



מגמות ושינויים בסקטור עורכי הדין בישראל ובעולם – כלכליסט 2018

לקראת כנס לשכת עורכי הדין שנערך באילת בחודש מאי 2018 ולאחר ששבתי ממספר כנסים בהם נכחתי והרציתי (בהונג קונג, מוסקבה, לונדון וניו יורק), לבקשת העיתון כלכליסט, הצגתי תקציר וצילום מצב קצר ביחס לסקטור המשפטי בחו"ל וזה בישראל, בשנתה השבעים של המדינה. תקציר זה אינו מחליף את הסקירה השנתית אותה אנו מפרסמים מידי שנה בחודשי הסתוו ([לסקירה השנתית לשנת 2017 הקלק כאן](#)).

כמו כן בהמשך סקירה קצרה של תהליכים מרתקים המתרחשים בעולם וחלקם כבר נוכחים כאן.

בשנת 2018 מספר עורכי הדין בישראל, שהוסמכו אי פעם, חצה זה מכבר את 80,000 מתוכם רשומים כפעילים מעל 65,000. זהו שיא עולמי הנושק למשוואה של עו"ד אחד לכ- 128 תושבים בארץ ועו"ד אחד לכ- 20 תושבים בגוש דן. בישראל שיא עולמי של מלאי שנתי של שעות משפטיות מעל 73 מיליון שעות עבודה של עורכי דין – כ- 9 לכל נפש בשנה או אם נרצה כ- 20 שעות לשנה לכל תאגיד או אדם בוגר בין הגילאים 25 ל- 65 (שכן הללו הם הצרכנים המשפטיים). הסקטור אף צעיר מאוד וכ- 70% מהפעילים בו מתחת לגיל 40. התפלגות המקורבת של עורכי הדין בסקטור עורכי הדין בישראל הינה כ- 49,000 עורכי דין פעילים במשרדי עורכי דין כ- 12,000 בייעוץ המשפטי הפרטי, או הציבורי וכ- 4,500 עורכי דין מחזיקים בתעודת עו"ד דין אך אינם פעילים והללו בדרך כלל במשרות ניהול, רכש, ציות וכד'.

הריבוד בסקטור ממשיך להיות חסר תקדים ביחס לעולם. מחד, מגה משרדים אשר חלקם חצו את רף 300 עורכי הדין או "בוטיקים" יוקרתיים, שלכל הללו רווחה כלכלית מרשימה ובמשרדים הטובים חוצה את רף ה- 1.25 מיליון שקל מחזור הכנסה אותו מייצר עו"ד בשנה. משרדים אלו ממשיכים לגדול ו- "בולעים" משרדים ובעיקר משרדים בינוניים כשהתוצאה שכמעט 20 מהם התפרקו או מוזגו בשנים האחרונות. ומנגד, קיימים עשרות אלפי עורכי דין שמטפלים בעיקר בסוגיות של משקי בית (כגון נזיקין, תעבורה, מכר דירות וכד') החווים תחרות קשה מאוד, המביאה חלק מהם גם מתחת לרף ההיתכנות הכלכלית וערכים הפסדים כגון פחות מ- 200,000 שקל מחזור הכנסה אותו מייצר עורך דין בשנה.

כמוצג בתרשים בהמשך, הצגת ההכנסות השנתיות של משרדי עורכי הדין בישראל (וכמקובל בעולם) הינה בארבע רמות של הכנסה במשרדי עורכי דין בעלי מופע פעילות מגוון (שאינם משרדי בוטיק). ורמה אחת



במשרדי הבוטיק (משרד בוטיק מוגדר כמשרד בו מעל 85 אחוזים מהפעילות בתחום אחד). ההכנסות משקפות הכנסות משכר טרחה בלבד ללא מע"מ, הוצאות לקוח או שכר טרחה שאינו בכסף.

