



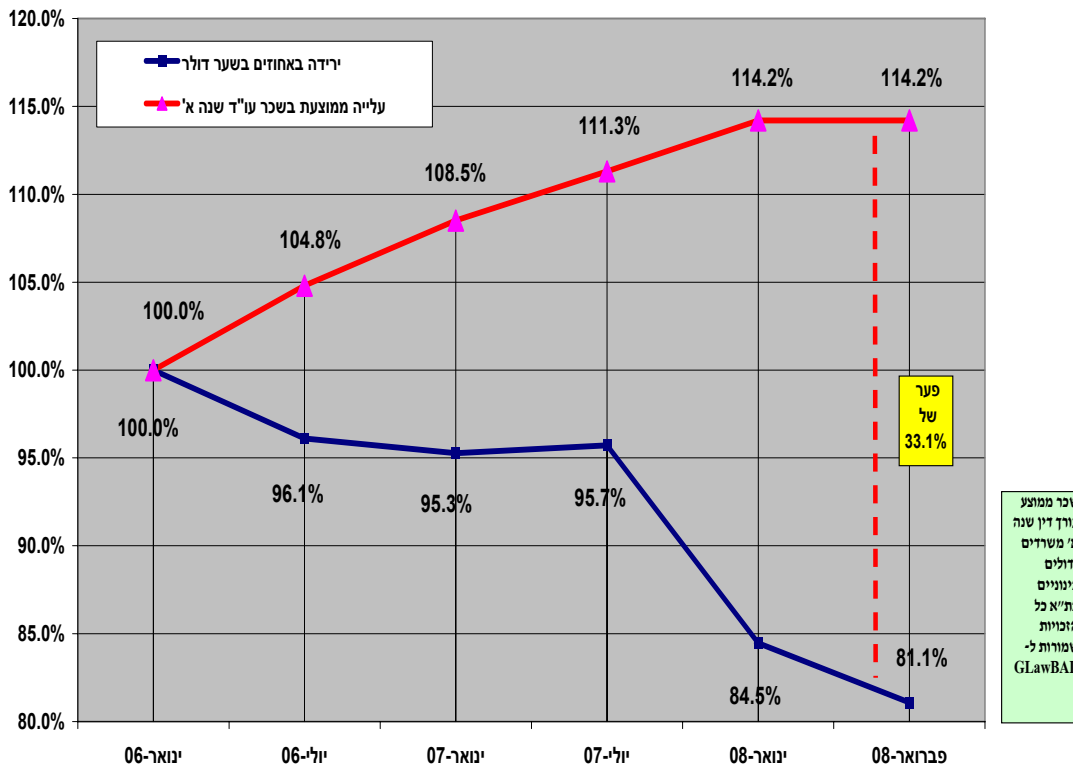
אז מה עושים עם שער הדולר – פברואר 2008 ?

בחודש אפריל 2007 לפני כמעט כשנה, לבקשת עורכת מדור דין וחשבון דאז (עו"ד ענת רואה) נתבקשתי להתייחס בטור שלי ב - "דה מרקר" לנושא ההתנהלות מול שערו הצונח של הדולר. באותה עת עמד שער הדולר על כ- 4 ₪ לדולר.

עומדים אנו היום בשער הנמוך כדי 10% מהשער באותה עת. לבקשת רבים, מצאתי לנכון לעדכן את מאמרי מאז, תוך כדי מתן מעט דגשים ותוספות על התנהלותם של משרדים ולקוחות מול השיטות השונות להתמודדות, שהוצגו באותה עת. כמו כן וכבמאמר הקודם, בסופו של המאמר ניתנים דגשים לאופן ניהול כל מהלך שייבחר אל מול הלקוח.

לשם המחשת עוצמת צניחתו של שער הדולר בשנתיים האחרונות, למול העלייה הקבועה בהוצאותיהם של המשרדים בשקלים לשכר, מוצג, בגרף אשר להלן, פער בלתי נתפס של מעל 33% בין הגידול בשכר הממוצע המשולם לעורך דין שנה ראשונה במשרדים הגדולים והבינוניים בתל אביב, לבין צניחתו של שער הדולר בין החודשים ינואר 2006 - פברואר 2008. (נתוני שער דולר - בנק ישראל, נתוני שכר - סקרי השכר השוטפים הנערכים בחברתנו).

