



דגשים והיערכות של משרדי עורכי דין

לימי "קורונה" - 20 מרץ 2020

תוכן עניינים

<u>עמודים</u>	<u>סעיף דיון</u>
2	מבוא
2-3	סעיף 1 - כיצד זה נראה במשברים קודמים?
4-5	סעיף 2 - ביקושים למוצר המשפטי
6-7	סעיף 3 - הכנסות המשרדים
8-10	סעיף 4 - תעריפי שכר טרחה ויעילות
10-13	סעיף 5 - ניהול, מיחשוב, פיננסיים, ביטוח ומעט שיווק ואסטרטגיה
13-15	סעיף 6 - גבייה
15-18	סעיף 7 - צוות משפטי ומטה
18-20	סעיף 8 - רווח ממוצע לשותף הון
21-22	סעיף 7 - מודל הכניסה לשותפות ואחוז שותפים



מבוא

היה לי "הכבוד" המפוקפק ללוות את סקטור עורכי הדין בשתי תקופות משבר קודמות. תוצאות המשבר בתחילת שנות האלפיים ומשבר 2008. לבקשת עיתון גלובס הצגתי במהלך השבוע, דגשים שונים ביחס למשבר הנוכחי ההולך ומתהווה לנגד עינינו. במאמר זה, **ונכון למועד כתיבתו** אציג את הנוסח המלא של הדברים ודגשים שלא צוטטו בעיתון, או נוספו מאז הפרסום, ב-3 היבטים:

1. התנהלותם/תגובתם של משרדי עורכי דין **בעולם** באותה עת ומאז המשבר.
2. התנהלותם/תגובתם של משרדי עורכי דין **בישראל** באותה עת ומאז המשבר.
3. מבט אל **המשבר הנוכחי** בישראל ואל המשך שנת 2020. במסגרת כך דגשים, תובנות והמלצות כלכליות ואחרות, להיערכות ופעולה של משרדי עורכי דין. זאת על סמך הלקחים אשר למדנו משני המשברים האחרונים והשוני ביחס למשבר זה וככל שידוע כיום. אקדים ואומר שבשל האופי המיוחד של משבר זה, אין לנו את מלוא הוודאות, לאן אנו הולכים ולאן ייקח אותנו משבר זה כשכל יום אנו חוזים בשינויים. מאפשרות שהוא יסתיים תוך מספר חודשים, דרך שהות ארוכה יותר והשפעה כלכלית נרחבת.

לכן מאמר זה יתרכז בדגשים והמלצות ביחס לנסיבות השורות ביום כתיבתו 20.3.2020.

נדגיש כי הפרמטרים המאקרו כלכליים בשנת 2020 שונים ואיתנים יותר מהללו ששררו במשברים הקודמים, כך שברמת המאקרו של המשק לפחות "תנאי הפתיחה" של משבר זה טובים יותר. **באשר למשרדי עורכי דין** וכפי שאנו כותבים רבות במהלך השנים, השונות מאוד גדולה. בעוד אין ספק לגבי חוסנם מבעבר של המשרדים הגדולים/בינוניים והבוטיקים היוקרתיים, מצבם של המשרדים הקטנים ובעיקר אלו העוסקים במשקי הבית, אינו גדול (להרחבה ראה חומר רב באתר הבית שלנו).

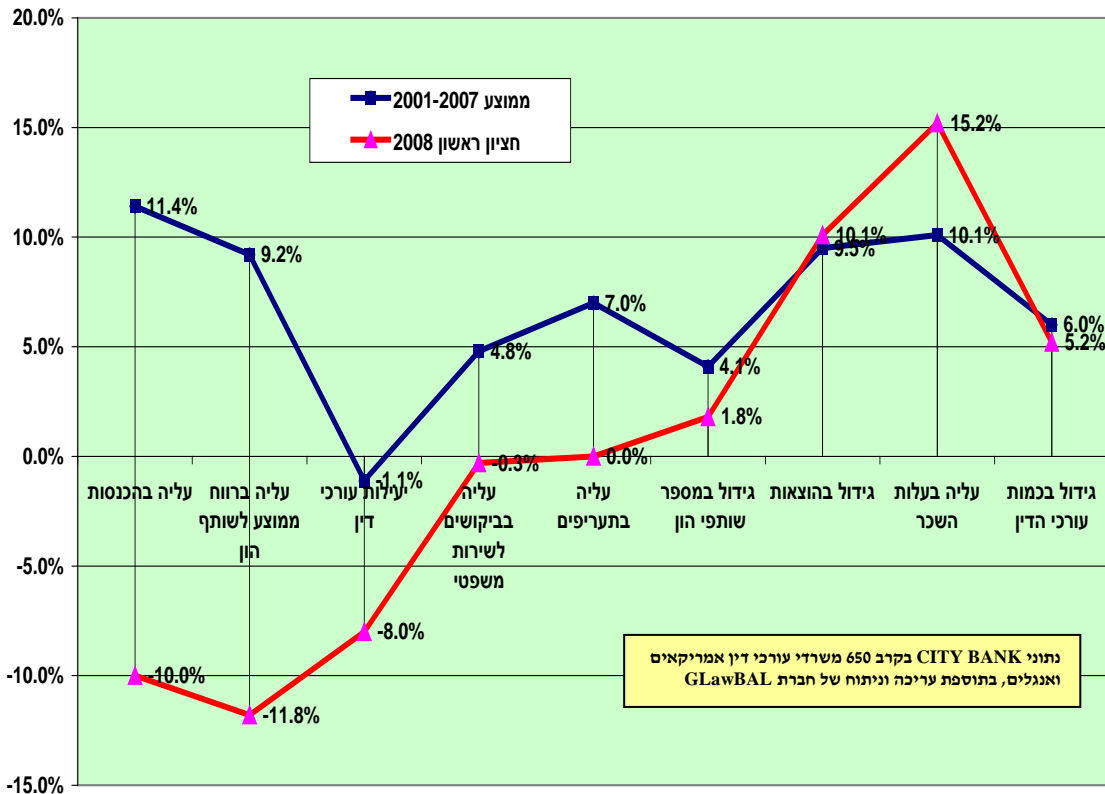
1. כיצד זה נראה במשברים קודמים?

שבתי ורעננתי את האבק מהנתונים שפרסמנו, לקראת תום שנת 2008 ביחס למגמות בסקטור המשפטי בארה"ב ובאנגליה. זאת מוצג בגרף ובטבלה בעמוד הבא המבוססים על נתונים שאסף וערך CITY BANK באותה עת, בקרב 650 משרדי עורכי דין אמריקאים ואנגלים. במסגרת הללו שולבו תובנות ו/או חישובים שבוצעו בשעתו על אנשי המחקר של חברת GLawBAL. **בסעיפים 9-2 אשר בהמשך אנתח כל פרמטר בטבלה, ביחס לעולם ולישראל והתמורות שחלו מאז 2008. בנוסף, אאבחן/איישם, את הנלמד ביחס למשבר הנוכחי ואציג את הדגשים והמסקנות, אותן לדעתנו, יש לקבל ולאורן (להבנתנו) על המשרדים לפעול כעת וביחס להמשך שנת 2020 בכל. מכיוון שהמשרדים אינם מקשה אחת, לפי הנדרש אערוך אבחנות בין סוגים ו/או גדלים של משרדים...כמו כן אוסיף דגשים נוספים אותם מצאתי לנכון להוסיף שלא פורסמו בגלובס בכלל או בהרחבה ועדכון מאז הפרסום. נצא לדרך:**



ממוצע פירמות טובות ארה"ב ואנגליה = מעל 650,000 דולר משיכות לשותף הון ממוצע לשנה		
פרמטר	ממוצע 2001-2007	חציון ראשון 2008
עליה בהכנסות	+11.4%	-10.0%
עליה ברווח ממוצע לשותף הון	+9.2%	-11.8%
יעילות עורכי דין	-1.1%	-8.0%
עליה בביקושים לשירות משפטי	+4.8%	-0.3%
עליה בתעריפים	+7.0%	0.0%
גידול במספר שותפי הון	+4.1%	+1.8%
גידול בהוצאות	+9.5%	+10.1%
עליה בעלות השכר	+10.1%	+15.2%
גידול במספר עורכי הדין	+6.0%	+5.2%

השוואת ממוצע 2001-2007 מול חציון ראשון 2008 (פירמות מצליחות בארה"ב ואנגליה)





2. ביקושים למוצר המשפטי

2.1. בעולם במשברים קודמים

בעוד הפירמות בעולם חוו עליה מתמדת ברמות הביקוש אשר הגיעה עד כדי 4.8% לשנה בשנים שטרם שנת 2007, בשנת 2008 צנח הביקוש לרמה שלילית מתחת לאחוז בממוצע ובמשרדים מסוימים אף הרבה מתחת לכך והמשיך כך בשנים 2009 – 2011. כך הודגמה צניחה בשיעורי הביקוש לליווי משפטי בתחומי פיננסים, שוק הון, עסקאות וכד'. מנגד הייתה עליה ברורה בתחומי ליטיגציה שונים של כ- 5% ובאחוזים גבוהים אף יותר בתחום חדלות הפירעון, הסדרי חוב, הבראת חברות וכדומה. (ראה דיון משלים בסעיף הכנסות).

