,015       |
| 65   | wachtell (u.s.)                                      | \$551,000,000     | 244            | \$2,255,000     |

**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 בינלאומיות, שוק ההון והנדל"ן. העל השיפור בשנים 2010 - 2012 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,



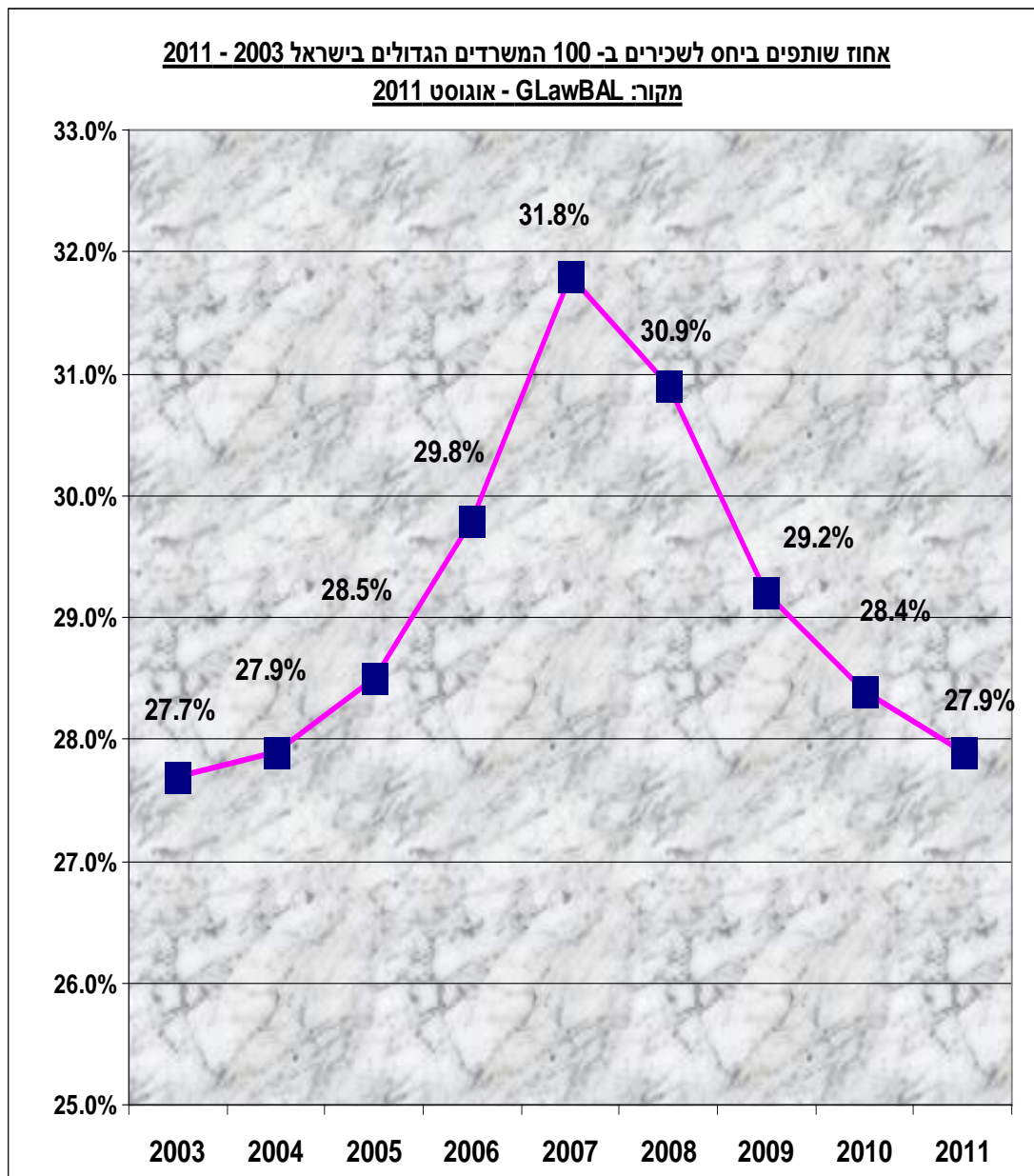
Zalmanovitch David

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

CEO

[www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)

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 שממנף נכון את עובדיו היתה שותף אחד (הון וחזקה) 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 [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)).





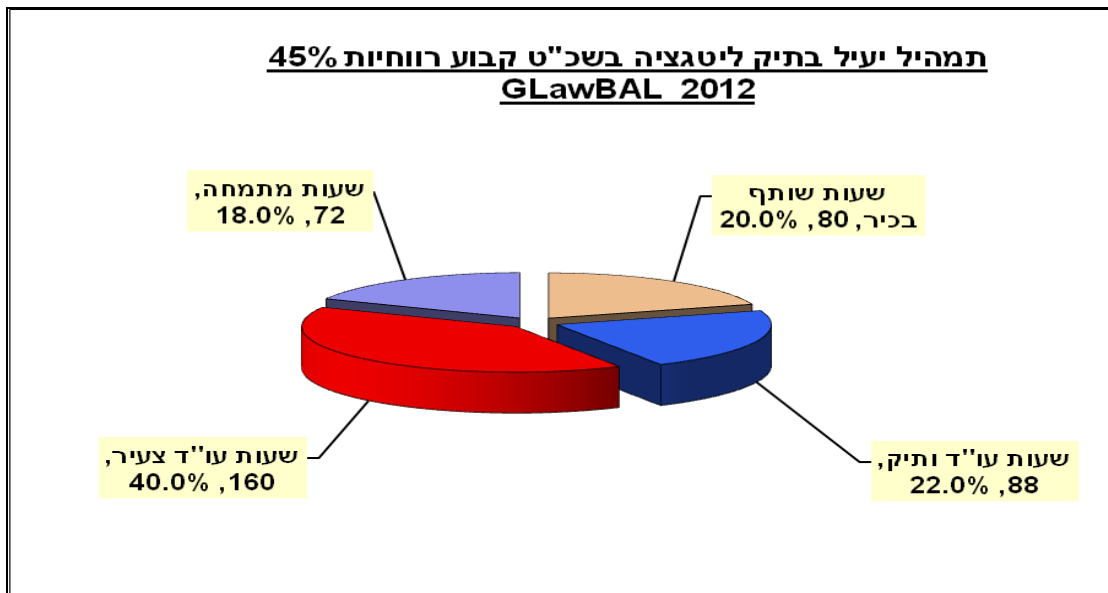
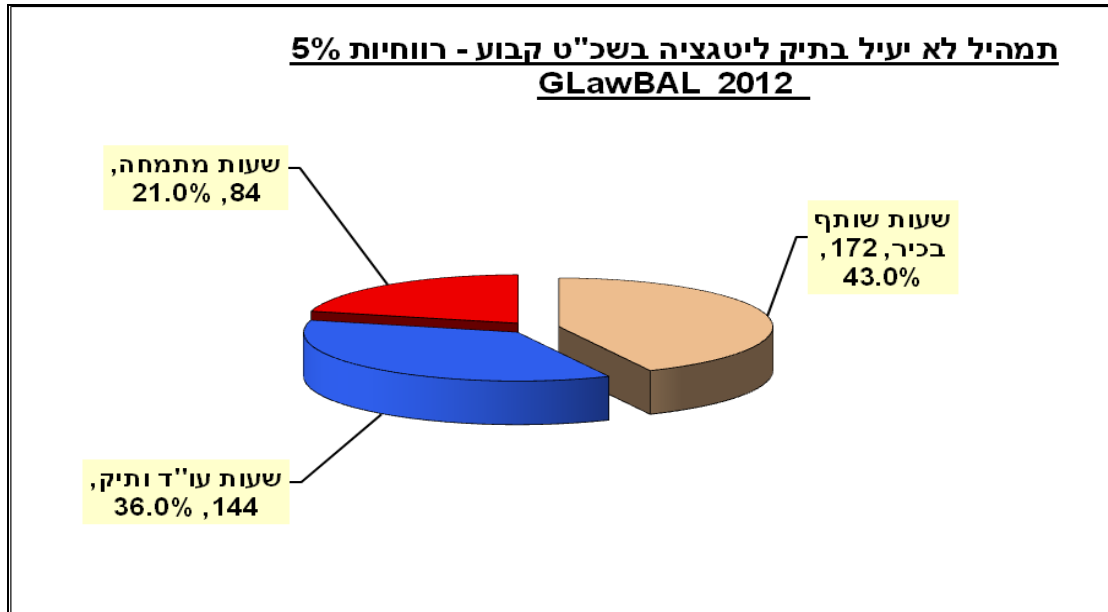
Zalmanovitch David

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

CEO

[www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)