כמוצג בתרשים, קיימת הלימה בין תחומי העיסוק של המשרד, מיצובו ורגישות לקוחותיו למחיר, לבין הכנסותיו השנתיות. במשרדים שעיסוקם בעיקר משקי הבית והתחומים המוצגים בשכבה הנמוכה בתרשים, ההכנסה למשרת עו"ד לשנה נעה בין כ- 86 אלף ₪ לשנה לעו"ד לבין כ- 333 אלף ₪ לעו"ד לשנה. ההכנסות ברובד זה של משרדים שהינן על סף ההיתכנות הכלכלית משקפות את הבעיה המרכזית של התחרות בסקטור ושרידותם של חלק לא קטן ממשרדים אלו. ([לפירוט ההכנסה בתחומי העיסוק ראה הסקירה השנתית](#)).

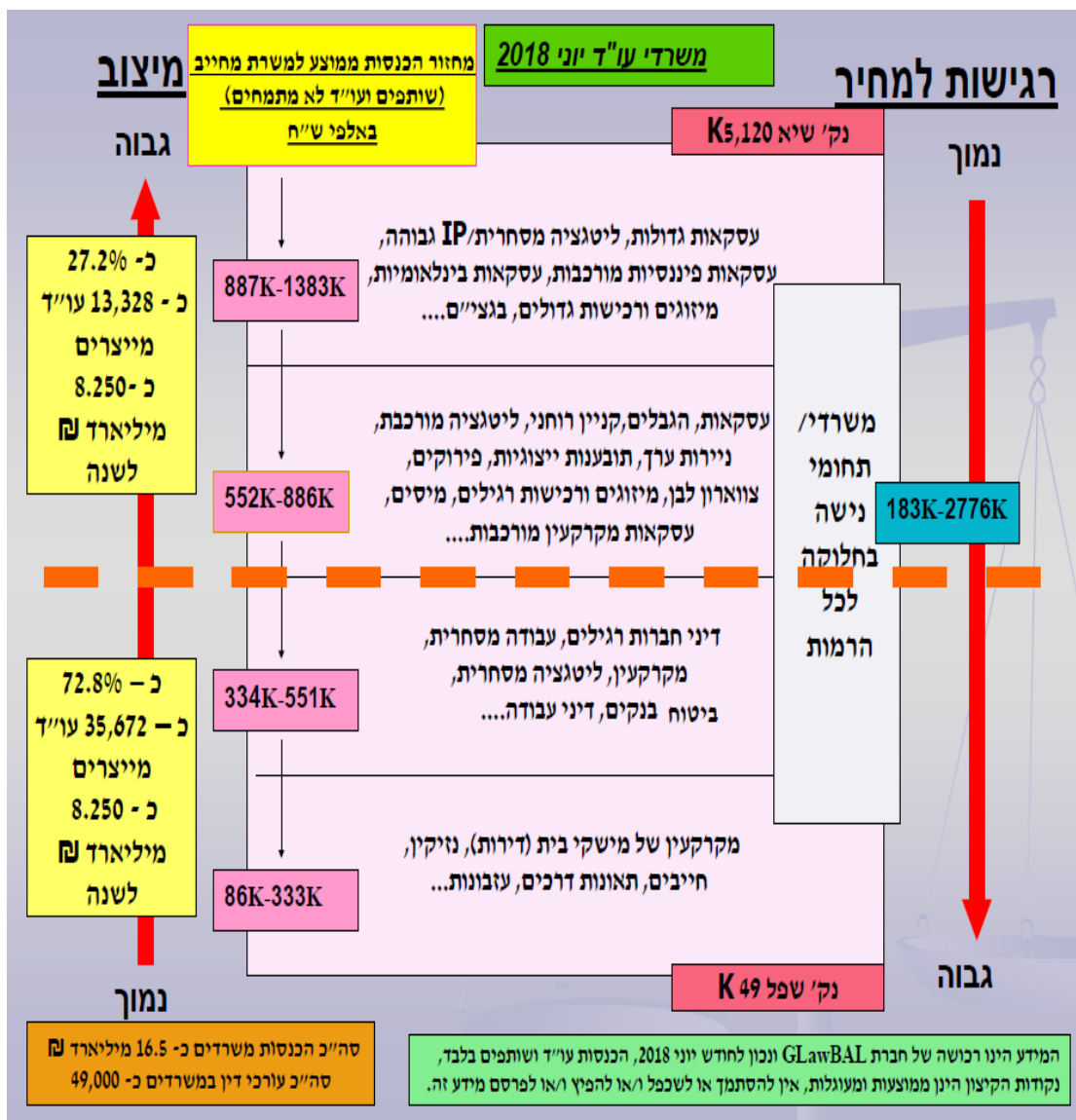
בקבוצה השנייה, בה ההכנסה לעו"ד נעה בין כ- 334 אלף ₪ למשרת עו"ד לשנה ל- 551 אלף ₪ למשרת עו"ד לשנה. בקבוצה זו משרדים בהם פעילות במיצוב גבוה יותר עבור משקי הבית ופעילות ללקוחות מסחריים בהם חברות קטנות וכיוב'. כמו כן יש משקי בית שלמדו שסוגיות העולות כדי עסקאות קריטיות בחייהם, הם מעדיפים להפקיד במשרדים להם רמת מיצוב וכן וותק גבוהים יותר, הגם שיכול להיות שעו"ד צעיר יותר יהיה מוכשר ומנוסה בתחום הליווי המבוקש ובמרבית המקרים יהיה זמין ומעורה יותר עבור הלקוח. לקבוצה השלישית, בה ההכנסה לעו"ד נעה בין כ- 552 אלף ₪ למשרת עו"ד לשנה לכ- 886 אלף ₪ למשרת עו"ד לשנה, משתייכים רוב המשרדים הגדולים והבינוניים, בהם פעילות מסחרית, תיקי ליטיגציה/מקרקעין מורכבים, פעילות חדלות פירעון, פעילות שוק הון, התמחויות מיוחדות וכד'. כאן יהיו מרבית המשרדים הגדולים והבינוניים בסקטור ובוטיקים שונים.