2.2. בישראל במשברים קודמים

בשלהי 2008 אך בעיקר בחציון ראשון של 2009 הייתה בחלק מהמשרדים ירידה בפעילות הייעוץ המשפטי המסחרי, זאת על רקע העובדה שחלק מהפעילות המסחרית נפגעה מאוד. כך גם הודגם באותה עת קיפאון כמעט מוחלט בשוק ניירות הערך הראשוני (הנפקות). מצוקת אשראי טרפדה השקעות בארץ ובחו"ל בין השאר מהנטייה ל"ישיבה על הגדר" של גורמים עסקיים. נצפתה שונות גדולה מאוד במשרדי הנדל"ן בפרט בין אלו שמלווים עסקאות קיימות וארוכות טווח לבין הללו שעוסקים ביזמויות שונות בעיקר בחו"ל שהללו נכנסו להקפאה ארוכה עד לפני מספר שנים. בתחום הליטיגציה הודגמה עלייה בחלק מהתחומים ובין הללו בתחומי הנשייה וחדלות הפירעון כמו גם בסכסוכים מסחריים לגווניהם השונים, שבהמשך הופיעו גם תביעות מנהלים, תביעות ייצוגיות ותביעות נגזרות. באופן יחסי המשרדים הקטנים ובעיקר הנותנים שירות למשקי הבית לא נפגעו באופן משמעותי אך בהמשך השנים חוו קשיים אחרים בשל התחרות והצפת המקצוע.

מבט אל משבר זה והמשך 2020

2.3. במסגרת ההיערכות למשבר זה וכנלמד ממשברים קודמים ובנושא ביקושים, על המשרדים לעבור על כל תחום פעילות במשרד, למפות וליצור תשתית מידע ביחס לפרויקטים הקיימים בכל מחלקה ויחד עם מידע שיתקבל מלקוחות לנסות להעריך, אלו מהללו יושהו או יוקפאו וסטטוס שכ"ט. כך גם להיערך וככל הניתן לנסות להסב ידע ועובדים למחלקות או תחומים בהם צפוי לדעתכם ביקוש (בהמשך). לא תמיד אפשרי ונכון להסב עורכי דין מתמחים מתחום אחד לתחום אחר, אך יש לשאוף לכך לפחות בתחומים המשיקים זה לזה. לא מן הנמנע שבתקופה זו יאוחדו מחלקות/תחומים למקרה שיפוטר שוכרים או יצאו לחל"ת. אסור למשרדים להניח לפעילות השיווק השוטפת ובעיקר יש לצקת לתוכה תכנים הקשורים לניהול המשבר ורלבנטיים ללקוחות. מהמלצות בתחום דיני עבודה, מס, רגולציה בתקופה משתנה ועוד. חובה לשמור על קשר עם הלקוחות גם באמצעות דיוור המבהיר את אופן עבודתו של המשרד (לרבות מספרי ניידים) וגם בשיחות אישיות.



מטה מופיעה טבלה (הלקוחה מהסקירות השנתיות שלנו) בה, נכון לתום שנת 2019, מוצגים מחזורים שנתיים ממוצעים למשרת "מחייב" (שותף או עו"ד במשרד להם פוטנציאל חיוב של 1776 שעות שנתיות לתיקי לקוחות – [ראה הרחבה על כך במאמר מדידה כלכלית אשר בקישור זה](#)). בטבלה חלוקה בין (בצד ימין) משרדים קטנים בהם עיקר העבודה הינה עבור משקי בית, עוסקים זעירים ומעט חברות ביניים כגון חברות משפחתיות. לבין (בצד שמאל) משרדים גדולים הנותנים שירות לחברות גדולות וקונצרנים, לקוחות חו"ל וכד' וכן לבוטיקים מתמחים ומצליחים, הן בתחום משקי הבית (כגון נזיקין, דיני אישות, פלילי, מקרקעין של משקי בית וכדומה) והן בתחום המתמחה עבור חברות וגופים גדולים (כגון קניין רוחני, מס, שוק הון, מקרקעין ברמה הגבוהה וכדומה). בטבלה זו צבענו בצבעים את ההשפעה שנכון למועד מאמר זה, אנו צופים על כל אחד מהתחומים.

נורד – משרדים/תחומים בהם עשוי להיות גידול בביקושים.

ירוק – משרדים/תחומים בהם עשוי להיות קיטון מסוים בביקושים.

אפור – משרדים/תחומים בהם עשוי להיות קיטון משמעותי בביקושים.

צהוב – משרדים/תחומים בהם כפי הנראה לא יהיה שינוי משמעותי.

זה המקום להדגיש, ההערכות מטה נשענות על לקחים ממשברים קודמים **במונחים ממוצעים נכונים ליום כתיבת המאמר ויש לזכור כי אנו במשבר מסוג שונה ובמצב כלכלי שונה.**

מחזור הכנסה שנתי ממוצע למחייב

(שותף/עו"ד בעל פוטנציאל הזנה שעות של 1776 שעות שנתיות לתיקי לקוחות)

מחזור הכנסה שנתי ממוצע לעו"ד - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים		מחזור הכנסה שנתי ממוצע לעו"ד - משרד קטן		2019
גבוה	נמוך	גבוה	נמוך	
909	467	514	222	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
964	568	574	385	חברות ותחומים משיקים
708	450	434	203	ליווי אזרחי שוטף
828	520	626	413	שוק הון
1402	690	677	201	מקרקעין
946	549	418	260	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
1437	633	489	319	קניין רוחני (ללא רישום פטנטים)
951	440	472	244	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
1139	621	612	419	מיזוגים ורכישות
1404	688	625	419	מיסוי
1371	734	660	389	ליטיגציה פלילית - צווארון לבן
1172	567	486	228	דיני משפחה

***הערה – כל ההערכות הקשורות בליטיגציה לסוגיה, כפופות לפעילותם של בתי המשפט בטווח של עד 3 שבועות מהיום. סגר ארוך יותר מטבע הדברים ישפיע לרעה על כל תחומי הליטיגציה.**



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

3. הכנסות המשרדים

3.1. בעולם במשברים קודמים

בעוד משרדי עורכי הדין המצליחים בחו"ל, חוו גידול קבוע בהכנסות במשך 7 השנים עד 2007 ובממוצע שנתי של 11.4% גידול לשנה, חציון ראשון של 2008 וניתוח הרבעון האחרון של 2008, לימדו על ירידה בהכנסות בשנת 2008 בשיעור של עד 10% ובשנתיים שלאחר 2008 אף הרבה יותר. מגמת הירידה הכנסות המשיכה במשרדים הנ"ל בממוצע עד שנת 2012 שמשנה זו ראינו שנתיים של "ישורת" שזכתה לכינוי ("New Normal") עד 2014 ומשם חזרה לפריחה כשהשנים 2018, 2019 שוברות שיאים חדשים בפרמטר זה של עליה בהכנסות בעיקר במשרדים הגדולים ב- "בסיטי" של ניו יורק ולונדון.

3.2. בישראל במשברים קודמים

באופן די שונה מהעולם, הכנסות המשרדים בישראל נפגעו פחות. עיקר הפגיעה הורגשה בחציון הראשון של 2009 ובעיקר במשרדים שעסקו בעסקאות מיזוג ורכישה, שוק ההון, עסקאות נדל"ן (בוודאי בחו"ל), חלק מעולם המיסוי העקיף והישיר, חלק ממשרדי הליטיגציה המסחרית, משרדי הקניין הרוחני, משרדי הגירה וניוד מומחים, משרדים הנסמכים על תעשיית פנאי ומלונאות ואפילו תחום דיני המשפחה, בעיקר במשרדים שאינם מטפלים בשכבות הסוציאקונומיות הגבוהות (שמטבע הדברים בעת מיתון יש פחות "לוקסוס" להתגרש). בהמשך השנים התמתנה הירידה והכול ביחס לתחום העיסוק. מנגד נצפתה באותה עת דווקא מגמה של עליה (קלה עד בינונית) בהכנסות של המשרדים אשר עסקו בחדלות פירעון, דיני עבודה, בנקאות ומימון ולא מעט במשרדים בינוניים, אליהם עברה עבודה אשר ללקוחות היה יקר מידי להפקיד במשרדים הגדולים של אותה עת וכך גם לגבי חלק מהבוטיקים במיצוב הביניים, אליהם עברה עבודה מבוטיקים יקרים יותר. כבר מ- 2010 ובהמשך עד ל- 2019 מחד, גדלות הכנסות המשרדים הגדולים כמו גם הבוטיקים היוקרתיים, אך מנגד ובשל נושא הצפת המקצוע גדלה מאד השונות ובהתאמה פגיעה במשרדים ברבדים הנמוכים העוסקים בליווי משקי בית וחברות קטנות. על עניין זה של השונות בסקטור משרדי עורכי הדין לא ארחיב וקיימים מאמרים רבים בנושא

באתר הבית שלנו: <http://www.glawbal.com>

בין כל הללו היו משרדים אשר היו די אדישים למשבר כגון משרדי הנזיקין, התעבורה וכד'.

3.3. מבט אל משבר זה והמשך 2020

אין אנו יודעים מה יהיה משך המשבר ובאיזה ענפים הוא ימשיך ויפגע? האם בתי המשפט ימשיכו להיות סגורים? וכד'. אך מי שלומד את לקחי המשברים הקודמים, יכול להניח שהפעילות העסקית תואט ובענפים מסוימים תיעצר. ידם של המממנים (ובעיקר הבנקים



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

וגופי המימון החוץ (בנקאי), תהיה יותר קפוצה ובהתאמה חוסר בדלק פיננסי לפעילות עסקית. כמו כן מצב פיננסי שביר ומצב רוח כללי ירוד לא עושה "חשק" להשקיע, לגייס או להנפיק. בתחום משקי הבית ועוסקים זעירים/קטנים, מחד יתכנו הפרות התקשרויות המזמינות ליטיגציה, ומנגד, הללו גופים/יחידים שיתקשו לממן מחלוקת משפטית. מהצד האחר וכנלמד מהעבר, משברים פיננסיים מגדילים את הביקוש בתחומי הנשייה וחדלות הפירעון וחלק מתחומי הליטיגציה וגם בתחום השינויים המבניים בתאגידים. מצבי משבר כלכליים יפגעו במרקם יחסי העבודה עד להיזקקות לליווי משפטי (גם מצד העובדים והוועדים וגם מצד המעסיקים). גם התא המשפחתי סובל לא מעט ממצבי משבר והללו שיכולים להרשות לעצמם יממנו הליכי פרידה וגירושין.