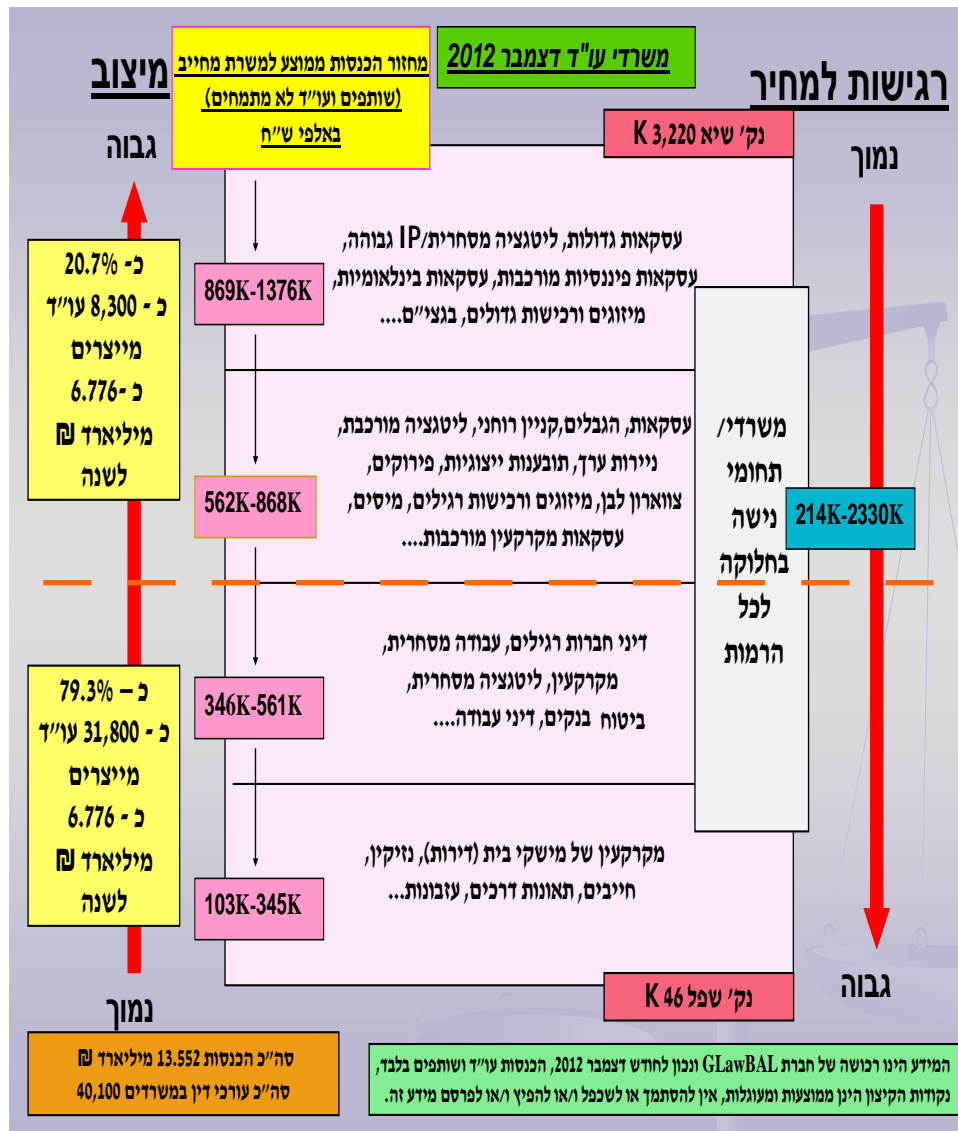
בהקשר הנייל ובשני הגרפים שלהלן, נציג דוגמא של תמהיל העובדים בתיק ליטיגציה שהינו תיק ליטיגציה רגיל ונורמטיבי, בגרף הראשון הקצאה לא יעילה ושולי רווח של 5% ובגרף השני הקצאה יעילה ושולי רווח של 45%.



אם כן בשנת 2010 ראינו שיפור בהכנסות המשרדים הגדולים והבינוניים וכמובן הבוטיקים הייחודיים ברמות של אחוזים בודדים ועד 16% בממוצע כשמגמה זו אף מתחזקת ב- 2011 ובמרביתם מתחזקת יותר ב- 2012. יחד עם זאת לעת עתה וגם בתחילת 2013, למעט משרדים מסוימים, אין אנו סוברים שנראה בקרוב את רמת הביצועים "למחייב" של השנים 2007 ותחילת 2008 (כמובן במונחים ריאליים ולא נומינאליים).



כאמור, נכון לחודש דצמבר 2012, ההכנסה המצרפית משכר טרחה של משרדי עורכי דין הפעילים בסקטור הינה כ- 13.550 מיליארד ₪. יחד עם זאת, הפערים בסקטור הינם מבין הפערים הגדולים בעולם. כך כיום פחות מ- 21% מעורכי הדין הפעילים במשרדים, מיצרים 50% מההכנסה המצרפית הנ"ל בעוד כ- 80% מיצרים את השאר ובהללו מודגמים כל הסממנים הנלווים להצפת המקצוע ובראשם שיעור הכנסות נמוך מאוד כמודגם בגרף בעמוד הבא. עוד ניתן לראות בגרף את נקודות הקיצון, אשר מחד מביאים משרד לרמת הכנסה למחייב של מעל 3.2 מיליון ₪ שזהו כבר נתון לא רע גם של משרד אמריקאי. מנגד אנו רואים בנקודת השפל משרד אשר כל מחזורו השנתי הינו 46 אלף שקלים למחייב. להמחשה של נקודת שפל זו נציג משרד בו שותף ושני עורכי דין אשר נמצא ברמת הכנסה זו המשמעות היא שכלל הכנסתו השנתית הינה 138 אלף שקלים וכבר כאן ברור שמשרד זה בקושי יכול לשלם שכר לאנשיו ובוודאי לשלם תקורות והוצאות הנהלה וכלליות ולמעשה נמצא בהפסד מובהק.





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.

| <b>התפלגות הכנסות לפי תחומים באלפי נה - דצמבר 2012 (מקור GLawBAL)</b> |             |  |             |                                |  |
|---|-------------|--|-------------|--------------------------------|--|
| <b>מחזור הכנסה שנתי ממוצע לעו"ד - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים</b> |             | <b>מחזור הכנסה שנתי ממוצע לעו"ד - משרד קטן</b> |             |                                |  |
| <b>גבוה</b>   | <b>נמוך</b> | <b>גבוה</b>                                    | <b>נמוך</b> |                                |  |
| 838   | 425         | 493  | 203         | ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין) |  |
| 949   | 552         | 529  | 363         | חברות ותחומים משיקים           |  |
| 710   | 424         | 420  | 228         | ליווי אזרחי שוטף               |  |
| 779   | 534         | 616  | 418         | שוק הון                        |  |
| 1333  | 642         | 689  | 199         | מקרקעין                        |  |
| 950   | 553         | 420  | 250         | דיני עבודה פרטיים וקיבוציים    |  |
| 1368  | 647         | 481  | 335         | קניין רוחני                    |  |
| 864   | 452         | 460  | 247         | חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ    |  |
| 1023  | 613         | 580  | 410         | מיזוגים ורכישות                |  |
| 1260  | 663         | 616  | 389         | מיסוי                          |  |
| 1313  | 726         | 697  | 406         | ליטיגציה פלילית - צאורון לבן   |  |
| 1012  | 555         | 471  | 242         | 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).



| <b>שעה ממוצעת בפועל לפי תחומים באלפי ש"ח - דצמבר 2012 (מקור GLawBAL)</b> |             |                                    |             |                                |
|--|-------------|------------------------------------|-------------|--------------------------------|
| <b>שעה ממוצעת בפועל - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים</b>                |             | <b>שעה ממוצעת בפועל - משרד קטן</b> |             |                                |
| <b>גבוה</b>  | <b>נמוך</b> | <b>גבוה</b>                        | <b>נמוך</b> |                                |
| 555  | 282         | 326                                | 134         | ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין) |
| 629  | 365         | 350                                | 241         | חברות ותחומים משיקים           |
| 470  | 281         | 278                                | 151         | ליווי אזרחי שוטף               |
| 516  | 354         | 408                                | 277         | שוק הון                        |
| 883  | 425         | 456                                | 132         | מקרקעין                        |
| 629  | 366         | 278                                | 166         | דיני עבודה פרטיים וקיבוציים    |
| 906  | 428         | 319                                | 222         | קניין רוחני (ללא רישום פטנטים) |
| 572  | 300         | 304                                | 164         | חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ    |
| 677  | 406         | 384                                | 271         | מיזוגים ורכישות                |
| 834  | 439         | 408                                | 258         | מיסוי                          |
| 870  | 480         | 461                                | 269         | ליטיגציה פלילית - צאוורון לבן  |
| 670  | 367         | 312                                | 160         | 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 134 ש"ח ל- 326 ש"ח שמחיר של 134 ש"ח ואף 200 ש"ח יותר הפסד וודאי במשרד. מחיר של 326 ש"ח יכול להותיר שולי רווח מסוימים במשרד ובלבד שהמשרד יודע לנהל תמהיל נכון של נותני השירות (שותפים, עורכי דין ומתמחים – ראה לעיל). נזכיר, כי מחיר השעה אותו מקבלים משרדים מפרקליטות המדינה בגין טיפול בתיקים אזרחיים, הינו ממוצע 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 יותיר 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 של ליטיגציה אזרחית רגילה אינו "מבריק" ורוב המשרדים שאינם מתמחים בתחום זה כבוטיקים או כמחלקות ממותגות בתחום, 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. עוד ראוי לציין שמשרדים אלו של צד התובעים חווים לאחרונה תחרות מצד גופים אשר לכאורה משיגים את גבול המקצוע כגון "לבנת פורן" זכותי וכיוב'.