לא רבים המשרדים בקבוצה הרביעית בה נעה ההכנסה בין 887 אלף ₪ למשרת עו"ד לשנה לכ- 1.38 מיליון ₪ למשרת עו"ד לשנה כך לדוגמא רק 6 משרדים גדולים מבין 20 המשרדים הגדולים בישראל הצליחו בשנת 2017 לעבור את רף ההכנסה של 1 מיליון ₪ לעו"ד (מיעוט אף חצה את הרף של 1.2 מיליון ₪ לעו"ד). בקבוצה ייחודית זו מספר משרדים בעלי פרופיל התמחויות יוקרתי, שירות ללקוחות חו"ל, משרד בחו"ל וכד'.

השונוות בקבוצת הבוטיקים גדולה ונעה בין כ- 183 אלף ₪ למשרת עו"ד לשנה לכ- 2.78 מיליון ₪ למשרת עו"ד לשנה. נתונים מעניינים נוספים הינם נקודות השיא והשפל, בנק' השפל מחזור הכנסה שנתי מגוחך של כ- 49 אלף ₪ למשרת עו"ד לשנה מול נק' שיא שלא הייתה מביישת משרדים בחו"ל של כ- 5.12 מיליון ₪



למשרת עו"ד לשנה. לשיאים אלו מגיעים רק בוטיקים ייחודים בתחומי מס, הון משפחתי, תחומי נזיקין מיוחדים, קניין רוחני בתחום הגבוה ותיקים בינלאומיים וכיוב' ועוד. חשוב לציין שאין בערכי ההכנסה כדי ללמד על משיכותיהם של השותפים הנגזרים ממבנה השותפות ושולי הרווח (לנושא רווח השותפים ראה [הסקירה השנתית](#)).

