



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

**סקר מיוחד: סקטור עורכי הדין בישראל ממשרדים לארגונים – "כלכליסט מאי 2010"**

**רקע:**

משרד עורכי דין כארגון הינו "עוף מוזר" מסיבות של מבנה הארגון, רגולציה, אתיקה ואף אנכרוניזם ושמרנות שהינם שם נרדף למקצוע זה. ברחבי העולם חווה סקטור עורכי הדין שינויים מרחיקי לכת כגון הפרטה, הנפקה לציבור, גודל וגלובליזציה שהללו יוצרים משרדי עורכי דין בינלאומיים בהם 5,000 עובדים ויותר שעיתים, הכנסות כל אחד מהם גבוהות ממחזור ההכנסות של כל משרדי עורכי הדין בישראל.

בארץ, סקטור משרדי עורכי הדין נמצא מזה כמה שנים, בתהליך שינוי קונספטואלי ותפיסות מתקדמות ביחס למבנה הארגון והשותפות, הניהול של המשרד והתהליכים הארגוניים בו. יתרה מכך, למעט חלק ממשרדי הפריפריה או משרדי משקי הבית, המשרדים נוטשים את את המבנה האינדיבידואלי הבנוי על עורך דין אחד או משפחתו ויוצרים ארגונים בשלבי התפתחות שונים. את התופעה הזו אנו מכנים מעבר מחשיבה "משרדית" לחשיבה וניהול של "ארגון".

**על הסיבות למעבר מ"משרדים" לארגונים"**

הסיבות למעבר ממשרדים לארגונים, שונות ומגוונות ונקבצם בקצרה:

1. משרדי עורכי הדין גדלים במונחי כסף וכוח אדם - וצורכי הניהול והארגון שלהם שונים מאוד מניהולו של המשרד המסורתי הקטן.
2. התחרות - על לקוחות והתחרות על כוח אדם גורמת למשרדי עורכי הדין לבדל עצמם מבחינת איכויות הניהול שלהם ולהציג עצמם כארגונים מסודרים.
3. התייעלות וחסכון - שהינם כורח בשוק תחרותי מחייבות את משרדי עורכי הדין להטמיע מתודות של תוכניות עבודה מתוקצבות, בקרה תקציבית וכיוב'.
4. גלובאליות - בשל פריסתם הגלובאלית של הלקוחות וריבוי היבטי ההשקה המשפטים לחו"ל, עורכי הדין בארץ משיקים יותר לעבודה עם משרדים בינלאומיים ושיטות הניהול המושרשות בהם. כך גם הדבר ביחס לעורכי דין זרים הנקלטים בארץ או הללו הישראלים ששהו במשרדים בחו"ל.
5. התמחות - בעוד בעבר עורך הדין היודע הכול נחשב לעילוי, כיום עורך דין המתיימר ליתן שירות בכל תחום גם אם אינו בקי בו, אינו מקובל ואף עשוי למצוא עצמו אף חב באחריות מקצועית. תופעה זו מחייבת משרדים, או להרחיב את תחומי העיסוק ולגדול, או להיצמד לתחומי נישא או להישאר כנותני שירותים בעיקר למשקי בית.
6. כניסה של שותפים צעירים לעמדות מפתח - אשר עיתים גם מצוידים בהשכלה ניהולית משלימה (כלכלית, ניהולית וכד'), תורמת מאוד למעבר לתפיסה ארגונית.
7. כניסתם של נושאי תפקידים ניהוליים - המוצבים במשרדים רבים ואשר מכשירים עצמם כמנהלים מקצועיים מסייעת מאוד לעליית מדרגה בניהולו של המשרד.
8. תהליכים אסטרטגיים ושיווק - תהליך החשיבה האסטרטגית לקוח מסביבות עבודה ניהוליות מתקדמות ולכשעצמו דוחק להעלאת רף הניהול במשרדים. גם כללי האתיקה הקלו מאוד בתחומים מסוימים הדורשים ניהול כגון בתחום השיווק וניהול הלקוחות.
9. הסדרי השותפות וחילופי דורות - מחייבים את עורכי הדין להידרש להסכם השותפות והסוגיות החובקות אותו וביניהן היבטי ניהול השותפות, הקמת דור ביניים, אופי הארגון, מודלים של פרישה וקבלת החלטות - כל הללו תורמים לחשיבה ארגונית.
10. ניהול סיכונים וטכנולוגיה - היבטי הסיכון הנלווים לסביבת העבודה, בסיס הלקוחות, המערכות הטכנולוגיות, ניהול כוח אדם, ניהול הכסף וכמובן אחריות בכלל ואחריות מקצועית, בפרט תורמים את תרומתם לניהול וארגון. במקביל כלי הטכנולוגיה הופכים להיות יותר ויותר דומיננטיים הן ככלי עבודה והן ככלי ניהול.