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 מעל ל- 900 אלף ₪ לשנה, שכן המדובר בחברות בינוניות ו/או הגדולות במשק ונטייתן לקבל שירות ממשרדים גדולים או משרדי בוטיק ובתמחיר בהתאם. כל שכן נכון הדבר מקום בו מדובר בליווי חברות ציבוריות, על המורכבות של ליווי זה בשווקים "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 בפריפריות הרחוקות ממרכז הארץ. במשרדים קטנים שעה אפקטיבית ממוצעת נעה בין 151 ₪ ל- 278 ₪ שמחירים אלו יותירו הפסד וודאי כמעט לכל משרד אלא אם מדובר בעורך דין בודד הפועל מביתו באופן יעיל ביותר. במשרדים הגדולים מחיר שעה אפקטיבי של סביב 400 ₪ יכול להתיר 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 למשרדים 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 ילכו 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- 132 ₪ 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- 425 ₪ ועליהם לשאוף כל העת שאותן חברות יכניסו למשרד עסקאות ויזמויות מעבר לשוטף, אשר למעשה ישפו אותם בגין הכדאיות הנמוכה או אף ההפסד בריטיינרים.

חשוב לציין שתחום המקרקעין מניב לרבים מבין עורכי הדין גם מוטיבציה או קשרים עסקיים בכריכת עסקאות שכל ההלו מניבים הכנסה נוספת.

דיני עבודה פרטי וקיבוצי – תחום דיני העבודה נהנה כל העת מרמת ביקוש קבועה ואף גדלה וזאת עקב, הדין הקוגנטי, תהליכי רגולציה, מודעות עובדים, התאגדויות עובדים, המחאה החברתית 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 גיסא מעניקה למשרד וודאות רבה ומאידך גיסא 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 מטעמים 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% מתבריהם 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 המקצועית. עוד ראוי לציין כי בעיקר על המשרדים העוסקים ב "גבייה רכה" כמפורט לעיל, משפיע התיקון לחוק ההוצאה לפועל העוסק בסמכויות שנתנו לרשות האכיפה, אשר בחלק גדול ממקרי הגבייה הרכה נטל למעשה את העבודה ממשרדי עורכי הדין.

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 ש"ח 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 השונות 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 ש"ח הכנסה ממוצעת למשרת מחייב לשנה. 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



שכר 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 מיוזגים ורכישות, השונות בשכר הטרחה לעורכי דין בעולם המיוזגים 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 וצווארון 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 הצווארון הלבן המגיעים לערכי מחזור הכנסה ממוצע לעורך דין גבוהים ביותר כדי 800 אלף ש"ח לשנה ואף הרבה יותר. בתחום זה תעריפי שכר הטרחה אף ירקיעו 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-160 ש"ח. 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 ש"ח 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.

#### **ה. רווח ומשיכות השותפים**

בעולם בכלל ובארצה"ב בפרט, הירידה בהכנסות, בשנות המיתון, מטבע הדברים פגעה 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. החל משנת 2011 בחלק די גדול ממשרדי עורכי הדין הגדולים בעולם חזרו השותפים לחייך כאשר רווחיהם חזרו לעלות. יחד עם זאת שיעור העלייה לא שב לשנים הטובות ובפירמות מסוימות ירד כשבמקרים קיצוניים פירמות הגיעו אף לחדלות פירעון מתוקשרת מסיבה זו ומסיבות נוספות עליהן לא נרחיב כאן.

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. יודגש שהרווח הממוצע לשותף הון כשמו כן הוא – "ממוצע" ויש שותפים בארצה"ב המושכים בשנה 5-10 מיליון דולר ואף יותר.



| מספר שותפי ההון | הכנסה ממוצעת לשותף הון 2012 | משרד                         |
|-----------------|-----------------------------|------------------------------|
| 78              | \$4,460,000                 | Wachtell (N.Y)               |
| 111             | \$4,160,000                 | Quinn Emanuel (L.A)          |
| 171             | \$3,220,000                 | Sullivan & Cromwell (N.Y)    |
| 80              | \$3,100,000                 | Cravath (N.Y)                |
| 126             | \$3,095,000                 | Paul, Weiss (N.Y)            |
| 305             | \$3,050,000                 | Kirkland & Ellis (U.S)       |
| 121             | \$2,890,000                 | Slaughter and May (London)   |
| 191             | \$2,695,000                 | Cleary Gottlieb (U.S)        |
| 182             | \$2,660,000                 | Simpson Thacher (N.Y)        |
| 127             | \$2,570,000                 | Milbank, Tweed, Hadley (N.Y) |

**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. יודגש כי רמות התגמול אשר להלן מבטאות תגמול משכר טרחה בלבד של המשרד ולא תגמול מדמי יזום, 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 13,750 ₪ - 18,750 ₪ וכוללת בעיקר שותפים זוטרים וצעירים שבדרך כלל מנגנון השותפות שלהם הינו שותפות לתיקים. רמה זו במשרדים הגדולים/בינוניים ובבוטיקים במיצוב גבוה, הינה בעיקר המדרגה של שותפי החוזה ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 32,500 ₪ - 46,500 ₪.

**ברמה השנייה**, במשרדים במיצוב נמוך, שותפים בדרגת משיכות חודשית ממוצעת של: 17,250 ₪ - 27,750 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים ובבוטיקים במיצוב גבוה נמצא ברמה זו, שותפים ברמת משיכה חודשית ממוצעת של: 38,750 ₪ - 56,750 ₪.

**הרמה השלישית**, במשרדים במיצוב נמוך, כוללת שותפים שמשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 18,000 ₪ - 34,000 ₪. במשרדים הגדולים/הבינוניים ובבוטיקים במיצוב גבוה, נפגוש במדרגה זו בעיקר, שותפי הון בדרג נמוך או שותפים זוטרים בבטיקים, ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תעמודנה על 54,250 ₪ - 82,250 ₪.

**ברמה הרביעית**, במשרדים במיצוב נמוך, המשיכות החודשיות הממוצעות תהיינה 26,500 ₪ - 45,250 ₪. במשרדים הגדולים/הבינוניים או בבטיקים במיצוב גבוה רמת המשיכות תעמודנה על ממוצע חודשי של: 75,500 ₪ - 103,500 ₪.

**רמה חמישית**, הינה בעצם הרמה האחרונה במיצוב נמוך. ברמה זו קיימים בעלי משרדים קטנים ייחודיים וממוצע המשיכה החודשי בה הינו 33,750 ₪ - 59,500 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים והבוטיקים במיצוב גבוה, תגענה המשיכות לממוצע חודשי של 91,750 ₪ - 152,500 ₪.

**ברמה השישית**, הולכים ומתמעטים השותפים וגדל משרע המשיכות הממוצע ועומד על 139,000 ₪ - 248,000 ₪ לחודש. ברמה השביעית, נמצאת כמות קטנה אף יותר של שותפים בכירים ביותר אשר משיכותיהם החודשיות תעמודנה על ממוצע של מעל 245,000 ₪ בחודש.

**רמה שמינית**, הינה חריגה ובה לא יותר ממספר עשרות בודדות של שותפים המצליחים למשוך מידי חודש מעל 355,000 ₪ ואף הרבה יותר מכך.



אנו סוברים כי, בהמשך השנים 2012 ואילך נמשיך ונראה המשך מיסוד מבנה השותפות הן בהגדרת מעמדם ושכרם של השותפים השונים, הן בבניית מבנים ארגוניים המושתתים על ביצועים כלכליים, מבנה התמחויות ופרופיל לקוחות והן בעיגון השותפות וזכויות השותפים בהסכמי שותפות מסודרים לרבות מודלים של דילול ופרישה מן השותפות.

| <b>שותפים במשרד' עורכי דין ממוצע משיכות חודשיות בשקלים חדשים (לא שכר ברוטו)</b>              |                           |                         |  |            |
|--|---------------------------|-------------------------|--|------------|
| <u>ממוצע משרדים גדולים ובינוניים/בוטיקים יוקרתיים</u>  | <u>ממוצע משרדים קטנים</u> | <u>שנות וותק בממוצע</u> | <u>שותף</u>  | <u>רמה</u> |
| 32,500 - 46,500  | 13,750 - 18,750           | 8-11                    | שותפי חוזה/שיתוף בתיקים                                    | 1          |
| 38,750 - 56,750  | 17,250 - 27,750           | 14-11                   | שותפים זוטרים/שיתוף בתיקים/שותפים במשרדים קטנים            | 2          |
| 54,250 - 82,250  | 18,000 - 34,000           | 17-13                   | שותפים דרג שלישי/שותפים בבוטיקים/שותפים ובעלי משרדים קטנים | 3          |
| 75,500 - 103,500   | 26,500 - 45,250           | 20-15                   | שותפים דרג שני/שותפים בבוטיקים/בעלי משרדים קטנים           | 4          |
| 91,750 - 152,500   | 33,750 - 59,500           | מעל עשרים               | שותפים דרג ראשון/בעלי בוטיקים/בעלי משרדים קטנים ייחודיים   | 5          |
| 139,000 - 245,000  |                           | מעל עשרים               | שותפים בכירים/בעלי בוטיקים                                 | 6          |
| מעל 245,000  |                           | מעל עשרים וחמש          | שותפים בכירים ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים                  | 7          |
| מעל 355,000  |                           | מעל עשרים וחמש          | שותף מייסד/שותף בכיר ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים ביותר     | 8          |
| <b>מבוסס על סקרי השכר של חברת GLawBAL, הנתונים ממוצעים, מנורמלים ונכונים לחודשינואר 2013</b> |                           |                         |  |            |
| <b>הנתונים כוללים משיכות מרווחי המשרד כולל בונוסים אך ורק מפעילות משפטית</b>                 |                           |                         |  |            |