**אחוז שינוי בשער הדולר מול אחוז שינוי מנורמל בשכר
ינואר 2006 - פברואר 2008**





אז מה עושים/חושבים מול צניחת שער הדולר?

אנו נשאלים שאלה זו עשרות פעמים ביום. מבין כלל הדרכים לפתרון, ננסה לבחון מספר דרכים אפשריות אשר אולי, כל אחת בפני עצמה ושילובן יחדיו, יסייעו לפחות במעט, בהבנת הסוגיה ובדרכים לפתרונה, באופן מלא או חלקי.

כמו כן מכיוון שאנשינו (יועצי החברה) חושבים פעמים רבות גם "כובע של לקוח", במסגרת מכרזים ו/או חניכה שוטפת של יועצים ומחלקות משפטיות, בחלקם של המקרים נתקוף את דרכי ההתמודדות מה"שטח" ודרך עיניהם של הלקוחות.

נזכיר כי, בסקירה זו איננו מחוויים דעתנו ואיננו נכנסים לסוגיית "הצגת מחיר בדולרים" במשרדי עורכי דין, אל מול הוראת הדין בנושא זה.

1. האם הגענו לתחתית? – הגרף בעמוד הקודם, מלמדנו כי מאז הסקירה הקודמת שער הדולר צנח בעוד כ- 10%. מבחינות מאקרו ומיקרו, על שערן של הדולר משפיעים גורמים רבים: גלובאליים ו/או מקומיים, כלכליים ו/או אחרים. אין אנו מתיימרים לנבא ו/או לצפות את הצפוי לשער הדולר. יחד עם זאת, בכל אחד מן הפתרונות אשר נציע בהמשך ננסה לבחון גם את השפעתה האפשרית של עלייה בשער הדולר.

2. קיצור זמן חיוב – גם בימים כתיקונם, משרדים רבים כושלים בהוצאת חשבונות חיוב ללקוחות בתדירות נכונה. זוהי שגיאה בהקשרים רבים כגון: ניהול לקוח, מימון, תזרים וכד'. כל שכן זוהי שגיאה כואבת במצב בו שער הדולר יורד בקצב מהיר מידי חודש. לכן מקום בו לקוח מחויב באופן חודשי או תקופתי, הקדימו וזרזו הוצאת חשבון חיוב ולמרות שכולנו עובדים בשיטת "מזומן" הקפידו כעת או בכלל, לקבוע כי שער הדולר הינו שער הדולר ביום הוצאת חשבון החיוב. יש שיאמרו ואולי בצדק: כי הרי זו התחתית ודווקא אולי יש להמתין? את הללו נפנה לסעיף 1 לעיל או לסעיף 10 להלן המטפל בהגנות שער.

3. העלאת התעריף הדולרי – לכאורה שיטה מנצחת ואולי ניתן לנסות, אך נזכיר ונזכור כי שוק עורכי הדין בישראל הינו שוק תחרותי בו חסמי תמחיר לא קלים ולמעט במקרים מסוימים (כגון לקוחות חו"ל, נישות יוקרתיות, תמחיר הצלחה, שעות שותפים בכירים ביותר וכד') לא קל לשבור חסמים אלו. במסגרת כך, לא קל לשכנע לקוח להעלות מחיר כל שכן מקום שללקוח זה הסכם שכר טרחה קיים ובוודאי שמדובר בלקוח שהוא עצמו מוכר בדולרים ונפגע לא פחות מאיתנו. נסייג עמדתנו זו ביחס למשרדים אשר מראש נמצאים ברמת תמחיר נמוכה וזו אולי דווקא הזדמנות מצוינת לתקן את הפער בשיחה "משתפת" עם הלקוח. מניסיונם של משרדים רבים ובעינם של הלקוחות קשה למצוא מובהקות להצלחת שיטה זו. היו מקרים בהם הלקוחות קיבלו זאת בקלות, היו כאלו שביקשו לבחון זאת כל רבעון והיו שהתנו זאת בקביעת תקרת שער דולר מקום בו שער הדולר יעלה...

