



**המשבר הכלכלי - הסקטור המשפטי בארה"ב ובישראל "כלכליסט" – אוקטובר 08**

זו השנה השביעית בה אני נוכח בכנס השנתי של פורום השותפים המנהלים של הפירמות הגדולות מארה"ב, קנדה ואירופה המתכנס בניו יורק. בהשוואה לכל הכנסים בשנים הקודמות, לרבות הללו בעת המשבר של תחילת שנות ה-2000, שעסקו במגוון תחומים, יוחדה הפעם מרביתו של הכנס והדיונים בפורומים השונים, להשפעותיו של המשבר הכלכלי על סקטור עורכי הדין בעולם. בעוד כמוצג מטה עיתוני הבוקר הניו יורקים, דאגו לספר כמה המשבר הכלכלי הינו למעשה קרקע פורייה לפריחה של משרדי עורכי הדין... הדיונים במליאה ובסדנאות השונות בכנס, העידו כי "קורה דבר" גם בסקטור המשפטי וגם אם סקטורים אחרים יכולים לקנא בו בעת משבר, נתוני החציון הראשון של 2008 בהשוואה לשבע השנים הקודמות מלמדות על מגמות מאוד מעניינות.



מכל הללו בחרתי להביא את עיקרי המגמות בסקטור המשפטי בארה"ב ובאנגליה, בחציון הראשון של 2008 ובחלק מן הנושאים גם רבעון שלישי של 2008 מול השנים 2001-2007 בהקשרים בהם עסק הכנס, השוואה לסקטור עורכי הדין הישראלי ומעט המלצות לימים מיוחדים אלו. סקירת חציון ראשון 2008 מול ממוצע 7 השנים הקודמות מובאת בטבלה הבאה ובגרף שאחריה ומבוססת על נתונים שאסף וערך CITY BANK בקרב 650 משרדי עורכי דין אמריקאים ואנגלים. במסגרת הטבלה שולבו תובנות ו/או חישובים שבוצעו על אנשי המחקר של חברת GLawBAL.

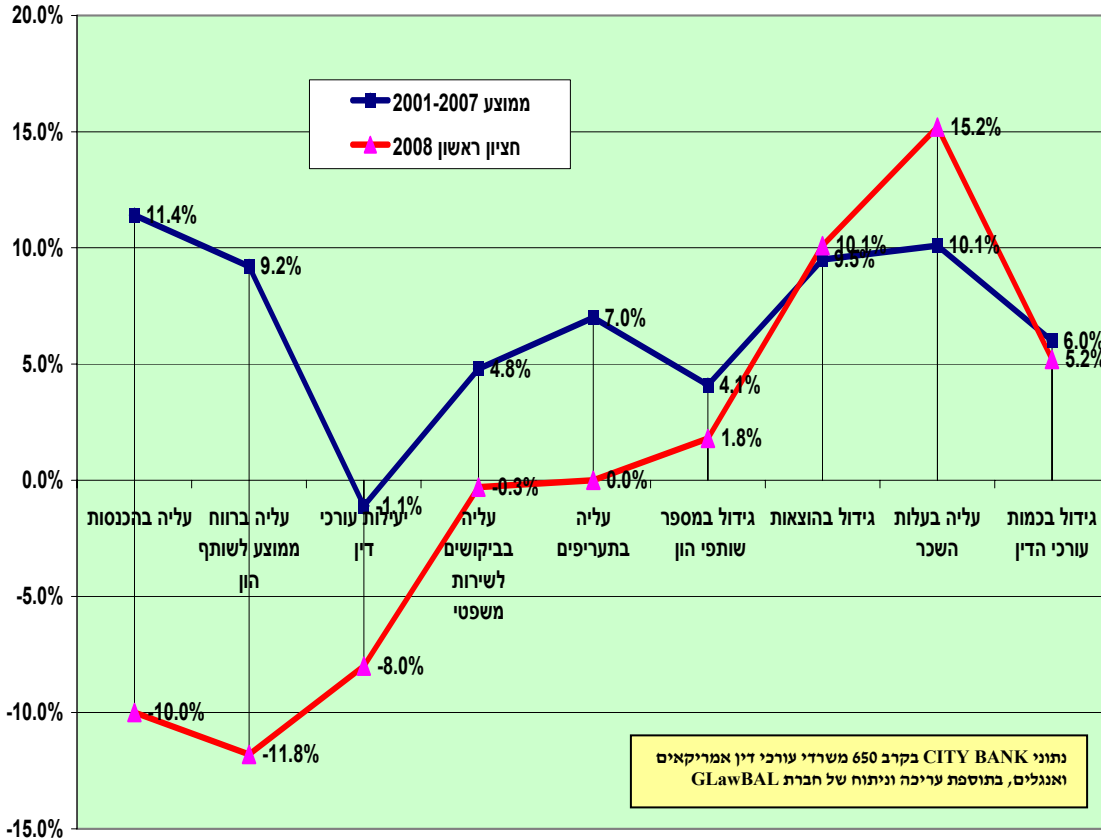
ממוצע פירמות טובות ארה"ב ואנגליה = מעל 650,000 דולר משיכות לשותף הון ממוצע לשנה		
פרמטר	ממוצע 2001-2007	חציון ראשון 2008
עליה בהכנסות	+11.4%	-10.0%
עליה ברווח ממוצע לשותף הון	+9.2%	-11.8%
יעילות עורכי דין	-1.1%	-8.0%
עליה בביקושים לשירות משפטי	+4.8%	-0.3%
עליה בתעריפים	+7.0%	0.0%
גידול במספר שותפי הון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