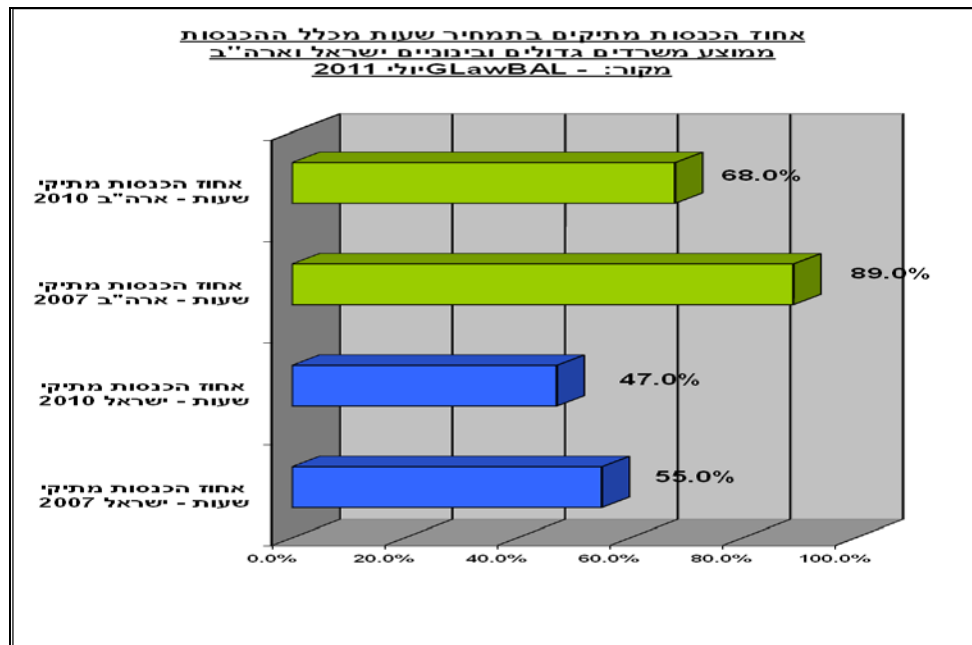


**1. תעריפי שכר טרחה**

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 והתחזקות מגמת השיפור בשנת 2012.

יחד עם זאת וכפי שהצגנו בעבר גם אם לא קיימת ירידת תעריפים פומבית הרי הללו יורדים באופן סמוי, עקב ביקוש הלקוחות דרך הנחות אגרסיביות יותר ובעיקר מעבר לשיטות תמחיר אלטרנטיביות (AFE – Alternative Fee Arrangements) שזוהי למעשה הטלתה 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- 30% 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. בשקף מטה מוצגות התמורות בתחום זה של אחוז תיקי השעות בארה"ב ובישראל בין השנים 2007 ל- 2010.



**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



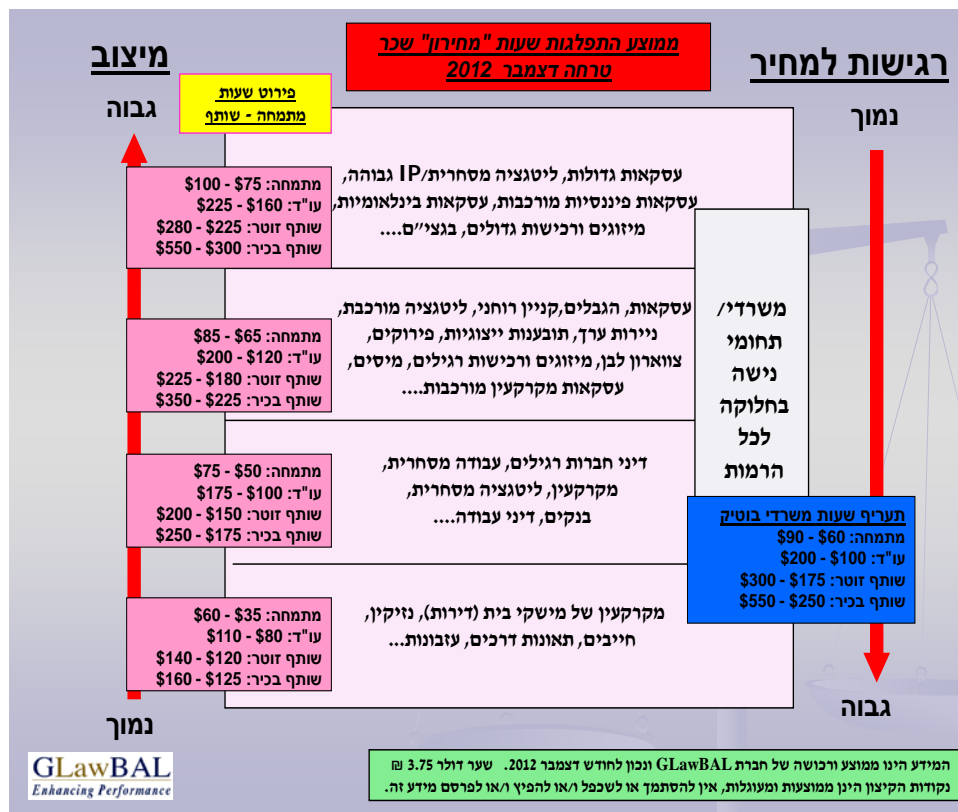
רצונם לתמחר תיקים באופן אלטרנטיבי לשיטת השעות. יתרה מכך וכעולה מסכסוכים רבים בהם אנו מעורבים בנושאי שכר טרחה, לקוחות רוצים להיות אף מתוחכמים יותר ולדוגמא, בתיקי הצלחה בהן נטל המשרד סיכון, והייתה ההצלחה וזו לעיתים גדולה מידי בעיניהם, הם מבקשים לבחון את הזמן והתשומות שהושקעו בתיק בסימן - "ליהנות מכל העולמות".

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, בשנת 2012, 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 "חיצו המיצוב מול תמחיר" אנו מגלים כבר רמות של 190 - 280 ש"ח לשעת מתמחה 375-750 ש"ח לשעת עו"ד ו- 550 - עד ל-940 ש"ח לשותף בכיר.

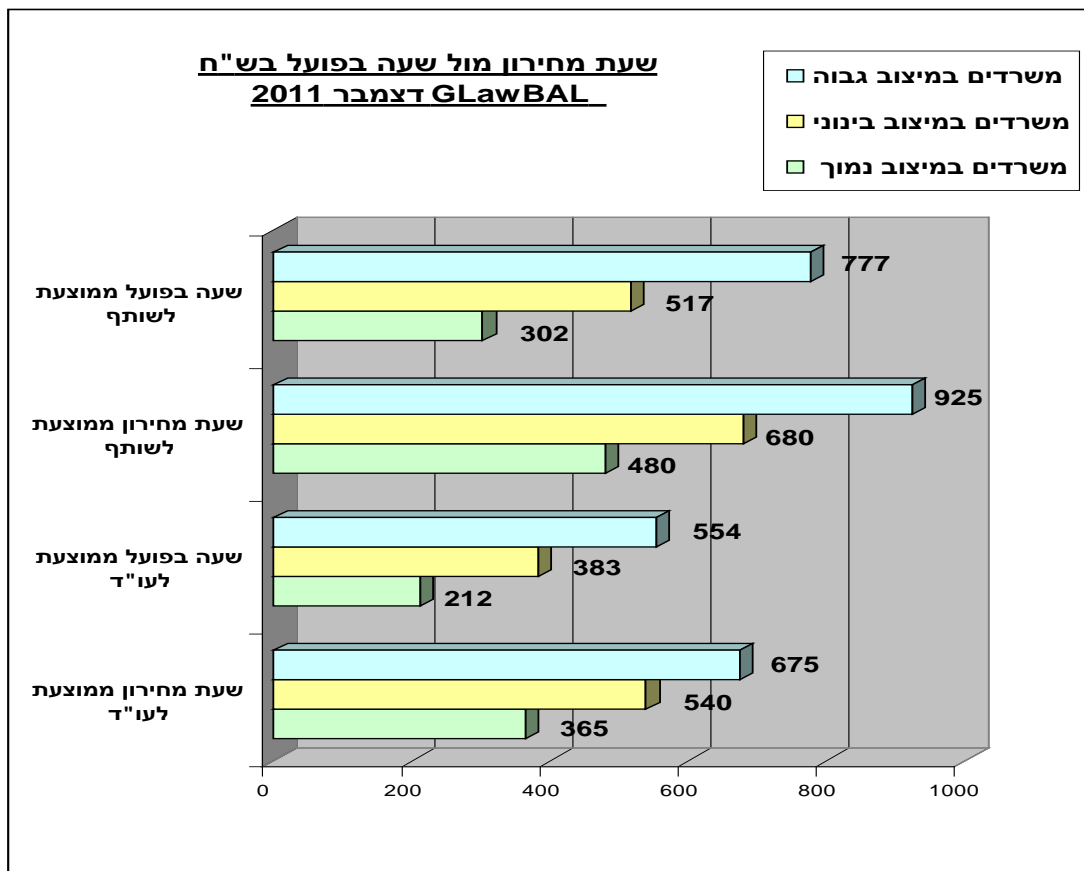
משם מטפסים אנו אל משרדים בהם רמות תעריף השעה עומדות מרמה של 240 - 320 ש"ח לשעת מתמחה, בין 450 ש"ח ל- 750 ש"ח לשעת עו"ד וברמת השותפים בין 675 ש"ח לשעה ועד גם מעל 1,300 ש"ח לשעה. בקבוצה האחרונה במשרדים ברמות הגבוהות או בוטיקים יוקרתיים מוצאים אנו רמות של 375-280 ש"ח לשעת מתמחה, 600-840 ש"ח לשעת עו"ד ותעריפי 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- 2012 אנו מוצאים יותר שותפים יוקרתיים אשר גובים מחיר של מעל 2,000 ש"ח ואף 2,500 ש"ח 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%.