4. העלאת התעריף בחלק מן השירותים – ייתכן ויהיה לנו קל יותר לבצע שיפור במחיר בדולרים דווקא במוצרי התמחיר הקבוע או בפרט הריטיינר שהללו תקופתיים וקבועים וניתן להציע ללקוח כי נבחן מחירם מעת לעת מול השינוי בשער הדולר. כיוון שמנגד, שינוי במחיר תיקי שעות מותיר את הלקוח חשוף לכמות משתנה של שעות ושינויים ועשוי יותר להפחידו. במבחן התוצאה מצאנו כי לקוחות "הסתדרו" טוב יותר עם העלתו "הצנועה" של מחירו הדולרי של ריטיינר חודשי והיו גם שהסכימו לצמצום מספר השעות הכלולות בריטיינר אך באותו תעריף, היו גם שהסכימו כי התעריף לחלקים "עתידיים" במסגרת יעוץ ישונו, לדוג' יעוץ מתמשך בתיקי ליטיגציה בכמה ערכאות.



5. העלאת התעריף לחלק מן המחייבים – בהזדמנויות רבות דנו בנושא ניהול שולי הרווח של יחידות רווח והפסד שונות במשרד. שם למדנו כי, ניהול נכון ואפקטיבי של מתמחים, עורכי דין ושותפים משפיע מאוד על שולי הרווח מן העבודה המיוצרת על ידי כל אחד מהם. לכן כאשר אנו מצוידים בניתוחים אלו, נפנה ללקוח ונעלה את מחיר השעה של לדוג': קבוצת השותפים שהללו, בניהול אפקטיבי נכון, מותירים את שולי הרווח **בערכים מוחלטים** הגבוהים במשרד. שינוי כזה גם יכול להיות פחות מאיים על הלקוח אשר חווה העלאת תעריפים חלקית. במבחן התוצאה למדנו כי העלאת מחיר שעת השותף באחוזים בודדים משפיע יותר בערכים מוחלטים וקל יותר היה לדוגמא, לשכנע לקוחות בהעלאת שעת שותף/שותף זוטר (לפי סוג המשרד) מתעריף \$200 ל- 225% מאשר שעת שכיר מ- \$150 ל-\$175.

6. נקיבת מחיר בשקלים – בסקירה הקודמת לפני שנה, אמרנו כי ניסיוננו מלמד שלקוחות מתקשים להתמודד עם מחיר מחירון או מוצר שקלי ובודאי בנתוני השוואה עת הינם מנסים להשוות זאת למשרדים אחרים. ככלל, אמרנו כי נקיבת מחיר בשקלים במשרדי עורכי דין מציגה ולו רק לכאורה, רמת תעריפים הנתפסת כגבוהה בעיני הלקוח. ובמילים אחרות אמרנו, שלקוח ממוצע יסתדר יותר עם מחיר של 175 דולר לשעה מאשר עם 630 שקלים שהם למעשה ערכה של אותה שעה בשקלים בשער הדולר הנוכחי. ומעל לכול חששנו שתרגום היום של מחיר השעה מדולרים לשקלים קצת "אחר את הרכבת" הן לא נעלה את המחיר בשקלים ביחס לערכו הדולרי היום.

דומה שהיום **חל שינוי** מסוים בחלק מן ההערכות והקביעות דלעיל. אנו רואים יותר ויותר הסדרי שכר טרחה בשקלים להם אט אט הלקוחות מסתגלים. יתרה מכך, ללקוח העסקי ועיתים גם לפרטי, כבר די נוח להיות ברמה של וודאות תקציבית עת הוא שוכר את שירותיו של עורך דינו. בעת חניכה של חלק מן היועצים המשפטיים בהכנת תקציב שנתי של משרדי עורכי דין חיצוניים, אנו רואים אף לעיתים העדפה לקבלת הצעות שכר טרחה ידוע וודאי בשקלים. עוד נוסיף כי גם במשק כולו נטייה גוברת לתמחר בשקלים לדוגמא תעריפי שכר דירה וכיוב'.