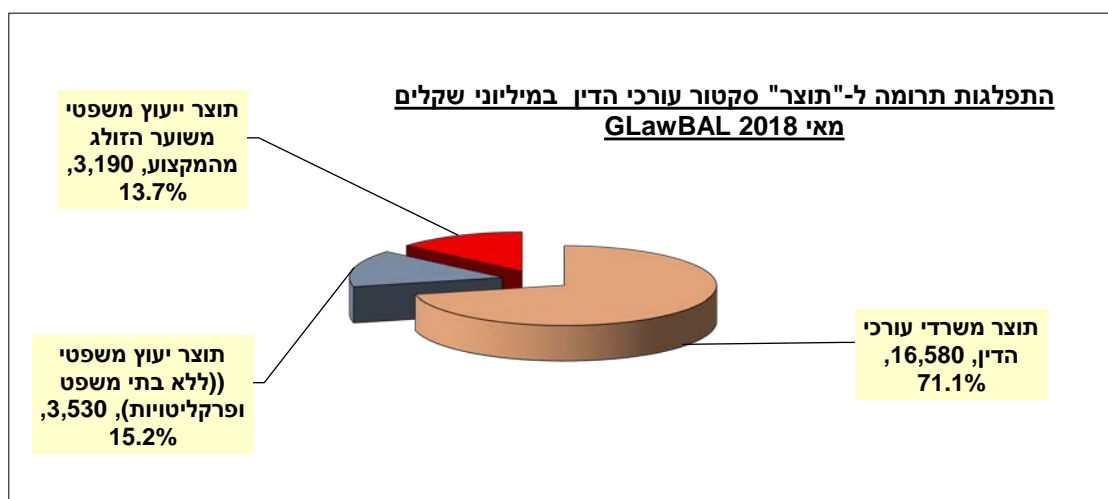


איך לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור
איך לראות באמור במסמך זה כייעוץ ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי



פערים אלו כמובן מוצאים ביטויים בהבדלים העצומים בין שכר עורכי דין שכירים במשרדים מצליחים לבין הללו שפחות. פער העשוי להתחיל מכפי-2 בשנה הראשונה (בין כ-7,000 ₪ ברוטו לחודש למעל 13,000 ₪ ברוטו לחודש) ועד פי 3.5 בשנים מתקדמות כגון שנה חמישית עד שביעית (בין כ-10,500 ברוטו למעל 35,000 ברוטו לחודש). גדול עוד יותר הפער ברמת השותפים או בעלי המשרדים, עת באלפיון העליון בסקטור ישנם שותפים אשר ערך משיכותיהם החודשי עולה על חצי מיליון ₪ ופי 70! מעורכי דין בעשירון התחתון המרוויחים כ-7,000 ₪ ברוטו לחודש בממוצע. [\(לטבלאות שכר ראה הסקירה השנתית\)](#)

התוצר השנתי במשרדי עורכי דין בתחילת 2018, חצה את 16.5 מיליארד השקלים. התוצר במחלקות המשפטיות (הפרטיות והציבוריות) הינו מעל 3.5 מיליארד שקלים לשנה. אך נושא המטריד מאוד את עורכי הדין היא העובדה שכמעט 3.2 מיליארד שקלים "זולגים" מהמקצוע, שסכום זה יכול לספק עבודה למעל 7,500 עורכי דין בעלי מחזור הכנסה ממוצע! שכר טרחה זה זולג לפרופסיות אחרות שמציבות דריסת רגל במחוזות משפטיים, לארגונים עסקיים שונים (כגון החברות למימוש זכויות) ו/או מתווכים ומאכרים שונים. כמו כן התקדמות הטכנולוגיה, רשת האינטרנט והרשתות החברתיות, הפכו את הידע המשפטי והמוצרים המשפטיים לזמינים, שיתופיים וזולים וגם כאן זולגת עבודה רבה מעורכי הדין או גורמת לירידה דרמטית בתעריפי שכר הטרחה.