**ז. כוח אדם**

הסקטור המשפטי בארה"ב איבד מעל 25,000 משרות במהלך המיתון כאשר כ- 7,000 מהן הינן משרות 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 וב- 2012 קיימת מגמת האצה בגיוסי כוח אדם כאשר הפירמות המשפטיות בעיקר במרכזי הערים של ניו יורק וושינגטון שיקגו וכד' חזרו לקצב גיוס מואץ גם אם לא בקצב 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 בממוצע 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 ובשנים 2011 ו- 2012, מרבית המשרדים חזרו לגייס כוח אדם, חזרו למתן בונוסים והטבות ובמידה מסוימת הן ברמות השכר והן ברמות הבונוסים קיימים משרדים שחזרו לרמות השכר וההטבות של שנת 2007 ואף יותר. **ראה בהמשך דיון ביחס לרמות שכר.** הטבלה בהמשך מציגה חלק מנתוני הגיוס ביחידת ההשמה שלנו ואת התמורות בגיוס כוח אדם ב- 2010 וב- 2011 ו- 2012 ביחס לשנת 2009. אנו רואים כי, למעט תחום חדלות הפירעון אשר זכה לביקושי גיוס גדולים מאוד בשנות המיתון, בשלוש השנים האחרונות ביחס לשנת 2009, יש מגמת שיפור משמעותית בסך כל המשרות הכלליות, במסגרת כך עליה בביקוש לעורכי דין 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 וחלק מאזורי התעסוקה בהן חברות הי טק כגון רמת החייל, הרצליה פיתוח יוקנעם וכד'.

העלייה בביקוש הינה בכל התחומים אך יחד עם זאת בעיקר ב-2011 אנו רואים מעט צינון של הביקושים בתחום הנדל"ן ובתחום שוק ההון אשר לפחות בתחום הנדל"ן משתפרים ב- 2012.

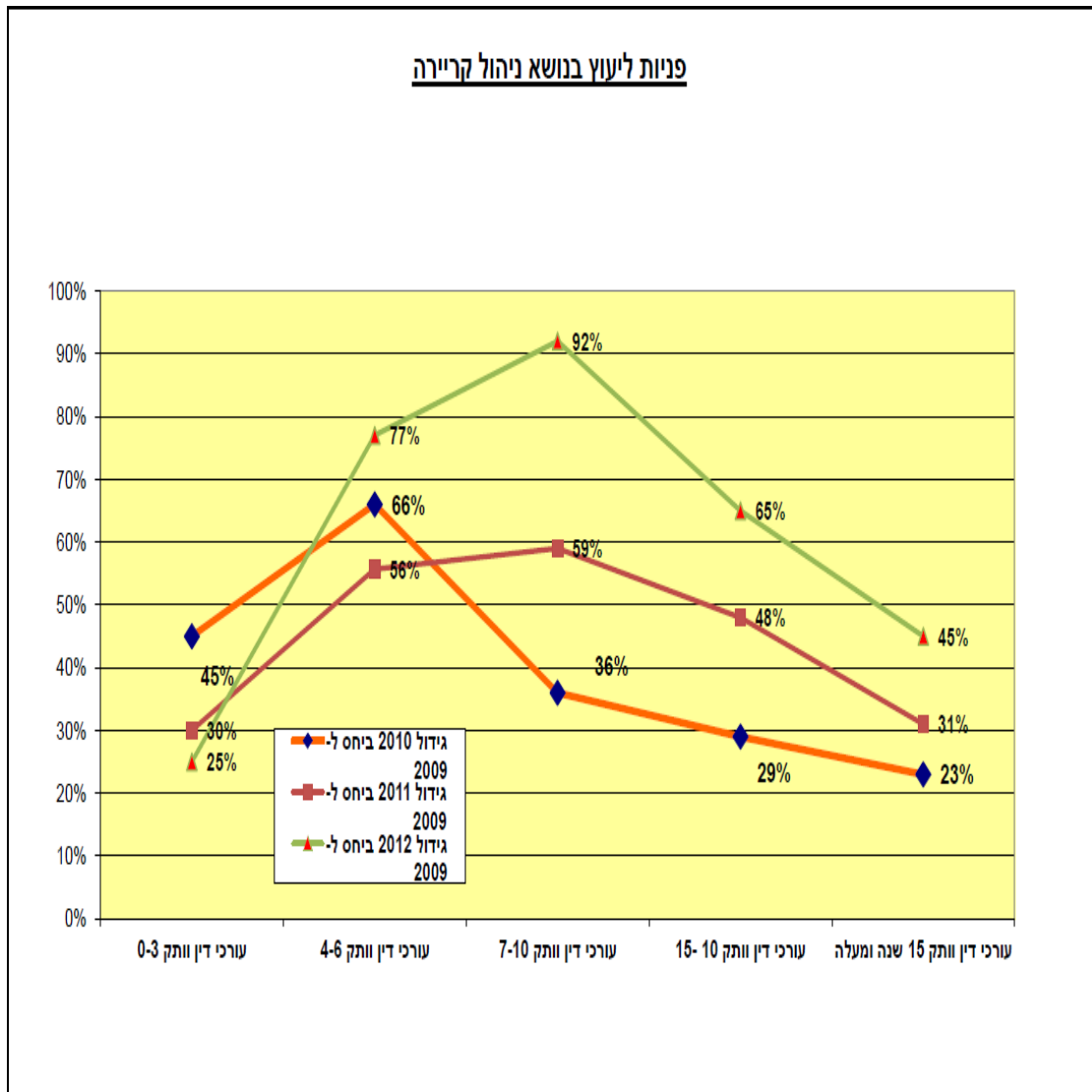
| <b>פתיחת משרות חדשות</b> | <b>גידול 2010 ביחס ל-2009</b> | <b>גידול 2011 ביחס ל-2009</b> | <b>גידול 2012 ביחס ל-2009</b> |
|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| סה"כ משרות חדשות         | 143%                          | 194%                          | 233%                          |
| ליטיגציה                 | 8%                            | 75%                           | 97%                           |
| חדלות פירעון             | -67%                          | -5%                           | 7%                            |
| מסחרי                    | 137%                          | 221%                          | 180%                          |
| נדל"ן                    | 176%                          | 42%                           | 55%                           |
| דיני עבודה               | 5%                            | 85%                           | 117%                          |
| שוק הון                  | 140%                          | 31%                           | 37%                           |

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, אך בשנת 2012 חוזרים אנו לאותם דפוסים של 2010 ואף גבוהים יותר. עורכי הדין הוותיקים אשר היססו עדיין לפנות לבחינת מסלול הקריירה שלהם בשנת 2010, העזו מעט יותר בשנת 2011 וכך גם בשנת 2012 ובפרט הללו בשנות הוותק 7-10 שנים אשר נמצאים בשנות הוותק בהן בדרך כלל מוצע להם מסלול שותפות. כך גם חבריהם הוותיקים יותר (שנים 10 ומעלה) היו מאוד זהירים בשנת 2010 אך עם התרחבות הפעילות בסקטור בשנים 2011 ו- 2012 ובין השאר, עקב תסכול ו/או משבר מתנאי העסקתם או מודל השותפות, פנו יותר ויותר ליעוץ כאשר נושא ההתייעצות שלהם נועד או לצורך שיפור תנאיהם במשרד בו הם פועלים ובפרט מתווה השותפות הנכון עבורם, או לאיתור תפקיד במשרד אחר או כיועמשיים.





**ח. שכר עורכי דין שכירים** – שכר עורכי דין בסקטור המשפטי מאופיין בשונות רבה מאוד. עורכי דין בתחומים מבוקשים או במשרדים מסוימים זוכים לרמות שכר אשר לעיתים גבוהות בעשרות אחוזים יותר מחבריהם בני אותה רמת וותק במקצוע.