1 אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור

אין לראות באמור במסמך זה כיעוץ ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי



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



**ירידה בהכנסות ורווח לשותף הון**

בעוד משרדי עורכי הדין המצליחים בארה"ב ובאנגליה, חוו גידול קבוע בהכנסות במשך 7 השנים האחרונות ובממוצע שנתי מדהים של 11.4% גידול לשנה, חציון ראשון של 2008 וניתוח הרבעון האחרון של 2008, מלמדים על צפי לירידה בהכנסות בשנת 2008 בשיעור של עד 10%. הירידה בהכנסות וסיבות נוספות כבר פוגעים בשותפי ההון אשר היו רגילים לגידול במשיכות של בממוצע 9.2% לשנה במהלך השנים 2001-2007 ובשנת 2008 משיכתם תיפגע ותרד בממוצע בכמעט 12%. דבר נוסף אותו יש להבהיר בהקשר זה שירידה ממוצעת של 12% בערכים מוחלטים עשויה להיות פגיעה דרמטית בשותף זוטר.

**ירידה בתעריפים**

גם בנתון זה משרדי עורכי הדין בארה"ב ואנגליה נהנו משבע שנים בהם התעריפים עלו באופן קבוע ובממוצע שנתי של 7%. כבר כעת נראה שמגמת עליית התעריפים נבלמה. וגם אם אין ירידת תעריפים פומבית הרי הללו יורדים באופן סמוי דרך הנחות אגרסיביות יותר, מעבר לשיטת תמחיר קבוע (שיטה פחות נפוצה בארה"ב) עקב לחץ לקוחות, מחיקת שעות במקרים של העדר יעילות וכד'. כל הללו בעצם מורידים את תמחיר השעה האפקטיבית יותר מבעבר.



**ירידה בביקושים למוצר המשפטי מול עליה בכוח אדם משפטי**

כאשר עוסקים במדד הביקוש למוצר המשפטי יש לאבחן היטב שבעוד הביקוש ללוגי המשפטי בתחומי פיננסים, שוק הון וכד' בארה"ב צנח, קיימת עליה ברורה בתחומי ליטיגציה שונים של כ- 5%. בסך הכול קיימת ירידה בביקושים למוצר המשפטי של 0.3%- מול ממוצע 7 השנים האחרונות אשר עמד על כ- 4.8% עליה לשנה.

יחד עם זאת קיים 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% ממוצע 7 השנים האחרונות.

פרדוקס זה מוסבר בעיקר בעובדה כי תוכניות הגיוס במשרדים הינן ארוכות טווח ולמעשה לא צפו את המשבר והמשרדים מקיימים התחייבויותיהם בוודאי כלפי עורכי דין שנה ראשונה. כוח אדם רב מול ירידה בביקושים מזמינה בעיית יעילות ומדד זה צנח מממוצע של 1% לממוצע של 8%! היעילות נמדדת בעיקר באמצעות כמות השעות המחויבות, ובעוד ממוצע 1900 שעות לחיוב נחשב בהחלט סביר בשנתיים שלוש אחרונות כיום לא כל השכירים מגיעים לממוצע זה – כי חסרה עבודה!