7. נקיבת מחיר במטבע זר אחר – מיעוט קטן ביותר ודי זניח של משרדים מנסה לגבות שירותיו בערכי "יורו" הללו בעיקר משרדים המוכרים שירותיהם לקבוצות לקוחות ממוקדות אירופיות. בשלב זה אין אנו רואים משרדים רבים הנוטים לעשות כן וכבר ראינו "הרמת גבה" של לקוחות עת הוצג לו הסדר שכר טרחה ביורו. לאלו הבוחנים הנושא יש "ליישר קו" בעניין זה עם מערכות ה - "בילינג" של המשרד.

8. רצפת שער דולר – בסקירה הקודמת סיפרתי כי באחד מכובעיי בעבר שימשתי ביעוץ המשפטי של אחת מהחברות הגדולות במשק אשר מוכרת שירותיה בשקלים לצרכנים בישראל. על כלל ספקיה של החברה באותה עת, נימנו שורה ארוכה מאוד של משרדי עורכי דין להם היו הסכמי שכר טרחה הנקובים בדולרים. באחת השנים, נסק שער הדולר בבת אחת לרמות גבוהות ומצאנו עצמנו משלמים למשרדי עורכי הדין בדולרים "יקרים" מתוך הכנסות בשקלים "זולים" וזאת עת שכרם של עורכי הדין הפנימיים בחברה כמו גם משכורות עורכי הדין בשוק כולו, נשארו פחות או יותר, קבועות.

בהחלטה ארגונית, נקבעה מדיניות כי למשרדי עורכי הדין ישולם סכום שקלי הנגזר מ"תקרת שער דולר" ולא מעבר לכך. תקרת השער שנקבעה הייתה 4.5 שקלים לדולר עת הדולר גירד כבר את רמות ה- 4.8 שקלים לדולר ואף יותר. הנימוק היה כי, משרדי עורכי הדין משלמים שכר והוצאות בשקלים ולכן אין כל סיבה שיהנו מעליה זמנית בשער הדולר. משרדי עורכי



הדין מחו על מדיניות זו אך רובם התיישרו לפיה אחרי הכול רובם רצו לשמר את הלקוח ובעצם מכיוון ששכר העבודה ומרבית התקורות לא התייקרו, שולי הרווח שלהם בשקלים לא השתנו, ביחס לתקופה שלפני עליית שער הדולר.

באופן הפוך לקביעת תקרת שער הדולר, כמוצג לעיל, אנו רואים ו/או מנהיגים שיטת "רצפת שער דולר" ביחס ללקוחות להם קיים הסדר שכר טרחה ובוודאי לאלו המצטרפים למשרד. הניסיון מלמד כי בשונה מהעלאת יחידות התמחיר בדולרים אשר מחר יכולה לפגוע בלקוח בעת עליית השער, הרי הגידור כלפי מטה פחות מאיים על הלקוח ואינו מגביל את המשרד בעת עלייה. עוד הניסיון מלמד שבדרך כלל לקוחות חיים עם מהלך שכזה יותר בשלום. יחד עם זאת, משרדים אשר לא פעלו כך עת הדולר היה ברמות 4 ₪ פלוס, מתקשים כעת לקבוע רצפת שער דולר הגבוהה מ- 4 ₪ לדולר, שגם זה כבר בעיני לקוחות רבים ערך "היסטורי".

9. חשבונות דולרים – משרדים רבים מקבלים תשלומי שכר טרחה מלקוחות חו"ל באמצעות חשבונות דולרים. חלקם אף משלמים בדולרים לספקים ו/או לצדדים שלשיים ולכאלו בוודאי שאין טעם להמיר דולרים אלו לשקלים. בנוסף לאלו מכס שהיקף תשלומים זה בדולרים גדול, אינם זקוקים לכסף בהונם החוזר ומהמרים על עלייה בשער הדולר, פשוט הניחו לדולרים בחשבונות אלו והמירו אותם לשקלים עת שערן של הדולר יתייצב על רמות ראויות בעינכם. יש לציין בעניין זה כי המיסוי על השקעתם של כספים אלו בערכים דולרים עשוי "לאיין" את החיסכון בהמרה.