קיימים משתנים שונים המשפיעים על רמות השכר ו/או מתווספים לשכר, כגון ותק מקצועי, מקום ההתמחות (לעו"ד צעירים)ת, רמת אנגלית / שפת אם, היקף משרה, תחום העיסוק המשפטי, אזור גיאוגרפי בארץ, תארים מתקדמים ותארים נוספים, סל ההטבות הסוציאלי, ימי החופש, דמי הבראה, רכב/השתתפות בהוצאות רכב או הוצאות שונות אחרות, בונוסים, משכורת נוספת, תגמול על תיקים, מימון לימודים, אופציות ותוכניות פאנטום וכד' בחברות וכד'. כל ההלו משפיעים על סל התנאים והשכר של עורכי הדין השכירים.

בטבלה מטה ונכון לתום שנת 2012 תחילת שנת 2013, יוצגו את משרע השכר הסקטור לעורכי דין, במשרדי עורכי-דין, ובהמשך בתחום הייעוץ המשפטי. המוצג הינו 12 משכורות בשנה, למשרה מלאה, לא כולל בונוסים ומרכיבי שכר נוספים.

נבהיר כי במפורט להלן יש כדי להוות מדדים ממוצעים ובהחלט קיימות סטיות לכל אחד מן הכיוונים. כמו-כן, בכל אחד מהפרמטרים המפורטים לעיל, יש לעיתים כדי להשפיע על גובה השכר גם בתוך טווח השכר שיפורט להלן. כך למשל: גובה השכר של עו"ד דובר/ת אנגלית שפת אם או בעל ניסיון מקצועי בחו"ל יהא גבוה מזה של חברו שאינו/ה דובר/ת אנגלית שפת אם, במסגרת טווח רמת השכר הרלוונטי; כך שכרו של עו"ד בעל תואר נוסף הרלוונטי לעיסוקו של המשרד עשוי להיות גבוה מזה של חברו שאינו בעל תואר נוסף כאמור, במסגרת טווח רמת השכר הרלוונטי; וכיוצ"ב. רמות השכר מעוגלות ומוצגות במדרגות של 250 שקלים.

כמו כן וכאמור לעיל השונות בשכר הטרחה עשויה להקיף כמעט 20 סגמנטים ובהם עוד תתי סגמנטים כפי שאנו סוקרים בחברתנו (ראה לדוגמא סקרי השכר שנערכו בחברתנו עבור ועד פרקליטי המדינה בעת שביתת הפרקליטים). לסקרי שכר כלליים ושכרי שכר לפי סגמנטים שונים או לסקרי שכר של מנהלים וצוותי מטה במשרד עורכי דין אנא פנו לחברתנו.

| ותק מקצועי | ממוצע שכר ברוטו חודשי עו"ד במשרדים הגדולים או בוטיקים יוקרתיים (מרכז) | ממוצע שכר ברוטו חודשי עו"ד במשרדים בסדר גודל בינוניים-גדולים (מרכז) | ממוצע שכר ברוטו חודשי עו"ד במשרדים קטנים (מרכז ופריפרייה) |
|------------|---|---|---|
| שנה 1      | 14,000 – 12,250   | 13,000 – 11,000   | 8,500 – 7,250   |
| שנה 2      | 14,750 – 13,500   | 14,000 – 11,500   | 9,750 - 7,750   |
| שנה 3      | 17,000 – 14,250   | 15,250 – 13,500   | 11,250 – 8,500  |
| שנה 4      | 18,250 – 15,000   | 17,250 – 14,000   | 12,000 – 9,250  |
| שנה 5      | 21,250 – 17,500   | 20,250 – 15,000   | 13,250 – 10,500   |
| שנה 6-8 *  | 30,500 – 18,250   | 28,750 – 17,000   | 17,250 – 11,750   |

\* משלב זה של שכיר שנה 6-8 מאילך קיימים מנגנוני שותפות שונים (שותפות, שותפות חוזה, שותפות בתיקים וכד'). ראה בעניין זה לעיל טבלת משיכות שותפים.



**בשתי הטבלאות אשר להלן יוצגו רמות השכר בסגמנט היועצים המשפטיים הן בסקטור הפרטי והן בסקטור הציבורי. לפירוט יתר פנו לאתר הבית שלנו לדף הפרסומים. לסקרי שכר ספציפיים של יועצים משפטיים ומחלקות משפטיות פנו לחברתנו.**

**סקטור ציבורי**

| מדרגה | התפקיד   | שכר ברוטו ממוצע נמוך | שכר ברוטו ממוצע גבוה |
|-------|--|----------------------|----------------------|
| 1     | עורכי דין במחלקות משפטיות בעלי ותק 1-4 שנים  | ₪ 7,350              | ₪ 14,750             |
| 2     | עורכי דין במחלקות משפטיות בעלי ותק 4-7 שנים  | ₪ 13,100             | ₪ 18,450             |
| 3     | בעלי תפקידים משפטיים בכירים בסקטור הציבורי (בדרי"כ ותק של מעל 6 שנים) כגון מנהלי מחלקות ומשנים ליועצים | ₪ 18,600             | ₪ 27,250             |
| 4     | בכירים מאוד בסקטור הציבורי, למשל פרקליטי מחוז, שופטים וכד'   | ₪ 25,900             | ₪ 37,750             |
| 5     | בודדים מאוד מהסקטור הציבורי כגון שופטים בכירים   | ₪ 36,800             | ₪ 44,200             |

**סקטור פרטי**

| מדרגה | התפקיד   | שכר ברוטו ממוצע נמוך | שכר ברוטו ממוצע גבוה |
|-------|--|----------------------|----------------------|
| 1     | עורכי דין בעלי ותק 1-4 שנים במחלקות משפטיות לרבות יועמ"ש בחברות קטנות גם בוותק של מעל 4 שנים | ₪ 8,750              | ₪ 18,500             |
| 2     | עורכי דין בעלי ותק 4-7 שנים, יועצים משפטיים של חברות קטנות, בעלי ותק של 10 שנים ויותר וכד'   | ₪ 17,750             | ₪ 25,250             |

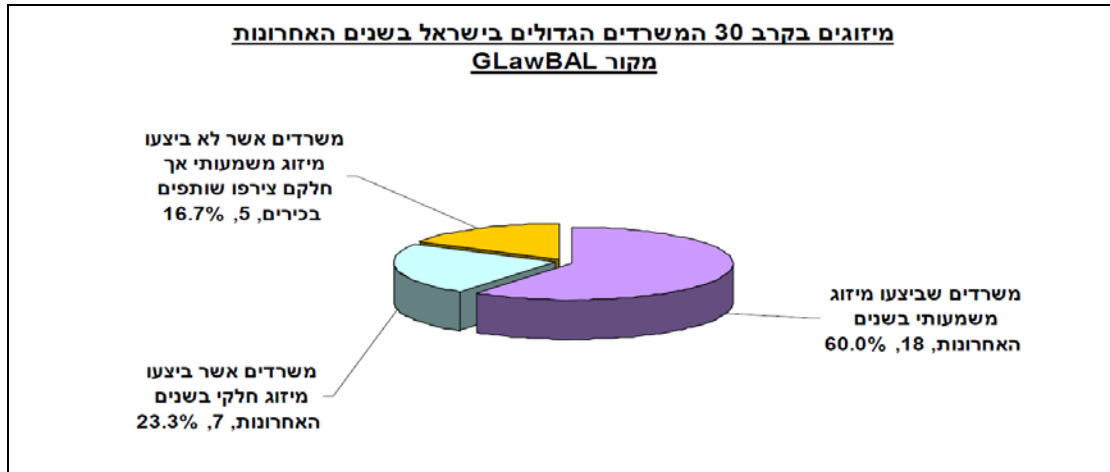


|          |          |   |   |
|----------|----------|---|---|
| ₪ 32,250 | ₪ 25,250 | עורכי דין בכירים במחלקות משפטיות, יועצים משפטיים בחברות קטנות-בינוניות, ותק 7 שנים ומעלה  | 3 |
| ₪ 41,750 | ₪ 27,500 | בכירים ביותר במחלקות משפטיות בעלי אפיון מיוחד למשל הייטק יועצים משפטיים בחברות ביניים בתאגידי שירות ומוצרים בינוניים וכד'.  | 4 |
| ₪ 49,500 | ₪ 39,750 | יועצים משפטיים או מנהלי מחלקות משפטיות בחברות ביניים יועמ"ש בכירים בתחומי ההיטק, מסחר, פיננסים  | 5 |
| ₪ 70,550 | ₪ 48,250 | יועצים משפטיים בחברות גדולות בתחומי השירות, נדל"ן וכו'  | 6 |
| ₪ 96,500 | ₪ 68,250 | מספר קטן של יועצים משפטיים בכירים בחברות הייטק מבוססות או חברות שירות ומסחר גדולות המנהלים מחלקה משפטית גדולה או תקציב גדול   | 7 |
|          |          | כמה עשרות בודדות של יועצים משפטיים או מנהלי מחלקות גדולות מאוד בגופים עסקיים ייחודיים. לרוב ליועץ המשפטי יהיה תפקיד רחב ושליטה רחבה בחברה כמו גם אחריות על עורכי דין רבים ותקציבים גדולים |   |