בחלק זה של התקציר נציג בקצרה מספר תהליכים מרתקים העוברים על סקטור עורכי הדין בעולם ואף בראשיתם נוכחים גם אצלנו. בכלל אלו: שינוי המבנה של משרד עורכי הדין המסורתי, הפרטת חלק מהעבודה המשפטית, שיטות וכלים חדשניים לשיפור ביצועיו של המשרד, מודלים של תמחיר, מימון שכר טרחה על ידי קרנות ייעודיות, הנפקת משרדי עורכי דין. להלן על קצה המזלג:

- הגדלת מיקור החוץ של עבודת משרד עורכי הדין - עבודה רבה שבעבר נעשתה על ידי מתמחים או עורכי דין במשרד מבוצעת כיום במיקור חוץ על ידי גורמי ייצור זולים שלחלקם אין כלל השכלה משפטית (כגון במרכז אמריקה, הודו וכיו"ב)? בעוד בעבר עבודה זו יוחדה לעבודה טכנית בעיקר או תמיכה בניהול משרד עורכי הדין, כיום גם כותבים פטנטים, עורכים מחקר משפטי או אף כותבים סיכומים... במיקור חוץ. מטבע הדברים העברת עבודה כאמור נעשית למדינות בהן קיימת שליטה בשפה האנגלית וברוב המקרים לגורמים המסייעים אין השקה כלל ללקוחות.
- עבודה משפטית מופרטת לעורכי דין בודדים שאינם חלק מצוות המשרד – עורכי דין אלו יושבים בשירותי משרד או בחללי עבודה משותפים הייעודיים לעורכי דין ומסייעים למשרדים בינוניים/גדולים בעבודה "על פי דרישה". מודל זה מייצר למשרדים גמישות רבה בהעסקה של עורכי דין שכירים והימנעות מעיסוק שוטף בתנאי עבודתם של חלק מהם כמו גם קידומם בארגון/מעבר לשותפות וכדומה. חלקם של עורכי הדין הללו צובר ניסיון ומיומנות שהופך אותם למאוד מיומנים, יעילים ומנוסים מזה, ומנגד המשרד הגדול אינו חושש להעביר להם עבודה (מחשש שיבקשו להעביר אליהם את הלקוח – שבמרבית המקרים כלל אינו מכיר אותם). במודל זה שאלות של אתיקה חיסיון ואף אחריות מקצועית נפתרות באופן מסודר.
- טכנולוגיה ומחשבים תופסים את מקומו של עו"ד המסורתי והמודלים המסורתיים של שכ"ט - כך צורכים כיום משקי בית רבים ואף תאגידים מוצרים משפטיים פשוטים באמצעות רשת האינטרנט



ואף מקבלים ייעוץ משפטי, על פי דרישה, מ"רובוטים" שהוכשרו לכך. משרדים בעולם אשר הפנימו שהעולם משתנה, אף משתפים פעולה ונוטלים חלק בתעשייה זו ויוצרים לעצמם מותגי משנה ו/או מחלקות סחר אלקטרוני של מוצרים משפטיים משל היו כל שירות או מוצר אחר הנרכש באמצעות רשת האינטרנט. גם כאן קיימות שאלות לא פשוטות בעיקר של אחריות מקצועית. לשאלה הכי צד המשרד משתף פעולה ומשתף פעולה עם אמצעים אלו הפוגעים למעשה בהכנסותיו...? התשובות הן:

1. למשרד למעשה אין ברירה לשם צועד העולם, הלקוחות מתוחכמים ומבינים זאת 2. המשרד מסיט ומקצה כוח אדם מקצועי באופן יעיל יותר מבעבר (על מדידה כלכלית ותמהיל במשרד עורכי דין ראה פרסום חדש בדף הפרסומים באתר הבית שלנו בכתובת www.glawbal.com). 3.

המשרדים למדו כיצד באמצעות מודלים מתוחכמים ונוכחות בעולם ה-Legal Tec הם יכולים למנף ולהגדיל הכנסותיהם מסגמנט פעילות חדש זה, לרבות מעורבות בפיתוח הכלים, שימוש כ - "בטאסייט" ואף מכירת הרשאה ורישיונות במוצרים לגופים אחרים.