כמו כן בימים אלו עדכנו מרבית המשרדים את תוכניות הגיוס, הקפידו חלק מן הבונוסים שלהם, וכן פה ושם גם כבר קיימות הודעות פיטורין שאף מצאו דרכן לעיתונות.

תופעה נוספת ונלווית למשבר, הינה שבחלק מהפירמות האמריקאיות עוברים לתגמול שכירים על פי ביצועים ולא על פי שיטת "הכיתות" המסורתית בה קיים שכר ידוע לכל קבוצת וותק בפירמה בתוספת בונוסים משתנים. נרחיב על נושא זה במאמר נפרד.

**עליה בהוצאות ופגיעה בשורת הרווח**

בעוד קיימת פגיעה ברורה בביקוש ובהכנסות, ההוצאות של הפירמות האמריקאיות לא השתנו במהלך החציון הראשון של 2008 ויתרה מכך חלקן אף עלו. בעיקר מדובר בכוח אדם מקצועי משפטי ודמי השכירות. מכאן הפגיעה בשורת הרווח מיידיה ומובהקת יותר ושוב מסבירה את הפגיעה בכיסים של השותפים. בהקשר זה הנהלות הפירמות נערכות לחשיבה ובקרה תקציבית הדוקה יותר מבעבר. חשוב להדגיש בנקודה זו כי לפחות אצל המשרדים האמריקאים מבינים כי טרם מפטרים או פוגעים בשכירים השותפים הם הראשונים שצריכים להיפגע במשיכותיהם.

**תמונת מצב של הסקטור המשפטי בישראל מול זה האמריקאי**

אין לנו בארץ יחידות מחקר עצומות כמו גם שקיפות בנתונים כמו בארה"ב. לפני כשבועיים הקדשתי טור לנושא השפעת המשבר על סקטור עורכי הדין בארץ להלן רק אעדכן את הנתונים והמגמות שהצטברו בחברתנו בשבועיים האחרונים בשני נושאים בלבד - ביקושים וכוח אדם - והמלמדים באופן יחסית מובהק על המגמות בקרב סקטור עורכי הדין בישראל בצל המשבר.

ביקושים – קיימת נטייה לחשוב שקיימת צניחה בפעילות הייעוץ המשפטי המסחרי. יש מאוד להיזהר בהכללה זו. אמנם חלק מן הפעילות המסחרית נפגעה מאוד אך משבר כלכלי מייצר תהליכים שונים בקרב חברות כגון שינויים מבניים, מיזוגים ורכישות (מרצון או כפייה), מכירת נכסים, נטילת הלוואות, מיקור חוץ, הזדמנויות עסקיות נדירות וכיוב' כאלו אנו רואים מתרחשים לאחרונה בסקטור הפיננסי בישראל וידיהם של משרדי עורכי הדין המלווים אותם מלאה עבודה.

יחד עם זאת אין להתעלם מהקיפאון הכמעט מוחלט בשוק ניירות הערך הראשוני (הנפקות), ממצוקת האשראי הכבדה המטרפדת השקעות בארץ ובחו"ל, מהנטייה ל"ישיבה על הגדר" של גורמים עסקיים וכיוב'. אין להספיד מהר את הביקושים בתחום הנדל"ן ואנו רואים שונות גדולה מאוד במשרדי הנדל"ן בפרט בין אלו שמלווים עסקאות קיימות וארוכות טווח לבין הללו שעוסקים ביזמויות שונות בעיקר בחו"ל. בתחום הליטיגציה קיימת עליה ברורה בביקושים ולא רק בתחומי הנשייה וחדלות הפירעון אלא גם בסכסוכים מסחריים לגוניהם השונים, כשבאופק תביעות מנהלים, תביעות ייצוגיות, עבירות וכיוב'. יחד עם זאת, האמרה כי בעת מיתון והעדד עסקים יש זמן ומצב רוח לתביעות... גם היא ראוי שתישקל בזהירות כי בעת מיתון ישנן תביעות



שהן "לוקוסוס" כמו בתחום הפטנטים מזה וגירושין מזה... כמו גם נטייה לחסוך בשכר טרחת עורכי דין ולהתפשר.