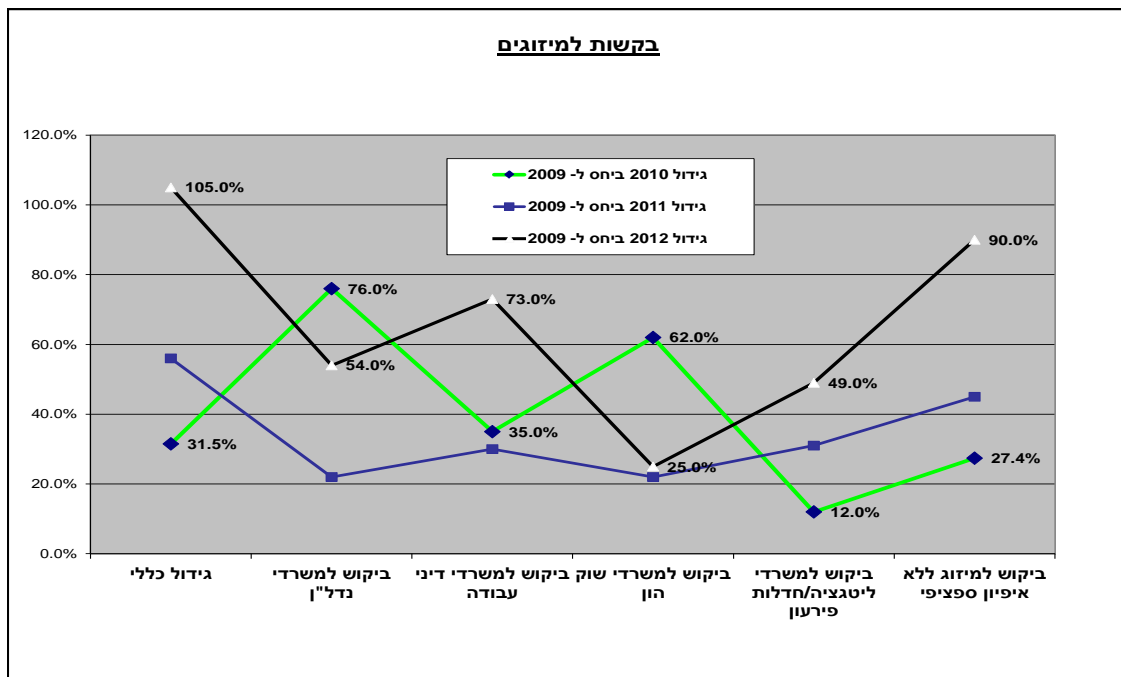
### ט. מיזוגים

מיזוגים, רכישות ושיתופי פעולה מוצלחים היו ונשארו הדרך המהירה לגדילתו של משרד, הרחבת התמחויותיו, פיזור סיכונים והגדלת שולי הרווח לשותפיו. למיזוגים יתרונות, חסרונות 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](http://www.glawbal.com).

תופעת המיזוגים קיבלה רוח גבית חזקה בשנת 2011 ושנת 2012 עם מיזוגים גדולים ובין הלו 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, מיזוגים של יחידות או מחלקות למשרדים גרוס, ברץ ומו"מ למיזוג עליו התבשרנו לאחרונה בין המשרדים מיתר וקנטור, אלחנני טל ועוד. מצורף בעמוד הבא גרף המדגים את היקף המיזוגים ב- 30 המשרדים הגדולים בשנים האחרונות.



על הגידול בביקוש למיזוגים ועל תחומי הביקוש ניתן ללמוד מהגרף מטה הדוגם את התפלגות רמות הביקוש למיזוגים ביחידת המיזוגים של חברתנו. למעשה ניתן ללמוד מספר דברים וגם כאן בהשוואה לשנת 2009. בשנים 2010 – 2012 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 ועלו מעט בשנת 2012 אך עדיין נותרו גבוהים משנת 2009. עוד תופעה עליה למדנו בשנים 2010 - 2012 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.





Zalmanovitch David

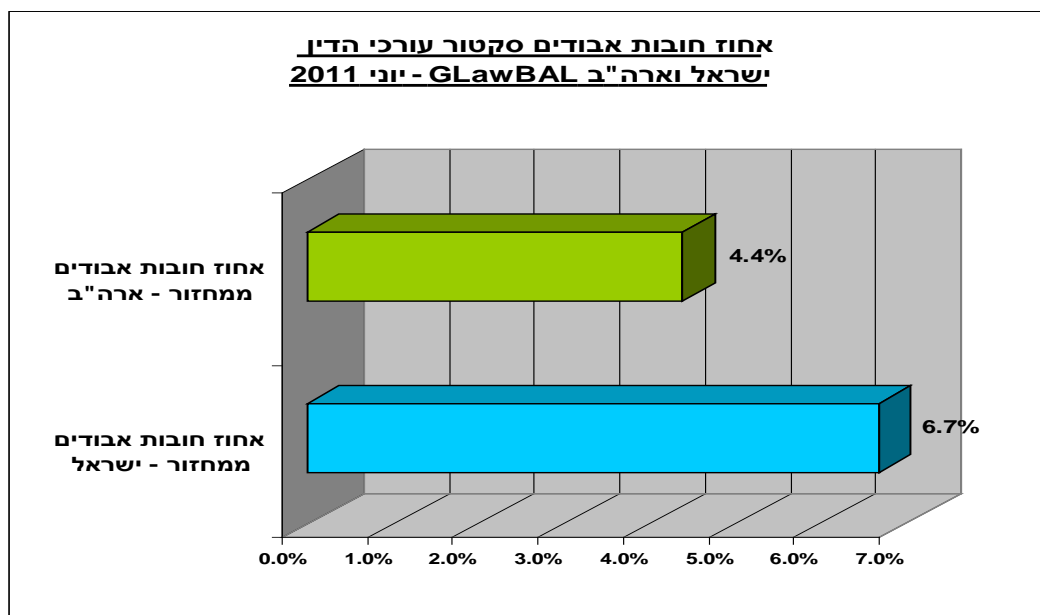
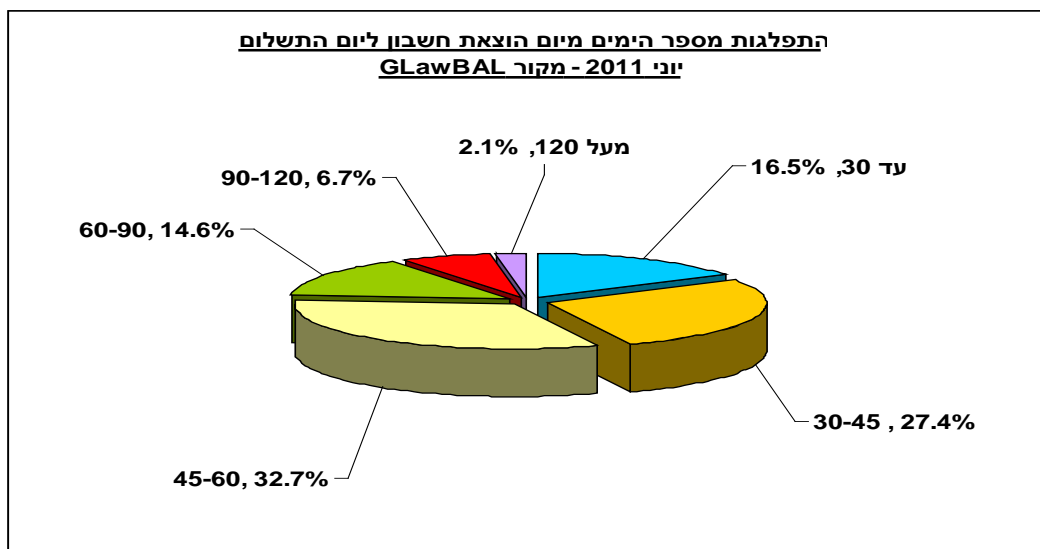
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

CEO

[www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)

**י. 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.





### יא. עורכי דין זרים

חלקם נמצאים ופועלים כאן כבר שנים רבות, חלקם נמצאים כאן אך לא יכלו עד כה לפעול באופן פורמאלי ומרביתם נושאים בימים אלו את עיניהם אל ישראל ומנסים לברר האם כניסתו לפועל של התיקון לחוק המכשיר פעילותם של עורכי דין זרים בישראל, הינו הזדמנות אמיתית?

בחודש יוני האחרון חתם שר האוצר על הצו שקובע את התנאים הספציפיים לפעילותם של עורכי דין בישראל וזאת לאחר כשנתיים מאז שונה חוק לשכת עורכי דין בעניין זה. בשנתיים אלו עמלו גורמי חקיקה ותקינה שונים לדון ולקבוע את התנאים המיוחדים להכשרתם ופעילותם של עורכי הדין הזרים כמו גם הסדרת סוגיות משלימות כגון ביטוח אחריות מקצועית של עורכי דין אלו.