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



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

### **סקר – "משרד" או "ארגון" והשלכה על ביצועים פיננסיים**

לבקשת העיתון "כלכליסט" ולשם המחשת המתרחש בסקטור בישראל, בחנו הלכה למעשה את הדגמתם של השינויים מ – "משרד" ל – "ארגון" בסקטור עורכי הדין והשפעתו של התהליך על ביצועיהם הפיננסיים של המשרדים. נבחנו 100 משרדים גדולים, בינוניים וקטנים, מרביתם משרדים המעניקים ללקוחותיהם שירות מגוון ומיעוטם משרדי נישא.

בחנו ארבע קטגוריות:

- א. משרדים בהם מעל 80 עורכי דין.
- ב. משרדים בהם 41-80 עורכי דין.
- ג. משרדים בהם 21-40 עורכי דין.
- ד. משרדים בהם 15-20 עורכי דין.

חילקנו את המשרדים לשלוש רמות התפתחות בתחום הארגון וניהול:

1. בקבוצת **"הארגונים"** הנמצאים בשלב מתקדם באבולוציה, כללנו משרדים בהם, לפי העניין, גישה ארגונית מסודרת לתהליכי ניהול, בנייה של דור ביניים של שותפים, ניהול פלורליסטי באמצעות אקזקיוטיבה או שותף מנהל, קיומו של מנהל משרד או מנהלים נוספים, שימוש במערכות טכנולוגיות, מסגרת של ניהול תקציבי, נהלים ברמה זו או אחרת, גישת ניהול כוח אדם מתקדמת וכיוב'.

2. משרדים אשר ב**"מצב ביניים"** הינם משרדים אשר גישת הניהול הינה בדרך כלל אד הוק באמצעות השותף המנהל או שותפים נוספים, דפוסי הניהול ריכוזיים בחלקם המכריע אך קיימת מידה מסוימת של פלורליזם, במרבית המקרים אין נהלים סדורים, הגישה לנושא דור הביניים והמשכיות השותפות אינה מובנית, יש מידה מסוימת של חשיבה תקציבית ובקרה תקציבית וכיוב'.

3. בקבוצת **"המשרדים"** כללנו משרדים בהם מסגרת קבלת החלטות, אד הוק, מתכנסת בדרך כלל לשותף אחד מרכזי אשר לרוב הינו גם השותף המנהל אך הגדרת תפקידו אינו ברורה, דפוסי הניהול אינם פלורליסטים, אין כמעט חשיבה על המשכיות ודור ביניים, תהליכי עבודה ונהלים שונים אינם מובנים, במשרדים אלו אין בסביבת העבודה כל מנהל מלבד השותף המנהל, הרמה הנוהלית והגישה לנושא ניהול תקציב ובקרה תקציבית מאוד שמרנית אם קיימת כלל וכיוב'.

**במקביל** בחנו את תוצאותיהם העסקיות של המשרדים ביחס למיקומם באבולוציה הארגונית וסוג הפעילות שלהם. בתוצאות עסקיות כוונתנו שני פרמטרים מרכזיים והם הכנסה למשרת עורך דין ורווח לשותפים. את התוצאות העסקיות חילקנו לשלוש רמות: גבוהה, בינונית גבוהה ובינונית.