עם או בלי קשר למשבר, תחום דיני העבודה זוכה בימים אלו לעדנה רבה ומשרדי דיני העבודה הנמנים על לקוחותינו (והללו רבים מאוד) עמוסים בעבודה ובתהליכי גיוס מואץ של כוח אדם. מעיון ברשומות מהמשבר הקודם עולה שנושא הפיטורין, אופציות עובדים וכיוב' היה במוקד העשייה של משרדי דיני העבודה בעת ההיא ודומה שגם כעת מסתמנת מגמה שכזו.

כמו כן למדים אנו על תחומי ביקוש רבים שבשלב זה אדישים למשבר או אולי חלקם אף יזכו לעליה ברמת הביקושים כגון תחומי הנזיקין הקלאסיים, ליווי משקי הבית, הדין הפלילי של הפרט, דיני עבודה, רגולציה לגווינה, המשפט המינהלי וכיוב'.

התקופה הפוליטית אף היא מזמינה מעורבות של עורכי דין אם באופן ישיר ואם באופן עקיף כמו הודעתה של נשיאת בית המשפט העליון של הקפאת מינוי שופטים עד להקמת ממשלה, מה שבהכרח יעביר עוד עבודה לבוררים ומגשרים בסקטור.

מיזוגים, כוח אדם ושכר – כאמור גם בארץ טרם נצפו פיטורין המוניים של עורכי דין ואף לא ירידות שכר. קיימת זהירות בגיוסים וניכרת הסטה של עורכי דין ממחלקות בהן ירדה רמת הפעילות למחלקות אחרות ובפרט בתחום הליטיגציה וחדלות הפירעון. ברור כי מערך הבונוסים ייפגע כמו גם מגמת כניסתם של שותפי חוזה ו/או שותפי ככלל למעגל השותפות.

טרם אובחנו בארץ מגמות פיטורין גורפות ויתכן שהללו יגיעו מקום בו יעמיק המשבר. זה גם הזמן שמשרדים אט אט בוחנים כיצד הם יכולים ל"שחלף" עורכי דין שכירים או שותפים מתמחים שהיו עד כה מוצר יקר ערך או כלל לא בנמצא ואולי בקרוב הללו יהיו בשפע ופחות "מפונקים" מן העבר. בהקשר זה זוהי שעתם של המשרדים הקטנים בינוניים לגייס כוח אדם איכותי אשר בעבר העדיף להצטרף למשרדים גדולים מסיבות שונות. יש להניח שגם עלותן הכוללת של כוח אדם שכזה תהיה זולה יותר בקרוב.

כך גם משרדים בודקים הרבה יותר מן העבר האם זה הזמן לבחון מיזוג עם משרדים אחרים הן בשל הרצון ביצירת פיזור של התמחויות ולקוחות והן בשל יצירת יתרון וחיסכון לגודל.

### אז מה עושים בחו"ל בעת משבר ומה אנו יכולים ללמוד מכך?

#### ניהול

פשיטת הרגל של אחת הפירמות הותיקות בארה"ב לפני כשבוע מלמדת שלא המשבר הכלכלי דחף את הפירמה לעבר התהום, אלא העדר ניהול נכון של הפירמה הן בתחומים המקצועיים, הן בניהול הכספי והן בניהול האדמיניסטרטיבי. בעת משבר ניהול ומנהיגות הינם הדבר החשוב ביותר בשידור המסר הנכון לעורכי הדין והשותפים, בניהול תקציבי חכם ויעיל, בבגרות וניתוח של מקרים ותגובות בראיה למעבר המשבר וניצול הזדמנויות וכיוב'. זהו הזמן שהשותפים המנהלים במשרדים יכנסו יותר לעובי הקורה בכל אחד מן ההיבטים הני"ל. בערך ניהול מכוונים אנו גם למנהיגות ותשדורות נכונות כלפי אנשי ושותפי המשרד.

#### ירידה בהכנסות

הכנסות חלק גדול ממשרדי עורכי הדין בישראל הינו ממילא נמוך ובאופן יחסי הללו יפגעו פחות אך בהחלט עשויים להגיע לבחינת כדאיות הפעלת המשרד באופן בו נוהל והתייעלות מתבקשת. יחד עם זאת לאותם שותפים במשרדים המצליחים, אשר היו רגילים למשוך סכומים מכובדים מידי שנה, בהחלט זוהי השעה להבין כי לשם שימור איתנות הפירמה וכוח האדם האיכותי שלה וכמו בחו"ל, השותפים הינם הראשונים שצריכים לשלם ברמות השכר שלהם. אותה משנה תדרוש



מן השותפים הצעירים או השכירים הבכירים, להיאזר במידה גדולה יותר של סבלנות במתווה הקריירה שלהם ביחס למצגים משותפים שהיו להם עד כה באשר לכניסתם לשותפות.