כך גם ובדומה למשברי העבר דומה שפעילותם של משרדים העוסקים בנזיקין, דיני תעבורה, משפט פלילי ועוד לא תשתנה (כפוף לחזרה לפעילותם של בתי המשפט).

בראי השוני במשבר הקורונה ניתן לחשוב על השפעות שלא היו במשברים הקודמים וביניהם, כאמור, צמצום או סגירת בתי המשפט באופן מלא או חלקי ובהתאמה פגיעה בעולם הליטיגציה או חלקו. פגיעה ביכולת להתקל/להיפגש והרלבנטיות לעולם המשפטי מפגישות עסקיות מקומיות ובינלאומיות ועד אספות נושים. הפסקת עבודתם של עובדים זרים מחו"ל כמו גם מיהודה ושומרון ורצועת עזה, תשפיע על הסקטורים הנשענים על כוח אדם זה (כגון בבנייה). הישענות חלק מענפי המשק על כוח עבודה ערבי ישראלי ייפגע מקום בו תהיה הגבלת תנועה פנים ארצית שכבר קיימות באופן משמעותי. שיתוק התנועה עד כדי סגר, ישתק כל פעילות קמעונאית, שירותים, אחזקה וכל עוד אין מדובר בשירותים חיוניים. כך גם שיתוק של עולם התעופה, התיירות, מקומות הבילוי, הסגר הבינלאומי וכדומה ישפיעו על משרדים העוסקים בתחומים אלו מבתי מלון ועד ניוד מומחים.

באשר לכוח הצריכה, יש לזכור כי מעבר לפיטורין, הערך הכלכלי של הכסף נשחק עד מאוד, בשל הירידות הקיימות בתחומי שוק ההון לרבות הללו הסולידיים ו – "תחושת העושר" תיפגם אצל רבדים שונים באוכלוסייה ובהתאמה מרכיב ההוצאה של משק הבית.

אך בהחלט יכולה להיות בימים אלו עדנה למשרדים העוסקים בכל עולם הפארמה מעורכי פטנטים דרך משרדים מסחריים/היי טק המתמחים בתעשייה זו. זאת פועל יוצא של העיסוק בחיפוש אחר תרופות וחיסונים לנגיף או חומרים ואביזרים בתהליך הריפוי. מנגד גופי השקעה וקרנות יחשבו עד כמה הם מעוניינים להשקיע בסטארט אפים בעולם הטכנולוגיה (בשונה אולי מעולם הפארמה). יתכן כי נוכח הביקוש וההתנסות של המשק בעבודה מרחוק והצטיידות בהתאם, יעלה הביקוש למשרדים המלווים ספקים ושירותים בתחום טכנולוגי זה. עוד ובכפוף להתמשכות המשבר ומספר החולים, עשויה להיות עלייה במשרדים המטפלים בזכויות נכים/חולים מול המוסד לביטוח לאומי וחברות הביטוח.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

4. תעריפי שכר טרחה ויעילות

4.1. בעולם במשברים קודמים

גם בנתון זה משרדי עורכי הדין בארה"ב ואנגליה נהנו עד 2008 משבע שנים בהם התעריפים עלו באופן קבוע ובממוצע שנתי של 7%. ב- 2008 מגמה זו נבלמה. כמוצג בטבלה ובגרף בסעיף 1, בשלבים הראשונים לא נצפו ירידות תעריפים אבל הללו ירדו באופן סמוי דרך הנחות אגרסיביות, מחיקת שעות חיוב ובעיקר מעבר לשיטת תמחיר קבוע/הצלחה/ריטיינר (שיטות פחות נפוצות בארה"ב ובאנגליה באותה עת). בכל כנס בו נכחתי או הרצאתי באותה עת מילת מונח המפתח היה AFA (Alternative Fee Arrangements), עולם תמחיר אשר עד אותה עת מרבית המשרדים בחו"ל לא הכירו בשונה מתמחיר שעות חיוב. לכך גרם שילוב של לחץ לקוחות, מיומנות של מנהלי רכש, כמו גם "חינוך" של היועצים המשפטיים על ידי ה- ACC (Association of Corporate Counsel) בכל הקשור לניהול כלכלי של שכר טרחה, בחינת יעילות, מחירי תקרה, בסיס הצלחה ועוד. ואכן כמוצג בתרשים בעמוד הבא, לדוגמא בארה"ב, היקף תיקי השעות ביחס לכלל התיקים במשרדים ירד מכמעט 90% לפני – 2008 ועד כ- 55% בשנים האחרונות.

בהמשך נצפתה ירידת מחירי השעה בעיקר של שכבת השותפים הבכירים. אך גם כאן החלה התאוששות לקראת השנים 2012, 2013 כאשר כיום המשרדים המצליחים בחו"ל גובים שכר טרחה שעתי הגבוה (בדולרים) מזה שהיה ערב 2008. בנקודות הקיצון אנו רואים מחירי שעה של 1,000 דולר לעו"ד בכיר ועד 1,800 דולר ויותר לשותף בכיר.

בישראל במשברים קודמים

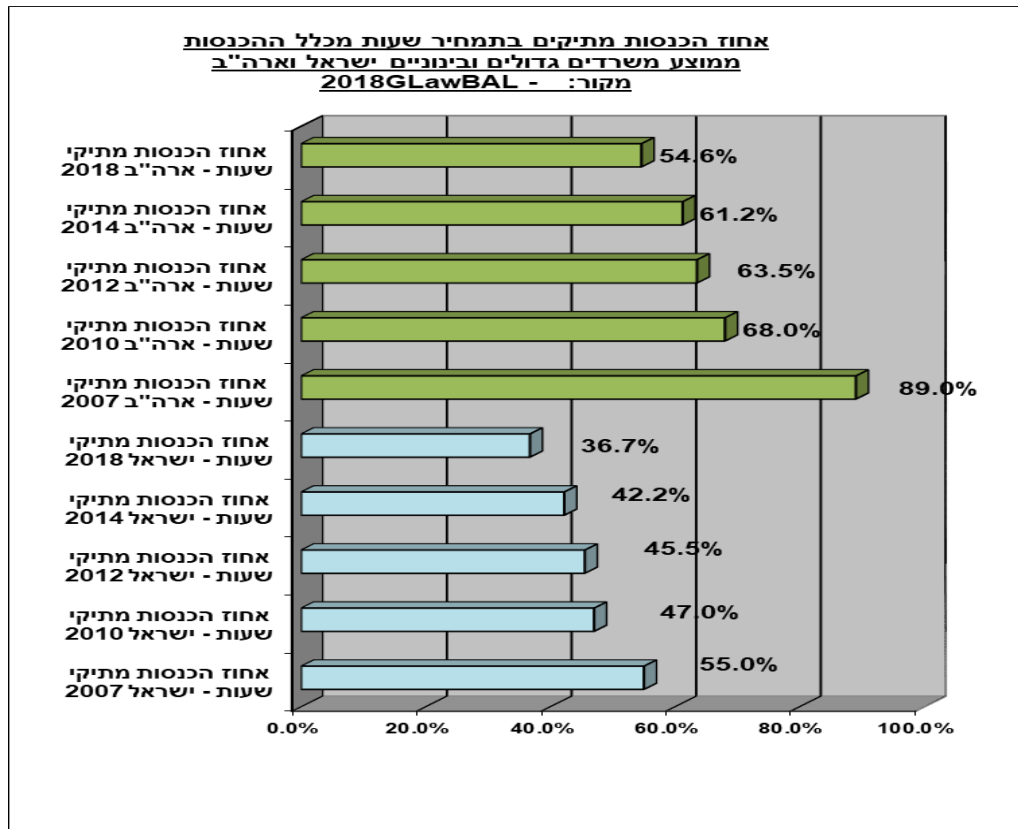
בישראל עוד לפני שנות המיתון שיטת חיוב שעות הייתה נוכחת באחוזים נמוכים יותר ביחס למשרדים להשוואה בארה"ב. ראה בתרשים בעמוד הבא בארה"ב ב- 2007 כמעט ב- 90% מהתיקים בעוד בישראל ב- 55% מהתיקים. בישראל לא נצפתה מיד לאחר המיתון הורדת מחירים אך גם כאן הייתה פגיעה סמויה בשל הנחות, מחיקת שעות ובהמשך שאלות גבייה (ראה בהמשך). גם בסעיף זה נזכיר שבישראל בשנים שלאחר המיתון התווספה למקדמי ההשפעה תופעת הצפת המקצוע והתחרות אשר על השפעותיה לא נדון כאן.

מבט אל משבר זה והמשך 2020

4.2. חובה לשמור על קור רוח גם בנושא זה. יש להיזהר מאוד בנגיסה מערכתית של תחום התעריפים והוזלה סיטונית שלהם עד כדי שחיקת שולי הרווח (אשר גם כך ירד בשנים האחרונות) באופן אשר במקרה הטוב יותיר משיכות בסיס נמוכות לשותפים ולא הרבה מעבר לכך (ראה בהמשך משיכות שותפים). שינוי ו/או פגיעה בתעריפים רצוי שיינתן על דרך הנחה ו/או מנגנוני תמחיר יצירתיים כגון צבירת שעות, מחיר קבוע כנגזרת משעות



ועוד אין סוף מנגנונים יצירתיים. ניסיון העבר מלמד שהורדה בתעריפים מקשה מאוד בתיקונם בעתיד גם כאשר המצב הכלכלי משתפר. לכן עדיף לא לשנות את התעריפים אך להציג הנחות או תנאי תשלום טובים יותר (ראה בהמשך סעיף ניהול וסעיף גבייה).