ניתן לחלק את קבוצות עורכי הדין הזרים, המושפעות מן החוק, לשלוש קבוצות:

**קבוצה הראשונה**, משרדי עורכי דין קטנים, בהם בדרך כלל עורך דין אחד, אשר מייצגים בעיקר משקי בית מחו"ל ובעיקר יהודים עשירים המבצעים עסקאות בארץ ובעיקר עסקאות רכישת דירות להשקעה או יזמויות מקומיות, לעיתים בקרב הללו גם נמצא עורכי פטנטים בודדים או עורכי דין זרים המתמחים בסוגיות ספציפיות, לדוגמא מיסוי בינלאומי או סוגיות הגירה. קבוצה זו אשר בחלקה פעלה בישראל עוד טרם התיקון, הינה הדומיננטית ביותר ביישום הוראות החוק ואנו פוגשים רבים מחבריה הפונים אלינו כבר בשאלות יישום מתקדמות כגון ביטוח האחריות המקצועית, שיווק ומיתוג וכד'. כמעט כל 11 הנבחרים, אשר נגשו ועברו את בחינות הלשכה, הנדרשות כחלק מהליך ההכשרה על פי התיקון לחוק והצו, היו למעשה מקבוצה זו.

**קבוצה השנייה**, נמנה עורכי דין זרים אשר פועלים כיום בעיקר במשרדים הגדולים והבינוניים, אשר עד כה, בשל העובדה שלא היו גם מוסמכים לפעול בישראל, שימשו על תקן יועצים או פראליגל וכמעט לא נעשה שימוש פורמאלי בהסמכתם בחו"ל או נעשה כך בזהירות רבה (בין השאר, מכיוון שפעילות זו אינה מכוסה על ידי ביטוח האחריות המקצועית של מרבית המשרדים).

נציין כי בקרב המשרדים הגדולים והבינוניים עדיין אין אנו רואים התלהבות יתרה להיעזר באופן פורמאלי בעורכי הדין הללו וזאת הן בשל הצורך להקפיד על הכשרתם השוטפת בחו"ל (לדוגמא בארה"ב להקפיד על השתתפותם בתוכניות הלימוד השנתיות השוטפות בהם מחויב כל עורך דין ה – CLE), הן בשל המכשול הביטוחי והן ואולי ובעיקר, שהמשרדים מעדיפים כי עורך דין זה יהיה גם מוסמך בישראל וגם שולט בשפה העברית כדי שכישוריו הכוללים ייצרו למשרד גמישות מרבית בשיבוצו בעסקאות ובתיקים בהם מעורבים גורמים או דינים ישראלים וזרים כאחד.

**קבוצה השלישית**, משרדי עורכי דין מחו"ל השוקלים לפתוח משרדים בישראל ו/או להתמזג עם משרדים מקומיים, כדוגמת המיזוגים בענף ראיית החשבון. בשל העובדה כי גם כך משרדים בחו"ל נמצאים בתקופה של מעין ישורת שלאחר מיתון 2008 (המכונה – New Normal) במסגרתה, אסטרטגית הינם תרים אחר הזדמנויות, בשל העובדה כי בעולם, ישראל נחשבת למעצמה טכנולוגית ומדעית המייצרת מעורבות משפטית רבה בעסקאות גלובאליות, וכן בשל העובדה כי במשרדי עורכי דין רבים בחו"ל כמעט תמיד יש שותפים יהודים אשר יכולים להגשים חלום ציוני ולו גם בחלקו, ההתעניינות הינה רבה אך לשלב זה מעט ממנה מתורגם לשפת המעשה ורבות הן החששות והשאלות. דוגמאות למשרדים זרים אשר כן פתחו משרדים בישראל הינם משרד BLP, משרד ALO – אסרסון, Greenberg Traurig והמשרד הענק DLA Piper.

ממסע בין שבועיים באירופה ובארה"ב, שערכתי בחודש אוקטובר 2012 ופגישות והרצאות למשרדים אלו מפתיע מגוון השאלות הנשאלות על ידם. כל המשרדים מתעמקים בשאלות הטריטוריאליות של קשיים, חסמים, רגולציה, שאלות ארגוניות, אתיקה וכד', אך רבים גם שואלים שאלות הקשורות למידת הביטחון האישי או הרווחה של אנשיהם אם וכאשר יתמזגו עם משרד ישראלי או יפתחו משרד בישראל.

עוד משתאים הזרים על החסמים וההגבלות הקיימות למשרדים בישראל בנושא שיווק והרכשת לקוחות. כך לדוגמא מחקתי למשרד מסוים שורות שלמות בתוכנית העסקית אשר ניסח ובה



הקצה תקציבי שיווק מכובדים לפרסום המשרד הממוזג במסגרת שלטי פרסומת ברכבות ובאוטובוסים בישראל, ערוץ שיווקי מאוד נפוץ בארה"ב ואסור לחלוטין בישראל.

שאלה מעניינת לא פחות אשר מעסיקה אותנו בהקשר של המשרדים הזרים הינה מי הם המשרדים הישראלים שהינם מטרה לרכישה או מיזוג על ידי משרדים בחו"ל? כאן המשוואה די ברורה, משרדים גדולים להם קשרי עבודה רבים והדדיים עם מספר משרדים בחו"ל יתקשו מאוד לצמצם את פעילותם רק לעבודה עם משרד אחד לו הם חברו או התמזגו. מרבית העבודה המשפטית הכורכת ייעוץ על פי דין זר הינה "מישראל החוצה" ואיני רואה את המשרד הישראלי הקובע ליועץ משפטי או למנכ"ל - הלקוחות שלו, או לעצמו, כי לדוגמא בהנפקות או שירות לחברות ברישום כפול (חברות המונפקות כאן ובחו"ל) הוא ייעזר אך ורק בסניף הרלבנטי של המשרד הממוזג במדינת הרישום האחרת.

המשרדים היותר מתאימים למיזוג או לרכישה וגם זאת עם לא מעט קשיים, הינם אותם משרדים הפונים אלינו והמגלמים בתוכם את סדרת המאפיינים הבאים: הם צריכים להיות גדולים מספיק כדי שיהיו להם לקוחות גדולים או בעלי צרכים לעבודה בחו"ל, מנגד אינם המשרדים המסחריים הגדולים בשל בעיית ההדדיות שהוצגה קודם. כך גם הם צריכים להיות בעלי תרבות וסדר יום ארגוני אשר יוכל לנהל שיח מוצלח עם משרדים בחו"ל אשר במרביתם תרבות הניהול והארגון הינה מפותחת מאוד ביחס למשרד הישראלי הממוצע.

כמו כן שאלה גדולה הינה שאלת התעריפים השונים עיתים במאות אחוזים בין הנהוג במרבית המשרדים בישראל למשרדים בחו"ל. כאן, יהיה על המשרדים הממוזגים למצוא את המודל והתמהיל הנכון של תעריפי שכ"ט שיעמדו בתחרות עם משרדים מקומיים מזה ויהיו כלל כדאיים למשרדים בחו"ל מזה. אמנם למרבית המשרדים המתעניינים שלוחות במדינות שונות בעולם שגם בהן שכ"ט הוא נמוך יותר, אך לא תמיד ההשוואה לישראל נכונה, שכן כמעט כל המשרדים רוצים כי כאן ישבו מטעמים שותף אחד או שניים בכירים (בדרך כלל היהודים) והללו שותפים שרגילים לרמת משיכות שנתית שלפחות 2-4 מיליון דולר בשנה וגם יותר, רמה שהינה יותר מכפולה מרמת המשיכות הממוצעת של השותפים הבכירים ביותר בישראל. (ראה טבלה בעמוד 20 לעיל).

כמו כן אמנם מאז המיתון ב- 2008 יותר משרדים בחו"ל נדרשים על ידי לקוחותיהם לעבור לשיטות תמחור אלטרנטיביות כגון: תעריף קבוע, ריטיינר, תעריף הצלחה ושילובים של הללו (המכונים בקרב משרדים בחו"ל AFA – Alternative Fee Arrangements), אך עדיין אחוז התיקים המתומחרים לפי שעות במשרדים האמריקאים, גבוה בהרבה מאחוז זה בישראל.

כמוצג בגרף בעמוד 21, בישראל עוד טרם המיתון ב- 2008 במוצע כ- 55% מהכנסות המשרדים הגדולים והבינוניים, היו מתיקי שעות. למרות התחרות וגם לאחר המיתון אנו רואים ירידה יחסית קטנה והיקף ההכנסות מתיקי השעות ירד ל- 47%.

מנגד, אמנם בארה"ב שם היו רגילים המשרדים הגדולים והבינוניים לחייב כ- 89% מהכנסותיהם במסגרת תמחיר שעות, המיתון, לחץ הלקוחות ותהליכים נוספים גרם לירידה של מעל 30% בהיקף ההכנסות מתיקי שעות והיום הינו עומד על כ- 68% מכלל התיקים, אך עדיין אחוז הרבה יותר גבוה מהאחוז הרלבנטי להשוואה בישראל.

**לסיכום:** אין ספק שההתעניינות רבה ובסופה של הדרך נראה יותר משרדים זרים נוכחים בישראל. אך הדרך לשם אינה קצרה ורצופת שאלות, מחד של רגולציה, אתיקה, כלכלה, ביטוח וכיובי ומאידך ואף חשוב יותר, שאלות של תרבות ארגונית, אידיאולוגיה, ערכים וכן, גם שאלות אישיות של השותפים כמו רווחה ובטחון אישי.

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

**המעוניין לעיין בשאר מאמריו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)**