



### **מדידה כלכלית בסביבת עבודה משפטית – אוגוסט 2018**

לאחרונה אנו עדים מחד, לעליה מבורכת ברמת המודעות של משרדי עורכי הדין כמו גם מחלקות משפטיות לנושאי מדידה כלכלית, אך מאידך אנו נחשפים לטעויות רבות בנושא המדידה הכלכלית עצמה וכן ביישומה על הביטים שונים במשרד/מחלקה משפטית.

לכן בחרתי במאמר זה לשוב ולרענן היבטים מרכזיים של הסוגיה בה אנו עוסקים כשני עשורים. באמור אין להחליף ייעוץ מקצועי שלנו בתחום זה, אך יש בו בהחלט לתת סקירה מקיפה ומעשית הלקוחה מהיום יום של מאות משרדים: מקטן עד גדול, מאילת עד נהריה, מתחומי עיסוק שכיחים ועד תחומי עיסוק ייחודיים, ומשיטות חיוב מסורתיות ועד שיטות מורכבות יותר. כמו כן מובאות תובנות וכלים אותם אנו מנהיגים בסביבות עבודה נוספות כגון מחלקות משפטיות.

טרם נצא לדרך ולשם המחשת האמור לעיל, אציג 12 מקרי אירוע אמיתיים המשקפים את הצורך הקריטי של משרדי דין/מחלקת משפטיות, להיות מודעים ולעסוק באופן מקצועי במדידה כלכלית הרלבנטית כמעט לכל נושא. משאלות תמחיר רגילות דרך מודלים של מיזוג ותגמול שותפים או תקציב ובקרה תקציבית ואף מחירי העברה במסגרת שירותים של מחלקות משפטיות. כמובן שלכל השאלות הללו ועוד נציג תשובות והסברים בהמשך המאמר. באשר להתאמת האמור במאמר זה למשרדי עורכי פטנטים שאינם גם משרדי עורכי דין, פנו אלינו בנפרד.

1. **במקרה הראשון**, שני משרדי עורכי דין עורכים מיזוג על בסיס הצגת ביצועים ודוחות של שלוש שנים לאחור, באחד המשרדים מחלקת מקרקעין העוסקת בהתחדשות עירונית ובשני מחלקת ליטיגציה שחלק מתיקיה על בסיס הצלחה. המיזוג מתבצע על בסיס "מזומן מלא", קרי כל הכנסה והוצאה מיום המיזוג שייכת למשרד הממוזג. (להרחבה על נושא מיזוגים ומודלים של מיזוג ראה באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)). לימים מגיעים לפרקם מספר פרויקטים של התחדשות עירונית שהתחילו במשרד האחד ונגבה שכר טרחה גבוה. במקביל קיימת הצלחה בתיק ליטיגציה גדול אשר התנהל במשרד השני כמעט עשור לפני המיזוג. עמדות ראשי המשרדים המתמזגים חלוקות, אם וכיצד יש כעת לשקלל את שכר הטרחה, שנגבה שכן תיקים אלו גורמים לסטייה בשקלול הערכים הכלכליים שעמדו לפניהם ערב המיזוג. על כן כעת לדעתם יש לחלוק את שכר הטרחה, שנגבה בשני סוגי התיקים לעיל, באופן אחר.

2. **במקרה השני**, יועץ משפטי באשכול חברות מתבקש להכין תקציב ייעוץ משפטי עבור הלקוחות הפנימיים בחברה הן בחלופה של בניית מחלקה משפטית והן באמצעות גיוס משרדי עורכי דין חיצוניים. בין השאר מתבקש היועץ להציב תו מחיר לעלות הייעוץ



המשפטי אותו תיתן המחלקה המשפטית אם ולכשתוקם, היושבת במטה חברת האם, לחברות הבנות להן אין יועץ משפטי פנימי (להרחבה על נושא בניית תקציב במחלקה משפטית ראה באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)).

3. במקרה השלישי, מנוסח במשרד מסוים מנגנון תגמול שותפים המתגמל שותפים בשני מעגלי חלוקת רווחים. הפרמטרים במעגל החלוקה השני כוללים בין השאר תגמול על הבאת לקוחות על פי הרווח הנגזר מפעילותם, מיום ההבאה למשרד ולשלוש שנים (להרחבה על נושא מעגלי חלוקת רווחים בין שותפים, ראה באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)). השותפים המנסחים את המנגנון מתלבטים הכיצד יש לבחון את רווחיות התיק ובין השאר: (1) כיצד לייחס עלויות עבודה של עורכי דין ומתמחים? (2) כיצד להעמיס הוצאת תקורה אחרות שאינם שכר עבודה של עורכי דין ומתמחים? ו- (3) מהו שכר השותפים העובדים בתיק אותו אם וכיצד יש ליחס כהוצאה?