להללו שעוד לא "שם" זה הזמן להקדיש מחשבה, כלים ומשאבי זמן ואחרים לנושא של מדידה כלכלית. אולי הצד הטוב של משבר מטלטל כגון זה (בוודאי לשכירים שלא היו במשברים קודמים) הוא המודעות והיכולת לאכוף באופן דווקני יותר משמעת של הזנת שעות, הוצאת חשבונות חיוב והתנהלות כוללת בכל הקשור ל-"מסלול הכסף" ובכל תיקי המשרד ולא רק תיקי שעות. [ראה הרחבה על כך במאמר מדידה כלכלית אשר בקישור זה](#). תמיד חשוב ונכון לעסוק ביעילות עובדים אך בימים אלו עניין זה נכון אף יותר שכן למשרד עורכי דין יש שלוש דרכים לנהל את שולי הרווח שלו: 1. **תמחיר** - אשר כאמור עשוי להיפגע בימי משבר. 2. **תמהיל** - הכולל הצבתם הכלכלית הנכונה של הפועלים בתיק (שותפים), עורכי דין ומתמחים ועלותם) ו-3. **יעילות** - מקסום תוחלת זמן העבודה של כל גורם יצור ביחס לעלותו (הישירה והעקיפה) והתמחיר. בנושא זה אנו מטיפים כל השנה וכעת הדבר



נכון שבעתיים. אין זה המקום להאריך בעניין חשוב זה [ושב נצרף בקישור זה מאמר מקיף מאוד העוסק בנושא](#).

כאמור בעניין זה של יעילות הדבר נכון כמובן גם לתיקים אשר אינם תיקי שעות ועיתים אף חשוב יותר. כך לדוגמה בהחלט ייתכן שעל ריטיינרים שוטפים ללקוחות המשרד, יועמסו כעת שאלות אקטואליות שוטפות הנובעות מהמסבר ויהפכו את הריטיינרים לפחות יעילים, כך גם נושא סגירת בתי המשפט עשוי להשפיע על ניהול יעיל של תיקי ליטיגציה לגוויניהן. מדחייה של מועדים, אולי הסטה של דיונים לבתי משפט אחרים בארץ ועד הצורך לרענן מיידעים ומסמכים בתיקים בשל השכחה בזמן שחלף. לא ארחיב גם בנקודה זו [\(ראה גם כאן הרחבה במאמר מדידה כלכלית שבקישור זה\)](#) לכן על המשרדים גם לבחון התקשרויות במודלים אלו של שכר טרחה והאם יש צורך לרענן את ההסכמים ככל הניתן.

5. ניהול, מיחשוב, פיננסיים, ביטוח ומעט שיווק ואסטרטגיה

5.1. בעולם במשברים קודמים

בעת המיתון והחל מ-2008 ראינו פשיטות רגל של פירמות אמריקאיות לרבות בין הפירמות הותיקות בארה"ב, אשר המשבר הכלכלי דחף אותן לעבר פי התהום הכלכלית. מחקרים שנערכו בדיעבד על הסיבות לקריסה זו, העידו שלא הירידה בהכנסות ובביקושים או אפילו המינוף, היו הגורם המרכזי, אלא העדר ניהול נכון של הפירמה הן בתחומים המקצועיים, הן בניהול הכספי והן בניהול האדמיניסטרטיבי ואף ולא פחות חשוב בדגשים "הרכים" של היחס לעובדים ולסביבת העבודה בעת המשבר. בין השאר כלקח מעניין זה כאמור, נצפתה עליה מטאורית במשרדי עורכי הדין בעולם, לחשיבות שנתנה לדגשים של ניהול, למדידה כלכלית, להפרטת תשומות ניהול למנהלים מקצועיים ועוד. עוד הוכח כי משרדים אשר "חסכו" במקומות הלא נכונים סבלו מכך ביום שלאחר מכן (לדוגמה בתחום המיחשוב).

5.2. בישראל במשברים קודמים

במשבר 2008 כמעט לא ראינו בסקטור הישראלי פשיטות רגל או סגירות של משרדים אך בהחלט נוכח הירידה בביקושים ובהכנסות, המשרדים ניגשו למלאכת ההתייעלות וחסכון. חלק עשו זאת באופן מובנה עם כלים מקובלים והללו הם שהצליחו יותר, חלק עשו זאת על פי תחושת בטן והצליחו חלקית וחלק באמת נזכרו מאוחר או עשו זאת בצורה הסטרית וסחבו צעדי התייעלות עוד שנים רבות לאחר המשבר. באשר לעולם התזרים, משרדים בעת ההיא, יזמו הגדלת הרזרבה התזרימית אותה שומרת הפירמה להוצאות שוטפות ואם בדרך כלל זו הייתה 2-3 חודשי הוצאות, ההרחבה היתה ל-3-4 ואף 5 ויותר חודשי הוצאות אשר יקדמו כל ירידה נוספת בהכנסות כמו גם עלויות



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

הכרוכות בפיטורי עובדים (נזכור שבאותה עת נושא ההפרשות לעובדים, סעיף 14 וכדומה היו פחות מסודרים ברוב המשרדים והיה צורך לבצע השלמות יקרות). כיום המשרדים עדיין נחלקים בין הללו אשר נמצאים כמעט בחזית הניהול הנכון של סביבת משרד עורכי דין, בין השאר באמצעות מנהלים מקצועיים וכלים מתמחים ויש עדיין את הללו אשר נשרכים לאחור. חזקה על הראשונים שהם גם ידעו להתנהל נכון בעת משבר.

5.3. מבט אל משבר זה והמשך 2020

בעת משבר, ניהול ומנהיגות הינם הדבר החשוב ביותר בשידור המסר הנכון ללקוחות, לעורכי הדין והשותפים, בניהול תקציבי חכם ויעיל, בפעולות זהירות ומחושבות, בבגרות וניתוח של מקרים ותגובות בראיה לעתיד מעבר למשבר, ניצול הזדמנויות וכיוב'. לשמחתי הרבה במעט הזמן שחלף מאז פרוץ המשבר אנו רואים מקרים מעטים של ניהול מתוך היסטריה ופאניקה אשר תוצאותיו מסוכנות, כלפי כולם: לקוחות, עובדים וספקים. זהו הזמן שהשותפים המנהלים במשרדים והמנהלים המקצועיים יכנסו יותר לעובי הקורה בכל אחד מן ההיבטים הנ"ל באופן מקצועי והכול בקור רוח!

לא כל המשרדים מנהלים תקציב מסודר (ובוודאי לא תוכנית עבודה) ואולי זה הזמן להתחיל. ניהול תקציבי נכון מוכיח שגם בימים רגילים ניתן לנהל נכון יותר את ההכנסות וההוצאות כל שכן הדבר בימי משבר אליהם אנו נכנסים.

מעבר להטבות שכבר מפורסמות בנושא תשלומי ארנונה וכדומה, זה הזמן לנהל מו"מ עם ספקים להנחה או הטבת השירות, וגם כאן ככל שהדבר אינו פוגע מידי בהתנהלות השוטפת של המשרד או בהפרה של חוזים או "זיכרון" של הספקים לימים שלאחר המשבר. זכרו ספקים כמו עובדים (ראה בהמשך) יהיו שם אחרי המשבר וכפי שאתם רוצים שיתייחסו אליכם כספקים נהגו כך גם בספקים שלכם.

זהו גם הזמן לבחון הכיכוד נפזר סיכונים מקצועיים ביחס להיקף השירות אותו אנו נותנים ללקוחות. זאת נעשה באמצעות גיבוי של תחומים להם ביקוש גבוה כעת או אנו צופים שיהיה כזה בעתיד ועם החזרה לשגרה. בהחלט יהיה נכון לצרף למשרדים גורמים או משרדים בהם צפוי ביקוש גבוה ועבורם צירוף כאמור ייצר יתרון לגודל וסינרגיה. כאמור בסעיף 4, זוהי גם השעה להקפיד יותר מתמיד על יעילותם של עורכי הדין. שכן עורך דין לא יעיל מזה, ירידה בביקושים מזה ולקוח קפדן יותר מהעבר מצד שלישי, יביאו במשותף לירידה ביעילות ובמינוף כוח האדם ומשם ישירות לשולי הרווח.

אין ימי משבר כימים החשובים ביותר לשימור לקוחות שכן אובדן לקוח בתקופה של ירידה כוללת בביקושים לייעוץ משפטי, כואבת שבעתיים. לכן יש למפות את הלקוחות ובוודאי הגדולים שבהם, להבין מי מהם חשוף יותר להשפעות המשבר, לתאם עימם ציפיות להיות קשובים (ועתה יותר מכל זמן אחר), להיות זמינים, מקצועיים וישירותיים. תמיד ובפרט



היום יותר מבעבר שימור ושירות ללקוחות כערך לא פחות חשוב ממקצועיות! זכרו כל העת כמה עמלתם לאסוף את אותם לקוחות ואין לדעת מה בדיוק יהיה מצבו של כל לקוח לאחר המשבר ואולי דווקא הוא ונסיבות משפטיות ספציפיות שלו יתרמו למשרד יותר מבעבר. במסגרת כך ובשל העבודה שמרבית המשרדים יעבדו מהבית ובשונה מימים רגילים לשקול לתת ללקוחות את מספרי הטלפון הנייד של שותפים ועורכי דין, לבחון הקמת מרכזיה נוספת או חיצונית למשרד להפניית שיחות לרבות למכשירים הניידים.