- הטכנולוגיה שינתה במקרים רבים גם את מודל העבודה המשפטית בתוך המשרד ותמחורו - לדוגמא אם בעבר בעת בדיקת נאותות של חברה כדי לסרוק 30,000 מסמכים היו נדרשים למשרד עורכי דין צבא מתמחים או עורכי דין וכ- 1000 שעות, בעלות ממוצעת של כמה מאות אלפי שקלים, כיום ניתן לסנן טכנולוגית, באמצעות תוכנות מיוחדות, 95% מהמסמכים ולהישאר עם 1500 מסמכים בהשקעה של כ- 50 שעות ובעלות של מעט יותר מ- 10,000 שקלים.

- ניהול הידע במשרדים הפך לממוכן לחלוטין באמצעות תוכנות ייעודיות ומתוחכמות - נציין כי הידע המשפטי, בו מועסק עורך הדין הממוצע, יותר ממכפיל עצמו מידי שנה. הערכה זהירה מדברת על ידע בסדר גודל של 3.2 הקסאבייט (10 בחזקת 18) בשנה בסקטור עורכי הדין בארה"ב. להמחשה, לו כל בית היה גרגיר אורז היה ניתן לכסות שטח השווה לכ- 20 פעם שטח מדינת ישראל. המערכות המתקדמות הייעודיות, הן למשרדי עורכי דין והן למחלקות משפטיות, מטפלות בגישות אשר מחד מתקדמות מאוד בתחום ניהול הידע ובמקביל מאוד אינטואיטיביות למשתמש ולשימוש היום יומי



שלו במסגרת עבודתו השוטפת. כיום תוכנות אלו גם מנוגשות לציבור עורכי הדין באופן פחות יקר מהעבר. לפרטים בדבר תוכנות אלו פנו למשרדנו או באי מייל web@glawbal.com

- כלי השיווק והמכירה הפכו לאגרסיביים כמו בתעשיית המוצרים כאשר כללי האתיקה, בחלק ממדינות העולם, נעזבו זה מכבר מאחור. בישראל אמנם בוצעה לאחרונה רביזיה בכללי הפרסומת, אך זו עדיין רחוקה מרחק עצום מהנעשה בעולם ועדיין אינה מקנה לעורכי הדין מרחב מספק בוודאי אל מול גופים המתחרים בהם ואינם כפופים לכללי אתיקה כלל (לדוגמא החברות למימוש זכויות). יחד עם זאת יש לדעת היכן לעצור.... חלק מהמתרחש בעולם יוצר זילות במקצוע עריכת הדין.

- החשיבה היצירתית וכוחות השוק הגיעו גם אל סביבת הלקוחות לרבות בתחומי שכר הטרחה - כך לדוגמא הוקמו קרנות שונות המממנות שכר טרחה ללקוחות אשר אין ידם משגת, או מתלבטים לגבי מידת ההשקעה בשכר טרחה. הדבר נכון בעיקר בתחום הליטיגציה ובניהול תיקים גדולים. לקרנות אלו צוות מקצועי אשר בוחן את סיכויי ההצלחה בתיק ולמעשה מממן ללקוח את שכר הטרחה לעורך הדין אשר ייצגו. לפרטים בדבר מסלול זה פנו למשרדנו או באי מייל web@glawbal.com

- ואחרון גם המודל התאגידי של משרדי עורכי הדין בעולם משתנה בחלק מהמדינות - כך באוסטרליה ניתן כיום להנפיק משרדי עורכי דין. ובחלק ממדינות העולם עד 49% מהבעלות במשרד עורכי דין יכולה כלל להיות של משקיעים חיצוניים, למגמה זו השלכה דרמטית על כל מודל השירות של משרד עורכי דין כללי אתיקה, חיסיון וכיוב'.

לסיכום עולם עורכי הדין משתנה, במסלול וקצב מהיר הרלבנטי כמעט לכל משרד עורכי דין ומחלקה משפטית. מי שיבין את השינויים והחידושים ינסה ויצליח להתמיד בקצב, אך מי שלא עשוי למצוא עצמו "עף מהמסילה" או מתקשה עד מאוד להמשיך בהתנהלות לה היה רגיל שנים רבות.

עו"ד זלמנוביץ דודי מייסדה ומנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בשיפור ביצועים, השמה, מיזוגים וב-18 שירותי ייעוץ נוספים לסקטור המשפטי.