### **תוצאות**

א. בגרף אנו רואים כי בקרב 12 המשרדים בהם למעלה מ- 80 עורכי דין, 10 משרדים מנוהלים כ- "ארגונים" ו- 2 מצויים ב- "מצב ביניים". למשרדים גדולים אלו כמעט ואין ברירה אלא להפריט את תשומות הניהול והארגון למנהלים שכירים. כפי שנראה בשקף נוסף משרדים אלו המונים בדרך כלל כבר יותר מ- 30 שותפים, אינם יכולים להתנהל כבר באמצעות קונסנזוס או דמוקרטיה אלא באמצעות וועדת ניהול או אקזקיוטיבה. גורמים נוספים המשפיעים במשרדים אלו על רמת הארגון הינם: מודעות לקוחות הנגיעה הגלובאלית וקליטת כוח אדם מחו"ל, הסדרי השותפות מובנים לרבות בניית דור ביניים והמשכיות, בעלי תפקיד ניהוליים לרבות מנהלי כספים, מנהלי משאבי אנוש ומנהלי שיווק וכיוב'.

2 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

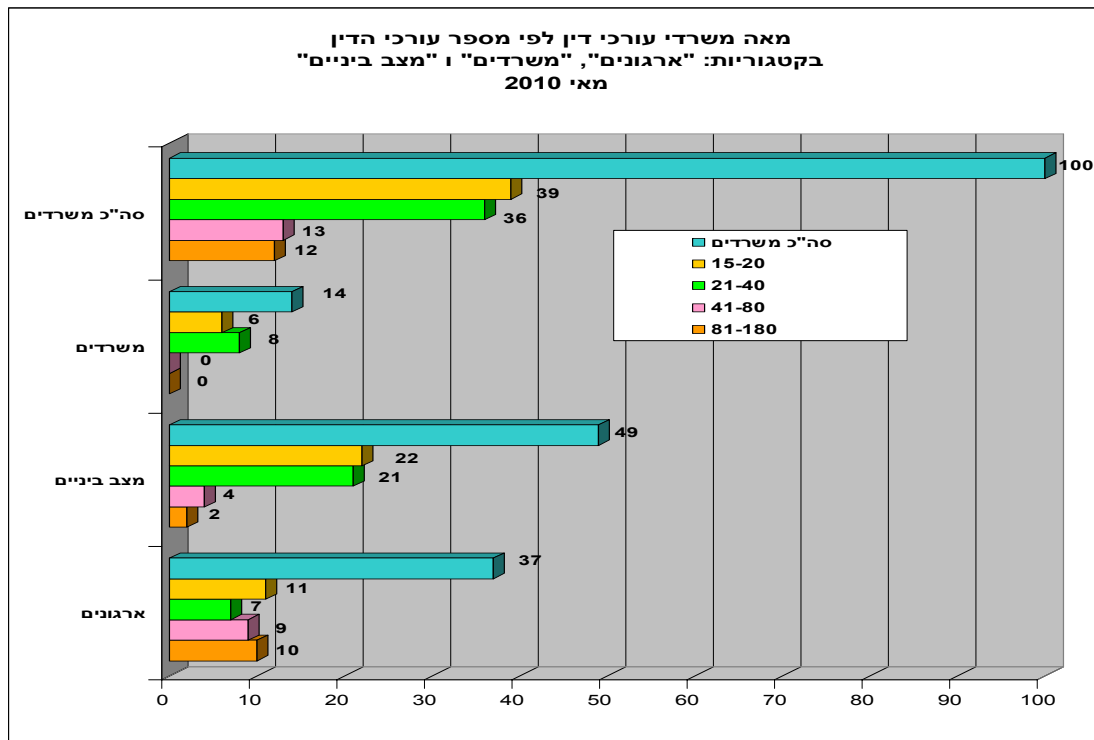


Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

מבדיקה של ביצועיהם הפיננסיים של 10 ה"ארגונים" בקבוצה זו, 8 נמצאים ברמת ביצועים פיננסיים גבוהה ועוד 2 ברמת ביצועים בינונית גבוהה. מכאן ניתן להסיק כי בפירוש אחד הגורמים והמנועים לביצועים פיננסיים גבוהים הינו השלב הארגוני בו מצוי המשרד **ובמילים אחרות ככל שאתה מנוהל יותר טוב אתה מרוויח יותר**. יחד עם זאת יש להזכיר כי לביצועים פיננסיים יש גם סיבות נוספות כגון עצם גודלם של המשרדים אשר בחלק מן המקרים ממקם אותם במצוב גבוה ביחס לתמחיר.