רצוי מאוד בימים אלו ככל הניתן לשדר ללקוחות מידע עסקי כמו גם משפטי רלבנטי עבורם ותחום עיסוקם. בשלל המידע הזולג מכל עבר בהחלט ייתכן כי הלקוחות יראו במידע המגיע מעורך הדין שלהם כמידע אמין ומעודכן הרבה יותר, בוודאי בסוגיות המשפטיות על סדר היום. כך מומלץ להקים ולדוור ללקוחות על קיומו של "קו חם" לשאלות אקטואליות. כאן נדגש כי על קו חם זה להיות במידת האפשר בכתב (ורצוי באי מייל ולא ווצאפ שאינו מגובה בשרת המשרד או בענן) שכן נזכור שלקוח לחוץ או במצוקה או שלא יבין/ינהג נכון, עשוי לייחס את האחריות המקצועית לכך לעורך הדין שלו ולכיסה העמוק של חברת הביטוח המבוטחת את עורך הדין באחריות מקצועית.

ללקוחות בין אם הללו עסקיים ובין אם משקי בית, יש להציג מידה של התחשבות בתחומי הגבייה, אם בפריסת תשלומים ואם בדרך אחרת אך זהירות ממתן הנחות גורפות. זכרו גם אתם עסק לוו הוצאות וצורך לשמור על רמה תזרימית. ללקוחות אשר אנו חוששים לאיתנות הפיננסית ובוודאי בתאגידיים, כדאי לתת הנחות מסוימות ובלבד שישלמו כעת טרם יהיה מאוחר מידיי ונעמוד מול מסך התאגדות או בעל תפקיד. משרדים אשר עסקו בחדלות פירעון במשברים הקודמים מצאו, בין שאר החובות שרוכזו על ידי בעלי התפקיד, חובות גבוהים למשרדי עורכי דין (כמובן ללא בטוחות). ראה גם דיון בהמשך בסעיף "גבייה".

גם אם אין לנו כעת ראש לזה מאוד מאוד מוצע לנצל את זמן השותפים והשכירים לעבודה פנימית עבור המשרד. זאת ניתן בנקל לעשות מהבית. הכוונה היא מטיוב עולם הדוגמאות והטפסים הקיימים במשרד, כגון דוגמאות חוזים, דוגמאות לכתבי טענות וכדומה ועד טיוב והעשרה עצמית של אנשי המשרד בלמידה מרחוק.

כאן גם המקום להבהיר באופן חד משמעי וכנלמד ממשברי עבר, לא זו השעה לחסוך במשאבים של טכנולוגיה ומחשוב וההיפך. אין לדעת כמה זמן תארך העבודה מהבית ויש לוודא שיש לנו אמצעי מחשוב המאפשרים תעבורה שכזו, הן בחומרה ותוכנה והן בכלי הגנה ואבטחת מידע מתאימים. יש להיזהר שבעתיים ולהנחות את העובדים מסיכונים סייבר. חלקכם אני מניח ראה השבוע את האי מייל המתחזה ביחס לנגיף הקורונה (שנשלח גם למשרדי עורכי דין) אשר היה למעשה ניסיון ציני של פצחנים להיכנס למערכות מחשוב. והללו שטרם הצטיידו בביטוח סייבר אולי זו השעה.



אם אמרנו ביטוח נשאלתי בימים האחרונים אלו ביטוחים ניתן להפעיל, ככל שניתן להפעיל, בימים אלו? התשובה די קצרה: למעט **אולי** (אולי...כי טרם נבחן הדבר ביחס להוראות הפוליסות) ביטוח מעסיקים או צד ג' עבור עובדים או צדדים שלישיים אשר נדבקו בקורונה בזמן עבודה או שהות במשרד ולמעט ביטוחי סייבר כמפורט לעיל, ביטוחי המשרד ו/או בוודאי ביטוחי האחריות המקצועית לא מסייעים בהקשר נזקים כלכליים או אחרים שנגרמים מהמגיפה. כמובן הכול בסייג של הכרזת המדינה על פיצוי כולל לעסקים מטעמה. עוד נשאלנו לגבי ביטוחי האחריות המקצועית וכאן חשוב מאוד לזכור כי פוליסות האחריות המקצועית הינן על "בסיס יום התביעה" וכן לערוך אבחנה בין סוגי פוליסות:

א. פוליסות משרדיות (מהשקל הראשון) אשר ימשיכו לכסות את עובדי המשרד גם כאשר הם בחל"ת וכל עוד לא פוטרו. וגם בעת פיטורין יכסו את עבודת המפוטרים טרם הפיטורין (ובכפוף גם להרחבות הקיימות בכל פוליסה ופוליסה).

ב. פוליסות אישיות של לשכת עורכי הדין ודומות להן וכל עוד הן בתוקף, ימשיכו לכסות גם בתקופת חל"ת. אך במקרה של הפסקת עבודה ובשונה מפוליסה משרדית הממשיכה לכסות את עובדי העבר, בפוליסה האישית יש או להמשיך להחזיק בפוליסות או להסב/לרכוש פוליסת "ראן – אוף".

ג. הללו שעדיין בפוליסה מפוצלת (מבנה ביטוחי מאוד לא נכון במרבית המקרים) צריכים לזכור כי על הפוליסות הבסיסיות יחול האמור בסעיף ב'.

לרוצים להרחיב מוצע לעיין [במאמר בקישור זה](#) וכאמור באי מייל המלווה, בין אם אתם לקוחותינו בשירות זה ובין אם אינכם, אנו מעמידים קו אי מייל חם לשאלות בנושא זה

[וללא תמורה](mailto:web@glawbal.com) בכתובת web@glawbal.com

6. גבייה

6.1. בעולם במשברים קודמים

בעוד עד 2007 בעיות הגבייה היו מינוריות עד לא קיימות, מ-2008 ובמשרדים שונים החלו בעיות גבייה אשר בשיאן הגיעו לרמה של כמעט 9% חובות אבודים, חובות אשר משרדים לא יכלו לגבות ונאלצו למחול עליהם. כמובן השונות בין המשרדים הייתה גדולה פועל יוצא של אופי הלקוחות. אך בעולם ובעיקר בארה"ב ובלונדון בשל שיטת חיוב השעות, משרדים אשר חוו בעיות גבייה מתמידות, בכפוף לשיקולי שימור הלקוח חדלו לתת שירות והפסידו גבייה של חודש או חודשיים של עבודה. זאת בשונה מהמצב במנגנוני תמחיר של תשלום קבוע או הצלחה אשר הפסקת השירות יכולה לגרום להפסד גדול של תשלומות כוח אדם ותקורות שהושקעו בעבודה על תיקים אלו חודשים ועיתים אף שנים קודם לכן.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

6.2. בישראל במשברים קודמים

באופן מפתיע וראוי לציון (ולצערי קצת בשונה מאשר אנו רואים, בעיקר אצל חלק מהלקוחות הפרטיים, בימים האחרונים), עם פרוץ המיתון לקוחות וכלל השכבות של מתן השירות ומיצוב המשרדים (ממשרדים גדולים ועד משרדים הנותנים שירות למשקי בית) ביקשו הנחות, ביקשו פריסת תשלומים, אך מעטים המקרים שלקוחות התכחשו לתשלום. בתיקי השעות היה קל יותר לחזות את התנהלות הלקוחות, אך לא כך היה בתיקי הפיקס וההצלחה, אשר מועד הגבייה היה איפשהו בעתיד. עוד נוצר הרושם כי בתקופה שלאחר המיתון בתי המשפט אשר גם כך צנועים בהטלת הוצאות משפט בעת סכסוכי שכר טרחה עם לקוחות, היו רחמנים אף יותר למגינת ליבם של הזוכים בתיקים העוסקים בשכר טרחה של עורכי דין שלא שולם בזמן המיתון ללא סיבה ותוך הפרת הסכמי שכר הטרחה.