#### שימור לקוחות

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 חשוב יותר להשפעות המשבר, לתאם עימם ציפיות להיות קשובים ועתה יותר בכל זמן אחר, להיות זמינים, מקצועיים ושירותיים. ולשם ההדגשה תמיד ובפרט היום יותר מבעבר שימור ושירות ללקוחות כערך לא פחות חשוב ממקצועיות!

#### תעריפים

יש להיזהר מאוד בנגיסה מערכתית של תחום התעריפים והוזלה סיטונית שלהם. שינוי ו/או פגיעה בתעריפים רצוי שינתן על דרך הנחה ו/או מנגנוני תמחיר יצירתיים כגון צבירת שעות, מחיר קבוע כנגזרת משעות ועוד אין סוף מנגנונים יצירתיים. וגם כאן יש להיזהר לא ליצור אנרכיה בתעריפים אשר תשחק אנושות את שולי הרווח. ניסיון העבר מלמד שהורדה בתעריפים מקשה מאוד בתיקונם בעתיד גם כאשר המצב הכלכלי משתפר. כאן גם עוזרת עלייתו המחודשת של הדולר.

#### גבייה ומחזור הכסף

יש לזכור כי גופים עסקיים ינהלו כעת את מנגנון ההוצאות שלהם בזהירות 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 לחדלות פירעון של לקוח, לנסות לצפות זאת מוקדם ככל האפשר אך מאוד להיזהר מהפניית עורף ללקוח מתקשה ולזכור שהוא יזכור לנו זאת בסיבוב או בתפקיד הבא.

#### יעילות של עורכי דין

זוהי גם השעה להקפיד יותר מתמיד על יעילותם של עורכי הדין שכן עורך דין לא יעיל מזה, ירידה בביקושים מזה ולקוח קפדן יותר מן העבר מצד שלישי, יביאו במשותף לירידה ביעילות ובמינוף כוח האדם ומשם ישירות לשולי הרווח. בימים אלו דומה כי גם עורכי הדין השכירים המכירים בכוחות שוק העבודה, יבינו כי הינם נמדדים בין השאר ביעילותם בתיקי השעות ובתיקים אחרים.

#### ניהול תקציב ובקרה תקציבית

לא כל המשרדים מנהלים תקציב מסודר. ניהול תקציבי נכון מוכיח שגם בימים רגילים ניתן לנהל נכון יותר את ההוצאות כל שכן הדבר בימי משבר. ההוצאה העיקרית של משרדי עורכי דין הינה שכר עבודה ועל כך דנו. לאחריה דמי שכירות שהללו כפי הנראה אט אט מתחילים להתכנס לרמות שפויים יותר מאליהן הגיעו לפני מספר חודשים. לכן בנושא השכירות מקום בו אין מגבלה של חוזים סגורים וכל שכן בהוצאות אחרות זה הזמן לנהל מו"מ עם ספקים להורדת מחיר או הטבת השירות ככל שהדבר אינו פוגע מידי בהתנהלותו השוטפת של המשרד.

#### זיהוי הזדמנויות, מיזוגים ופיזור סיכונים

זהו גם הזמן לבחון הכיצד נפזר סיכונים מקצועיים ביחס להיקף השירות אותו אנו נותנים ללקוחות. זאת נעשה באמצעות גיבוי של תחומים להם ביקוש גבוה כגון מחלקות הליטיגציה ועד ניסיון לאיתור מיזוגים ו/או "כוכבים" אשר יביאו עימם ניסיון מקצועי או בסיס לקוחות אשר יסייע לפזר את הסיכון. כך נבחן האם אין זה הזמן לאתר שותפים ו/או שכירים מצויינים או ייחודיים אשר בימי הפריחה היו בלתי מושגים.

**עורך דין זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה ביעוץ, בשיפור ביצועים, בהשמה של משרדי עו"ד והסקטור המשפטי.**

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