3 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



*Zalmanovitch David*

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

*Founder & CEO*

ב. בקרב 13 המשרדים בהם 41-80 עורכי דין, 9 מתנהלים כ – "ארגונים" ו- 4 ב – "מצב ביניים". במשרדים רבים אלו אנו מזהים גישה ניהולית מתקדמת אשר אינה מביישת משרדים גדולים יותר לרבות בהקשר של הסדר השותפות והמשכיות. כבמשרדים הגדולים כמעט בכל הללו מנהל משרד ובחלקם מנהל כספים מנוסה ברמת רואה חשבון. בחלק מן המשרדים מתנהלים תהליכים אסטרטגיים גם להללו לקוחות בינלאומיים גם בהם שותפים צעירים המגיעים לעמדות מפתח ולהם גישה ארגונית מתקדמת וכיוב'.

מבדיקה של ביצועיהם הפיננסיים של 9 "הארגונים" בקבוצה זו, 6 נמצאים ברמת ביצועים פיננסיים גבוהה, 2 אחרים ברמת ביצועים בינונית גבוהה ומשרד אחד ברמת ביצועים בינונית. גם כאן למעט חריג אחד, אנו רואים קשר ישיר בין רמת הניהול והארגון לבין הביצועים הפיננסיים של הפירמה.

ג. בקרב 36 המשרדים בהם 21-40 עורכי דין, 7 מתנהלים כ – "ארגונים" ו- 21 ב – "מצב ביניים" ו- 8 מתנהלים כ – "משרדים". בקבוצה זו שבה גם משרדים אשר חלקם ממש קטנים אנו רואים שלבי מעבר מהגישה המשפחתית לגישה הארגונית שכאן המוטיבציה נובעת בין השאר מכללי התחרות ההתייעלות והחיסכון, כמו גם כניסת שותפים צעירים לתפקידי מפתח בארגון. גם כאן אנו מוצאים משרדים יחסית קטנים אשר מתנהלים ברמה אשר לא מביישת משרדים הכפולים ויותר מהם בגודל בכל הקשר לרבות במתווה השותפות.

מבדיקה של ביצועיהם הפיננסיים של 7 "הארגונים" 5 נמצאים ברמת ביצועים פיננסיים גבוהה ו- 2 ברמת ביצועים בינונית גבוהה. גם בקבוצה זו מתקפים אנו את ההנחה שיש קשר ישיר בין ניהול נכון וגישה ארגונית לביצועים פיננסיים של הפירמה.

ד. בקרב 39 המשרדים בהם 15-20 עורכי דין, 11 מתנהלים כ – "ארגונים", 22 נמצאים ב – "מצב ביניים" ו- 6 מתנהלים כ – "משרדים". המעניין הוא שדווקא בקבוצה זו בה היינו מצפים לראות יותר משרדים הקופאים על שמריהם מבחינה ארגונית בשל גודלם או זיהוים המשפחתי, דווקא כאן משרדים רבים נוטים להתקדם ברמת הארגון והניהול שלהם. חלק מן הסיבות הן היותם של חלק מהמשרדים הללו בוטיקים אשר או בשל ההשקה לחו"ל או בשל אופים המבודל ואופי לקוחותיהם, משקיעים ברמה הארגונית והניהולית.

מבדיקה של ביצועיהם הפיננסיים של 11 "הארגונים" 4 נמצאים ברמת ביצועים פיננסיים גבוהה אך בקבוצה זו נראה משרדים קטנים לא מעט הנמצאים במצב ביניים או אפילו נוהגים כ – "משרדים" בעלי ביצועים פיננסיים מצוינים. ההסבר הברור לתופעה זו גם כאן היותם של חלק מהללו בוטיקים יוקרתיים שגם אם הרמה הניהולית שלהם אינה מרשימה, עדיין ייחודם ובידולם מביא אותם לתוצאות פיננסיות טובות.

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

**למאמרים נוספים אנא פנה ל: [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)**