4. במקרה הרביעי, שותף ממשרד פלוני מספר כי בתיק ליטיגציה מסוים סוכם שכר הטרחה עם הלקוח. עם העברת החומר למשרד התחוויר כי מדובר ב- 20 ארגוני קלסרים. רק כמות השעות שתושקע בסינון החומר תכלה חלק ניכר משכר הטרחה. למעשה לא נעשתה הערכה נכונה של הזמן הדרוש להשקעה בתיק והמשרד מתלבט כיצד להיערך בעניין.

5. במקרה החמישי, משרד מסוים מייצג לקוח בעסקת השקעה. המשרד הסכים עם הלקוח כי שכר הטרחה הינו בתמחיר קבוע. את הצד שמנגד מייצג בן משפחה שהינו עורך דין צעיר ולא מיומן המפיק טיוטות וטיוטות של הערות וכן גם אינו מיומן בשפה האנגלית. המו"מ מתארך מעבר לכל כדאיות כלכלית. בנוסף המשרד הבטיח ללקוח כי על העסקה יעבדו שותף ועורך דין בכיר, אך ההתנהלות השוטפת מול הצד שכנגד מכלה זמן יקר אשר בנקל יכול להיות מושקע על ידי עורך דין צעיר או מתמחה.

6. במקרה השישי, תוצאות מדידה כלכלית במשרד מסוים מגלות שבתיקי הליטיגציה בהם הוסכם על שכ"ט קבוע והתגלו כתיקים הפסדים, הושקעו יותר מ-40% שעות של שותפי הון ומעל 25% שעות של שותפי חוזה ועורכי דין בכירים. משרד זה גם מסיים את שנת 2017 בצניחה של כ- 12% בשולי הרווח הנקי הכולל. נציין שתחום הליטיגציה במשרד זה מהווה 60% מהכנסות המשרד.

7. במקרה השביעי, משרד עורכי דין מגלה שבשל חוסר יעילות והזנת שעות נמוכה בעיקר לתיקי שכר קבוע ורטיינר, יש להעמיס כ- 170 ש"ח לשעה בגין הוצאות תקורה הנהלה



- וכלליות. בשל אותה בעיה של העדר יעילות, עלות שעת עבודה של חלק מהשכירים עולה ב- 42% מהערכים אשר מחשב המשרד בתמחיר אותו הוא עורך בכל הצעת שכר טרחה.
8. במקרה השמיני, חלוקים השותפים כיצד, לשם תמחיר, יעמיסו הוצאות הנהלה וכלליות על מחיר שעת עבודה, מעבר לשכר עבודה של עורכי דין ושותפים. זאת מכיוון שלמשרד 2 סניפים: האחד בצפון והשני בתל אביב, באחד (בצפון) מחלקת הוצאה לפועל בה יושבים 10 אנשים בחדר. ובשני (בתל אביב) חדרים מרווחים לשותפים ולעורכי הדין אך המתמחים יושבים שניים בחדר. השאלות הן: (1) מה מודל ההעמסה של הוצאות הנהלה וכלליות הני"ל בין שני המשרדים? ו- (2) מה מודל ההעמסה של הוצאות הנהלה וכלליות הני"ל על משרת שותף עורך דין ומתמחה ו- (3) כיצד יש להעמיס את הוצאות הנהלה וכלליות הני"ל על 2 עורכי דין שעובדים מביתם? עוד מתלבטים השותפים האם שכרם של סטודנטים שהינם טרום מתמחים יועמס כשכר עבודה או הוצאות הנהלה וכלליות הני"ל.
9. במקרה התשיעי, מבקש שותף מנהל שמקדיש כ- 600 שעות ניהול בחודש לענייני שיווק וניהול, כי יתחשבו בהשקעה זו במפתח החישוב של זכויותיו בשותפות והמדדים להערכת השעות שהוא משקיע לתיקי לקוחות. השותפות מתלבטת אם וכיצד לעשות זאת? האם בחישוב הערכים במעגל השני של חלוקת הרווחים או באופן נפרד?
10. במקרה העשירי, משרד נערך למכרז למתן שירות ריטיינר לחברה גדולה ועליו לבחון כיצד יישאר עם שולי רווח סבירים ויקבע תמהיל עבודה כאשר דרישות המכרז הינן כי בריטיינר יועסקו שותף, שנתי עורכי דין ומתמחה במשרה מלאה.
11. במקרה האחד עשר, הכנסת מחילה על עורכי הדין המיצגים מול המוסד לביטוח לאומי שכר טרחה מקסימאלי. בחוות דעת אותה אנו מגישים לכנסת מטעם לשכת עורכי הדין אנו מציגים שהשכר המקסימאלי המוצע יגרום להעדר היתכנות כלכלית ועליו להיות לפחות כפול. עמדתנו מתקבלת והשכר מקסימאלי מותאם לערכים כלכליים יותר.
12. במקרה השניים עשר, יועץ משפטי מבקש להוסיף תקנים למחלקתו ולהעביר חלק מהעבודה המשפטית השוטפת של החברה, המתבצעת במשרדי עורכי דין חיצוניים, למחלקה המשפטית עצמה. ומנגד מבקש להוציא עבודה הדורשת התמחות בתחום משפט בינלאומי מסוים המתנהלת במחלקה למשרד חיצוני. היועץ מתלבט כיצד למדוד את שני סוגי העבודות וכיצד להשוות אותן לתעריפי המשרד החיצוני.
- דוגמאות אלו ורבות אחרות שאנו פוגשים יום ביום במאות משרדים וסביבות עבודה משפטיות, מלמדות עד כמה הבנה ומדידה כלכלית קריטיות למעשה לכל נושא במשרד עורכי דין ומחלקה