6.3. מבט אל משבר זה והמשך 2020

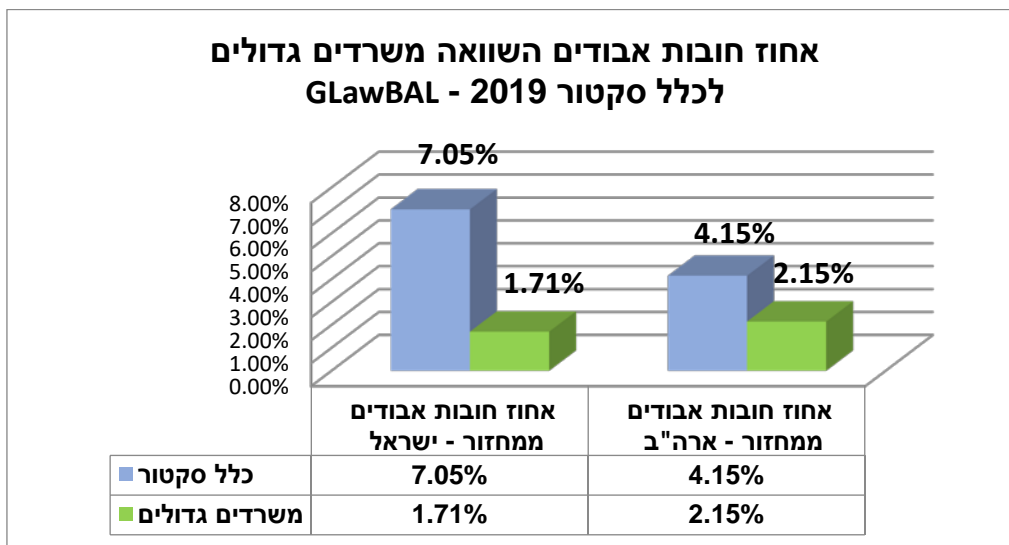
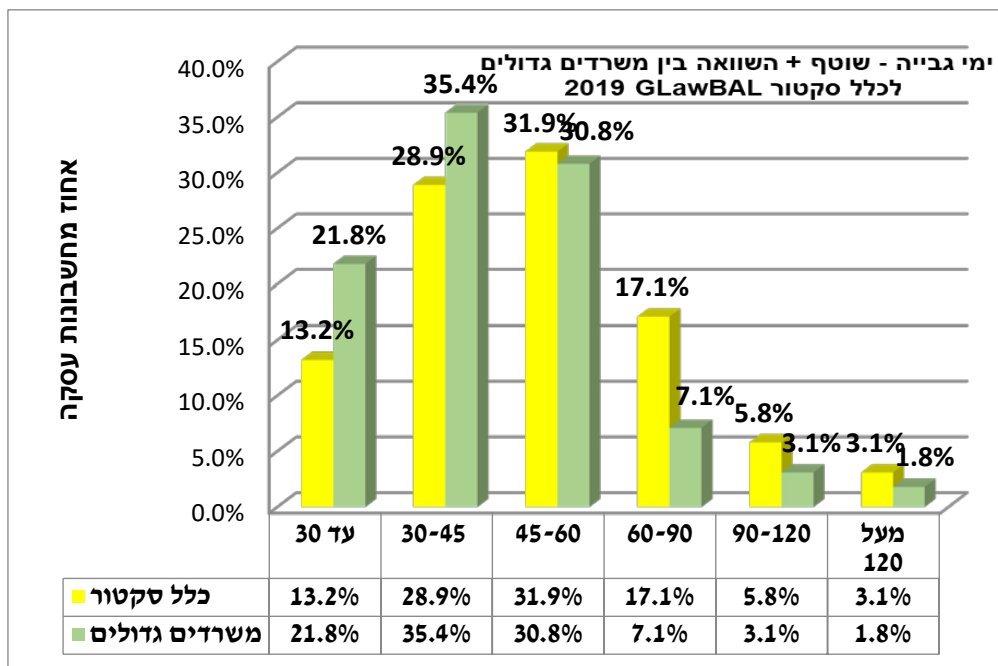
בשקפים בעמוד הבא מוצגים פריסת התשלומים הקיימת במשרדי עורכי דין מבחינת ימי גבייה כמו גם שיעור חובות אבודים. מהנלמד בשקפים, אנו רואים כי בישראל נכון לתום שנת 2019 קיימת פריסת תשלומים וימי גבייה הנעים בין 30 ימים ועד 120 ימים ויותר כאשר אנו רואים שבמצטבר שעד 45 ימי אשראי בכלל הסקטור נגבים כ- 47% מחשבונות העסקה ואילו במשרדים הגדולים עד 45 ימים במצטבר נגבים כ- 57% מחשבונות העסקה. כאשר אנו מותחים את זמן הגבייה לשוטף + 60, במשרדים הגדולים קיימת רמת גבייה של 88% במצטבר ובכלל הסקטור 74% גבייה במצטבר. באשר לחובות אבודים לצערנו אנו רואים שיעור יחסית די גבוה גם לעולם של כ- 7% בכלל הסקטור (כ 4.15% בארה"ב) אך כ- 1.7% בלבד במשרדים גדולים נמוך מארה"ב (שם כ- 2.15%).

ההנחה המאוד חזקה ונוכח הנלמד ממשברים קודמים היא, שלקוחות ימתחו את ימי הגבייה מעבר לטווח המוצג בשקף ועד לתופעות שנצפו במשברים קודמים ל- 180 ויותר. יחד עם זאת כבר התבררנו שהמדינה ורשויות שונות התבקשו על ידי האוצר לשלם מיד לספקים (מקווה שגם כך יקרה). אנו מניחים שכפי שקרה במשברים קודמים אחוז החובות האבודים יגדל, אך אנו חייבים לומר שהפעם אנו מגלים מידה מסוימת של דאגה מלקוחות ובעיקר פרטיים אשר די בלי למצמץ מכריזים שלא ישלמו על שירות שניתן. הצעתנו היא לנהוג מידה של סובלנות כלפי הלקוחות לבקש לקבל כספים ככל הניתן "על חשבון" תשלום שכר הטרחה. כאן יש לזכור אנו ממש לא "נושים" מובטחים ובעת חו"ח פשיטת רגל או כינוס/פירוק של לקוח אין לנו בטוחות. באשר לזכות העיכובון בחומרים של הלקוחות, יש לזכור לפעול נכון בהתאם לכללי האתיקה שתוקנו אך לפני כמה שנים בנושא זה.

בנוסף יש לזכור כי גופים עסקיים ינהלו כעת את מנגנון ההוצאות שלהם בזירות גדולה יותר. לכן יש להקפיד כעת יותר מתמיד על מחזור גבייה הדוק, הוצאת חשבונות עסקה



בזמן ובאופן תכוף, מעקב גבייה שוטף, מקום בו יש חשש, הקפדה על קבלת סכומי כסף "על חשבון" ומקום בו יש חשש לבעיות גבייה או אף חדלות פירעון של לקוח, לנסות לצפות זאת מוקדם ככל האפשר ולהפחית את מתן השירות או להתנתנו בתשלום אך מאוד להיזהר מהפניית עורף ללקוח מתקשה ולזכור שהוא יזכור לנו זאת בסיבוב או בתפקיד הבא. אין אנו מציעים בתקופה זו לערוך "ברטר" על שכי"ט חלף זכויות או אופציות/מניות, אלא אם זו הדרך האחרונה היחידה לנסות לגבות כספים מהלקוחות משל עדיף מאשר כלל לא.





7. כוח אדם משפטי וצוות מטה

7.1. בעולם במשברים קודמים

כמוצג בטבלה אשר בסעיף 1, בעולם בעת המיתון, אובחן פרדוקס לפיו הגידול במספר עורכי הדין בחציון הראשון של 2008 לא השתנה כמעט ביחס לגידול הממוצע ב-7 השנים הקודמות: 5.2% בחציון ראשון 2008 מול 6% בממוצע 7 השנים עד 2008 ובהתאמה הייתה עלייה בעלות השכר. פרדוקס זה הוסבר בעיקר בעובדה כי תכניות הגיוס במשרדים היו ארוכות טווח ולמעשה לא צפו את המשבר והמשרדים קיימו התחייבויותיהם בוודאי כלפי עורכי דין שנה ראשונה.

בנוסף, כוח אדם מקצועי ללא שינוי מול ירידה בביקושים הזמינו בעיית יעילות ומדד זה צנח מממוצע ירידה של 1% בשנים שקדמו למיתון לממוצע ירידה של 8%! כידוע היעילות נמדדת בעיקר באמצעות מספר השעות המחויבות, ובעוד ממוצע 1900 שעות לחיוב לתיקי לקוחות נחשב בהחלט סביר בשנתיים שלוש טרם המיתון, בשנים הסמוכות שלאחריו ובחלק לא קטן מהמשרדים השכירים כמו גם השותפים ירדו הרבה מתחת לממוצע זה. בהמשך ובשנת 2009 ו-2010 עדכנו מרבית המשרדים את תוכניות הגיוס, הקפואו בונוסים, החלו "לשחרר" חלק מהעובדים אך לא על דרך פיטורין המוניים. כמו כן חלק דחקו שותפים וותיקים לפרישה יחסית מוקדמת, דבר אשר הניב גם סכסוכים בשדרת השותפים אשר נוהלו או בין השותפים ואפילו בבתי הדין לעבודה.

תופעה נוספת ונלווית למשבר באותה עת היתה, שבחלק מהפירמות עברו לתגמול שכירים גם על פי ביצועים ולא רק על פי שיטת "הכיתות" המסורתית במסגרתה קיים שכר ידוע לכל קבוצת וותק בפירמה בתוספת בונוסים משתנים. עם ההתאוששות חזרו ימים כתיקונם ומשרדים חזרו לגייס ואף התחרו על מועמדים טובים, יחד עם זאת השחיקה במדד היעילות המשיכה לאפיין את המתרחש במשרדים שלמוטיבציה זו מצטרפות סיבות אחרות כמו הגישה לחיי העבודה של דור ה-Y (על כך ראה במאמרים נפרדים באתר).

7.2. בישראל במשברים קודמים

בישראל הגישה לגיוס עובדים, פיטורין וכדומה בעת המיתון הייתה פחות קשוחה כמו גם נזכיר שאנו חיים במשטר דיני עבודה יותר "פרו עובד" מאשר בוודאי ארצות הברית לדוגמא, כך שגם לפי הוראות הדין ישנן הגבלות על פיטורין. אך גם ללא קשר לכך משרדים אמנם כמעט עצרו לחלוטין גיוסים, חדלו ממתן בונוסים והטבות ואף בחלק מהמקרים (באותה עת בעיקר במשרדים קטנים ובינוניים) הגיעו להסכמה עם שכירים על הפחתת משכורות אך לא היו פיטורין המוניים (בוודאי לא במשרדים הגדולים/בינוניים). עוד נזכיר שבאותה עת לא כל המשרדים ניהלו באופן אחראי (כפי שהדבר נעשה כיום ברוב המשרדים) את נושא הפרשות העובדים, קיום סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורין וכדומה והללו



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

גם אם רצו לפטר עובדים הבינו כי הדבר יפגע בהם כעת תזרימית. המשרדים גם הבינו שבשלב מסוים תהיה יציאה מהמיתון ולכן יש להיזהר מלפטר כוח אדם שבהכשרתו הושקעו זמן וכסף ויקשה מאוד לגייס כוח אדם כזה לאחר המשבר. כאן נצפו משרדים רבים מאוד בהם השותפים ובעיקר הבכירים הקטינו משיכותיהם (עד אפס בחציון ראשון 2009) כדי להמשיך ולממן את שכר השכירים במלואו או בחלקו (ראה הרחבה בהמשך).