10. הגנות שער - להגנה מפני הפרשי שער במטבע ניתן גם לנקוט בשיטות או כלים מחוץ לדיאלוג בין המשרד ללקוח. הללו בין השאר, הגנות שער אותן המשרד יכול לרכוש בבנק. קרי מכשירים פיננסיים המגנים על שער הדולר מול השקל באמצעות אופציות קניה או מכירה על שער הדולר.

במסגרת מאמר קצר זה לא נרחיב על המודלים המימוניים העומדים בבסיס מכשירים פיננסיים אלו, אך בקצרה נזכיר כי בעיקרון מדובר במכשירים המאפשרים גידור שער החליפין שקל/דולר ברמות אותן המשרד צופה כנגד זרם התשלומים בשקלים אותם יקבל. כך בעצם המשרד מבטח עצמו מפני ירידות שער. נציין כי התנהלות פיננסית זו כרוכה בעלויות עסקה של עמלות והקצאת קווי אשראי.

מכשירים פיננסיים מסוג זה פחות שכיחים במשרדי עורכי דין בעיקר בשל: בעיית מודעות, העדר מיומנות והבנה מקצועית, או סתם מן הטעם כי הגנות אלו דורשות הקצאת קווי אשראי בבנק והותרת כספים בחשבון הבנק של המשרד. לדעתנו, במשרד בו היקפי הכנסות גדולים ובו שותף או מנהל כספים בעל הבנה במכשירים פיננסיים, ראוי גם לשקול גם הגנות מסוג זה.

אז איך עושים זאת?

בכל מהלך שנבחר עלינו לאבחן היטב את סוג הלקוח, אופי מקבל ההחלטה אצל הלקוח, מיצובו מעמדו ונפח השירות ללקוח במשרד ובעיקר את שולי הרווח שהינו מותר למשרד. זאת משום שייתכן שלא כדאי להסתכן במהלך זה מול לקוחות טובים, יציבים ובעלי שולי רווח סבירים למשרד אשר מהלך כאמור עשוי לגרום להם לנצל ההזדמנות ולהעמיד את מחירי עורך הדין שלהם והשירות שלו במבחן השוק ומשם כבר אין לדעת מה תהיה החלטתו.



GLawBAL
Enhancing Performance

Zalmanovitch David

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

CEO

www.glawbal.com

מנגד, ייתכן שדווקא זה הזמן לבוא דברים עם לקוחות אשר במילא מסיבות שונות, מותירים שולי רווח נמוכים או אף הפסדים למשרד. עם לקוחות אלו ובכפוף לשיקולים רבים אשר אינם רק שולי רווח, יש בהחלט מקום לנהל דיאלוג על שינוי ו/או שיפור מתווה שכר הטרחה באחת הדרכים שצוינו לעיל.

כמו כן ייתכן שיקשה עלינו לבצע מהלך שיפור אצל לקוחות אשר אף הכנסתם הם, קבועה בדולרים כגון יצואנים, מנגד קל אף יותר יהיה לנו לשוחח על כך עם לקוחות אשר קונים תשומותיהם בדולרים כגון יבואנים.

בכל מקרה, על הניסיון והדיאלוג עם הלקוח להתבצע בשקיפות, באדיבות ובדיאלוג ענייני המציג ללקוח מספרית ומהותית את הקשיים. לדוגמא, כי שכר העבודה גדל ומחיר שער הדולר צנח והקשיים הנובעים מכך. ניתן בהחלט לגבש עם הלקוח מסגרות זמן בהם מעת לעת ייבחן הנושא ואף לתגמל אותו בהטבות אחרות כגון פריסה גדולה יותר של תשלומים וכד'. וכתמיד חשוב להיות קשוב להלכי הרוח של הלקוח ולשביעות רצונו מאיתנו.

עו"ד זלמנוביץ דודי מנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה, מיזוגים ובייעוץ ובשיפור ביצועים של משרדי עורכי דין.