7.3. מבט אל משבר זה והמשך 2020

גם בתחום העובדים אל להיחפז ולפעול מתוך היסטריה. יש בהחלט להפסיק/לשקול שנית, תוכניות רווחה יקרות, מתנות חג יקרות וכמובן צמצום/הקפאת העלאות שכר ומתן בונוסים (אלא אם מדובר דווקא במחלקות או עורכי דין ואנשי מטה אשר נדרשים לעבודה מאומצת בשל ביקוש ספציפי, בוודאי עת בני ביתם מושפעים מכך כשהילדים בבית).

ורק ככל שיתמשך המשבר קיצוץ רוחבי מסוים בשכר. מבחינה משווה אשר נערכה על ידינו בימים האחרונים מעטים המשרדים אשר קיצצו שכר בוודאי של חודש מרץ. כן היו משרדים (בעיקר קטנים) אשר השתמשו באופציית החל"ת, אשר לדעתנו הייתה צעד נכון של האוצר והקצתה מרווח נשימה למשרדים כדי לבחון אנא אנו הולכים, טרם ויתור על עובדים שהיה כה קשה לגייס בעבר. בנושא פיטורין, יש לזכור כי כוח אדם זה של שכירים הלך אתנו שנים, היה לצדנו שותף להצלחה וגידול במשרד ובביצועיו בשנים הטובות. לא נכון שמידית ועוד טרם ברור כיוון המשבר, נוותר עליהם ונבגוד בנאמנות שהללו הציגו במהלך השנים ובוודאי בשעה קשה עת יקשה עליהם מאוד למצוא מקום עבודה אחר.

גם כאשר אנו בוחנים קיצוץ שכר רוחבי יש לשקול את סוגיית הוותק והיכן המשכורות הינן נמוכות והן "הלחם והחמאה" של משק הבית והיכן הינן גבוהות יותר. בראייה שכזו יש לבחון היטב את הדברים מול חוקי העבודה והיכולת לייצר דיפרנציאציה כאמור.

בעניין כוח האדם אסור לפסוח גם על צוות המטה (מנהלים מקצועיים, מזכירות וכדומה), אשר היה נאמן למשרד לאורך הדרך וגם ביחס אליו אין לפעול בחופזה ולזכור גם שאנשים בעלי כישורים גם מצוות זה לא יהיה תמיד קל לגייס בחזרה. יתרה מכך, צוות המטה הוא זה שצריך לעמוד בחזית של התייעלות והוצאות המשרד, גבייה, שירות ללקוחות אשר מטבע הדברים פחות סבלניים בתקופה זאת ועוד.

בתחום כוח האדם גם המקצועי וגם המטה יש לפעול להרגעה וודאות ולמנוע בלבול, חשש, והעדר וודאות כשממשם הדרך קצרה להעדר ריכוז בעבודה השוטפת שכן קיימת. לשם כך ואין זו כלל בושה יש להסתייע באנשי מקצוע שזה עיסוקם לצורך הרצאות וירטואליות "קווים חמים" למצוקה/עזרה לעובדים ועוד.

מומלץ לנסות לאתר בקרב העובדים מי נפגע יותר מהמשבר באופן בריאותי וכיצד ניתן לסייע. בנוסף מוצע שמקום בו אפשרי הדבר מבחינת הנחיות משרד הבריאות, תהיה



התגייסות פנימית בין העובדים לצורך סיוע לאחרים, לדוגמא להללו שכבר ילדיהם בוגרים לאחרים. עוד מוצע שבמקרים קשים ומובהקים המשרד גם ינסה לסייע כלכלית להללו המתקשים על דרך מענק או השתתפות בהוצאות.

זכרו אמנם בחלק מהמשרדים יש לנו הרבה יותר עובדים מאשר בעת משברי עבר, אבל כל השקעה ו/או הבנה ביחס לעובדים המקצועיים והמטה שתינתן כעת, מעבר להיותה נכונה ערכית, תפדה את עצמה במכפלות בעתיד.

כאמור בפרק השותפים בהמשך ובדומה למשבר 2008, זו גם שעתם הגדולה של בעיקר השותפים הבכירים, למשך פחות לביתם כדי לשייר הון חוזר ולשמר את משאבי המשרד הן בשכר והן משאבים אחרים. כאן נאמר בזהירות רבה, כמובן השונות גדולה. בהיותנו מטפלים במעל 1000 משרדים מקטן עד ענק ובביצועיהם הכלכליים כמעט 20 שנים, ישנם משרדים אשר שותפיהם ראו רווחה כלכלית מאוד גבוהה בשנים האחרונות והללו צריכים להתגייס ולשמור (בעיקר עבור המשרד) את ההון האנושי. ויש משרדים אשר לצערנו שמסיבות שונות התקשו בשנים האחרונות ומהם לא מצופה ליפול כלכלית למען המשרד... וההיפך ייתכן שדילול בכוח האדם דווקא ישמר את המשרד כעסק חי עד יעבור המשבר ושוב יהיו הזדמנויות העסקה לעובדים שפוטרו.

נציין מקום שכן פוטר כוח אדם איכותי זו עשויה להיות שעתם של המשרדים הקטנים בינוניים לגייס כוח אדם איכותי אשר בעבר העדיף להצטרף למשרדים גדולים מסיבות שונות. יש להניח שגם עלותו הכוללת של כוח אדם שכזה תהיה זולה וגיוסם קל.

8. רוח ממוצע לשותף הון PPEP

8.1 בעולם במשברים קודמים

כמוצג בטבלה אשר בסעיף 1, ב- 2008 ועד השנים 2012, 2013 הירידה בהכנסות וסיבות נוספות, פגעו בשותפי ההון אשר היו רגילים לגידול קבוע ויציב במשיכות שלהם בערכים ממוצעים של 9.2% לשנה במהלך השנים 2001-2007. בשנים 2008 - 2009 משיכתם נפגעה וירדה בממוצע בכמעט 12% עד 22% ומגמה זו המשיכה עד 2012 - 2013.

ביחס להתאוששות בפרמטר זה, השונות הייתה גדולה אך אט אט מ- 2013 רווחי שותפי ההון חזרו לעלות בערכים של מספר אחוזים בשנה כאשר השנים 2016 - 2019 כבר מציגות רווחים לשותפי הון גבוהים אף יותר מהללו שהוצגו ערב המיתון. את חלק מהעלייה יש לייחס לשיפור הכלכלי, אך גם לתוכניות התייעלות שבוצעו במשרדים כמו גם גישה זהירה יותר להכנסת שותפים לשותפות (ראה בסעיף 9). את חלק מהעלייה יש לייחס גם לעובדה שמשרדים מצאו במשבר הזדמנות לדחוק שותפים לפרוש ועיתים אף תוך כדי תשלומים נדיבים מעבר לתוכניות הפרישה ובלבד שהללו ירדו ממעגל משיכת הרווחים.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

8.2. בישראל במשברים קודמים

המצב שהודגם בישראל במשבר 2008 בהכנסות המשרדים, הודגם גם בירידה במשיכות של שותפי ההון אך הירידות היו פחותות מאשר בחו"ל. גם כאן חלק מכך היה מלאכותי כי בחלק מהמשרדים שותפי ההון השכילו להנמיך משיכותיהם כדי לקדם את הירידה בהכנסות ובמקביל גם לשמר כוח אדם מקצועי טוב ולא לפטרו (ראה סעיפים קודמים). כמפורט בסעיף 7 במשרדים רבים, באופן מאוד נאור ואחראי, דווקא השותפים הבכירים הנמיכו משיכותיהם והשותפים הזוטרים אשר בדיוק בשלב החיים בו הם זקוקים לכסף, יותר מהוותיקים מהם, המשיכו למשוך כרגיל. בהמשך ועם הגידול בהכנסות וההתייבבות שלאחר המשבר, חזרו שותפי ההון להגדיל את הכנסותיהם ובחלק מהמשרדים הגדולים כמו גם בבוטיקים הללו הלכו ונסקו משנת 2012 ואילך ועד ערב המשבר. אך גם כאן השונות הייתה גדולה, שכן בצד משרדים מצליחים אלו, התחרות בהצפת המקצוע כמו מודעות לקוחות ומעבר בתיקים רבים לחיוב שאינו על בסיס שעות, פגעו במשרדים הללו. על כל נושא התחרות והצפת המקצוע בשנים האחרונות, ראה מאמרים רבים בנושא באתר הבית

שלנו: <http://www.glawbal.com>

8.3. מבט אל משבר זה והמשך 2020

בעמוד הבא מוצגות (מתוך הסקירה השנתית שלנו) משיכות השותפים בקטגוריות השונות של המשרדים וזהות השותף. אם לצפות לפי המסקנות ממשבר 2008 יש להניח שככל שהמשבר יארך, כך יפגעו משיכותיהם של השותפים במשרדים הגדולים ו/או הללו שנשענים על עבודה מסחרית רבה, לקוחות חו"ל, שוק הון, קניין רוחני, פעילות עסקית או מגזרית אשר תוקפא, חלק מעולם הליטיגציה וכדומה. בהתאם להתארכות המשבר וקיפאון ככל שיהיה בתחום עסקאות הנדל"ן ועיכוב בבנייה, כך יפגעו משרדי המקרקעין לסוגיהם ובפרט המלווים עסקאות. כמפורט בסעיף הכנסות המשרדים ובהתאמה ייתכן שנראה מעט עלייה במשרדי הביניים אליהם יעברו לקוחות מטעמי חיסכון. עוד וכמפורט בסעיף הניהול לעיל, לצורך הותרת רזרבה תזרימית גדולה יותר השותפים יקטינו משיכותיהם ויותירו יותר כסף נוזל בהון החוזר של המשרד. באשר למשיכות שותפים ברבדים הנמוכים של המשרדים, הללו ממילא נמוכות ובאופן יחסי יפגעו פחות, אך בהחלט עשויים להגיע לבחינת כדאיות הפעלת המשרד באופן בו נוהל והתייעלות מתבקשת. יש להניח כי משרדים אלו יחוו בעיות גבייה גדולות יותר מעבר (ראה סעיף גבייה) ובהתאמה עליהם להתאים את מודל ההתקשרות והתשלום מול הלקוחות. כבעבר וכמפורט בסעיף 7, לאותם שותפים בכירים במשרדים המצליחים, זוהי השעה להבין כי לשם שימור איתנות הפירמה וכוח האדם האיכותי כמו גם משאבים נוספים בפירמה, השותפים הבכירים הינם הראשונים שצריכים לשאת בנטל.



שותפים במשרדי עורכי דין ממוצע משיכות חודשיות בשקלים חדשים (לא שכר ברוטו)				
<u>ממוצע משרדים גדולים ובינוניים/בוטיקים יוקרתיים</u>	<u>ממוצע משרדים קטנים</u>	<u>שנות וותק בממוצע</u>	<u>שותף</u>	<u>רמה</u>
31,250 - 46,400	13,450 - 20,150	8-11	שותפי חוזה/שיתוף בתיקים	1
37,750 - 59,150	15,300 - 27,900	11-14	שותפים זוטרים/שיתוף בתיקים/שותפים במשרדים קטנים	2
51,650 - 83,050	17,300 - 37,200	13-17	שותפים דרג שלישי/שותפים בבוטיקים/שותפים ובעלי משרדים קטנים	3
71,500 - 108,300	24,350 - 48,400	15-20	שותפים דרג שני/שותפים בבוטיקים/בעלי משרדים קטנים	4
91,800 - 151,600	32,500 - 65,900	מעל עשרים	שותפים דרג ראשון/בעלי בוטיקים/בעלי משרדים קטנים ייחודיים	5
137,250 - 256,950		מעל עשרים	שותפים בכירים/בעלי בוטיקים	6
מעל 256,950		מעל עשרים וחמש	שותפים בכירים ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים	7
מעל 383,500		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 מרץ 2020				
הנתונים כוללים משיכות מרווחי המשרד כולל בונוסים אך ורק מפעילות משפטית				



9. מודל הכניסה לשותפות ואחוז שותפים

9.1. בעולם במשברים קודמים

בשנות המיתון נצפו בעולם שתי מגמות. מחד, משרדים לא צירפו בקלות שותפים בגלל מקדם האי וודאות ומן הטעם שבעוד שכיר ניתן לפטר אצל שותף (וגם שותף חוזה) הדבר יותר מורכב. מנגד משרדים חששו דווקא בתקופה זו לאבד כוח אדם בכיר טוב למשרדים אחרים ובעיקר בתחומים בהם הביקוש גדל בתקופת המיתון. בסך הכול ניתן לומר שהיקף הכנסת השותפים לשותפות ירד, הן בשל ירידה בנכונות של המשרדים והן בשל חששם של שכירים בכירים הנמצאים לקראת שלב השותפות "ללחוץ" בעניין זה והבנתם שזו שעה שעדיף אולי להישאר שכיר, לאחוז בכסא ולדחות את הכניסה לשותפות לימים טובים יותר.

9.2. בישראל במשברים קודמים

הגרף בעמוד הבא מציג את אחוז השותפים ביחס לשכירים במאה המשרדים הגדולים בישראל משנת 2003 עד שנת 2019 (כולל שותפי חוזה). כמוצג בגרף, עד לשנת 2007 נטייתם של המשרדים להכנסת שותפים הלכה וגדלה וכמעט עד כדי 2 שכירים לשותף (31.8%). אך מיד לאחר המיתון נדגמה מגמת ירידה של הנכונות להכניס שותפים בגלל תנאי אי הוודאות שנוצרו. מגמה אשר בחלק הנמוך שלה ב-2011 הביאה את יחס השותפים לשכירים בממוצע במאה המשרדים הגדולים, כמעט לשלושה שכירים לשותף (27.9%).

החל מ-2012 אנו רואים מגמת עלייה בקצב מתון כאשר בשנת 2019 אנו נמצאים כבר בממוצע של - 30% שותפים מתוך סך השותפים ועורכי הדין במאה המשרדים הגדולים בישראל. בנקודה זו אבהיר מספר דברים: 1. הניתוח נכון בעיקר למשרדים המגוונים ולא לבוטיקים. 2. חשיבות קיימת גם להיקף הכספי של משיכות שכירים מול שותפים ועל כך לא נתעכב במאמר זה. ו-3. לכאורה ניתן לומר שבסך הכול מדובר במספר אחוזים בודדים אך במונחי מספר השותפים במאה המשרדים הגדולים מדובר כיום במאות שותפים.

9.3. מבט אל משבר זה והמשך 2020

דומה שלמעט התחייבויות חוזיות הקיימות לשותפים אותן אי אפשר להפר, ראוי כעת לקחת אתנחתא ביחס להכנסת שותפים לפחות עד יתבהרו הדברים. מקום בו יש חשש כי שכירים בכירים העומדים ערב הכניסה לשותפות, יעזבו למשרדים אחרים או שותפי חוזה ערב הכניסה לשותפות הון, יש לבוא עימם בדברים להציע מנגנוני שימור חליפיים ולנסות לעכב את שלב הכניסה לשותפות. יש החושבים כי שזו השעה להכנסת שותפים, שכן שותף מחויב לשאת בעול התחייבויות הפירמה והוא יהיה פחות נטל כלכלי כשכיר, איני בטוח שכדאי לבנות על זה אלא אם מדובר במעבר מתוכנן של מעבר שותף חוזה לשותפות הון. זה הזמן לאחד את השותפים לייצר תחושת ביחד ושייכות, הן לטובת עצמם והן לטובת מה שהשותפים משדרים לשכירים, הן בצוות המקצועי והן בצוות המטה וכמובן ללקוחות.

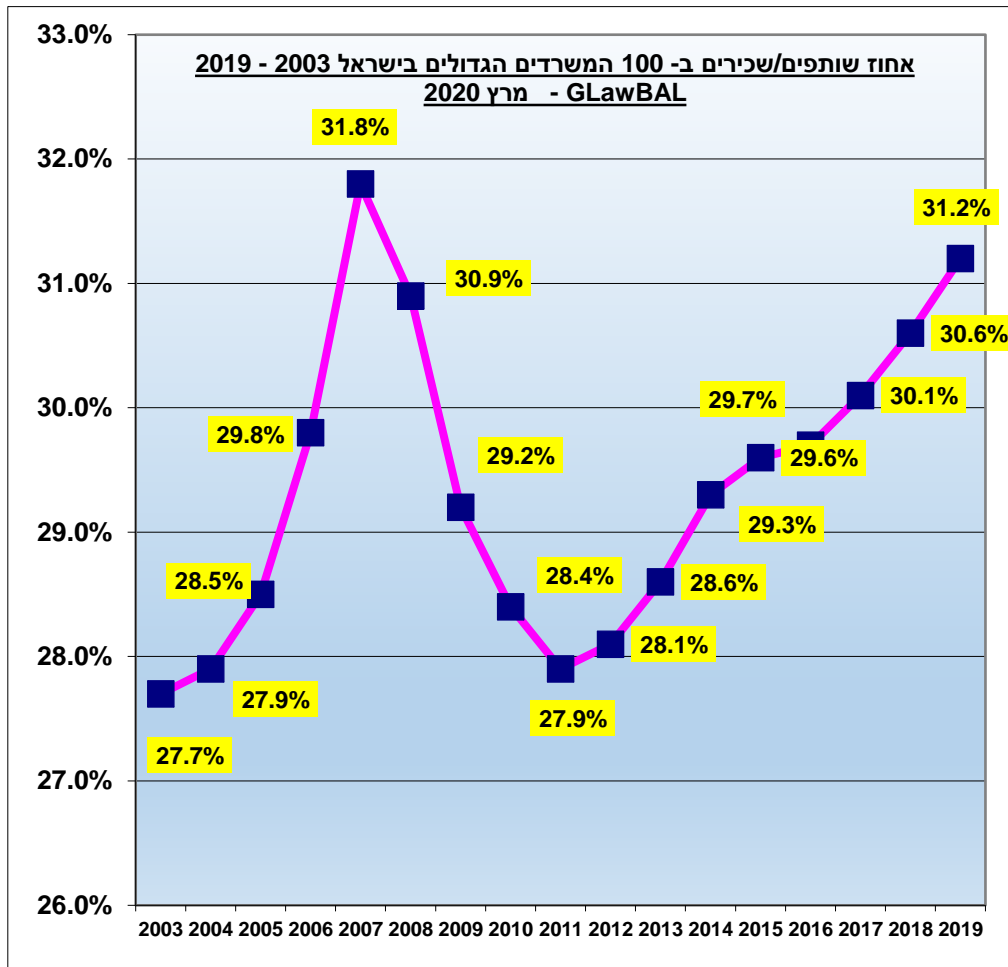


Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com



עו"ד זלמנוביץ דודי מנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה, בייעוץ, במיזוגים, בניהול סיכונים ובשיפור ביצועים של משרדי עו"ד ונותני שירות אחרים.

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