משפטית. העדר טיפול בנושא או טיפול שגוי, מדגימים כשלים היורדים לעיתים לעצם רווחיות ובמקרים קיצוניים אף שרידות המשרד כמו גם שאלות חשובות עבור כל מחלקה המשפטית.

### **מדידה כלכלית של משרד עורכי דין והערכים הנמדדים**

אם כן על עורכי הדין להבין כי בכלל ובוודאי בעולם תחרותי הנוכח בסקטור עורכי הדין (לניתוחי מאקרו והסקירה השנתית על הסקטור ראה באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)), ניתוח המרכיבים הכלכליים של ניהול המשרד/מחלקה משפטית הינה חלק בלתי נפרד מסדר היום הכולל. לשם כך נדרשת מדידה כלכלית של פרמטרים שונים וניתוחים נכונים של המשמעות של כל אחד מהם, במקרים רבים דוגמת הללו המוצגים במקרי האירוע לעיל. להלן נמנה על קצה המזלג את הפרמטרים העיקריים ובהמשך נציג את השימושים שלהם.

#### **1. הזנת שעות ויעילות**

כיום כמעט אין חולק, כי לשם הבנת ערכיה הכלכליים של סביבת עבודה משפטית, הזנת שעות באופן שוטף או לשם מדידה, הינה קריטית. הזנת שעות נכונה מתבצעת כאחוז הזנת שעות מתוך רף הזנה מקובל. יודגש כי הזנת השעות חשובה ככלי מדידה בכל התיקים במשרד גם אם הללו אינם תיקי שעות, קרי תיקי ריטינר, שכ"ט קבוע, שכ"ט מהצלחה או שילובם של כל אלו. כיום אנו מלמדים גם סביבות עבודה משפטיות, שאינן משרדי עורכי דין (כגון מחלקות משפטיות) שיש להזין שעות לטובת חישובים וניתוחים קריטיים גם במחלקה המשפטית, כגון, מחירי העברה מקום בו ניתן שירות משפטי לחברות אחרות באשכול, הכנת תקציב משפטי בחברה, הבנת העלויות בהעסקת עורכי דין פנימיים מול ביצוע השירות המשפטי במיקור חוץ במשרדי עורכי דין וכיוב'. להלן החישוב המקובל למדידת שעות של עו"ד ממוצע בסביבת עבודה משפטית:

#### **מנגנון חישוב שעות למתמחה/עו"ד/שותף במשרה מלאה**

- הנחת עבודה: 10 שעות ביום ממוצע שהות כמתוך הללו שעה אחת הינה שעה אישית (מנוחה, אוכל, סידורים אישיים וכד').
- אצל עו"ד רגיל 9 שעות מתחלקות לשעה וחצי לתיקי "משרד" (חניכה, העשרה, ניהול, שיווק ופרו בונו מקום שזה אינו חלק משיווק) ושבע וחצי שעות לתיקי "לקוחות".
- לכן מנגנון שעות לחודש למשרה מלאה של עו"ד רגיל הינו 148 שעות לתיקי לקוחות ו-30 לתיקי משרד. התמהיל ישתנה בין מתמחה, עו"ד ושותף כל אחד לפי היקף משימותיו לתיקי משרד. מכאן ייתכן שנבקש מעו"ד צעיר 168 שעות לתיקי לקוחות ורק 10 שעות לתיקי משרד.

4



- להלן הנוסחא:

**לקוחות**

7.5 (שעות) \* 21.5 (ימים) \* 11 (חודשים)

~148=

12 חודשים

**משרד**

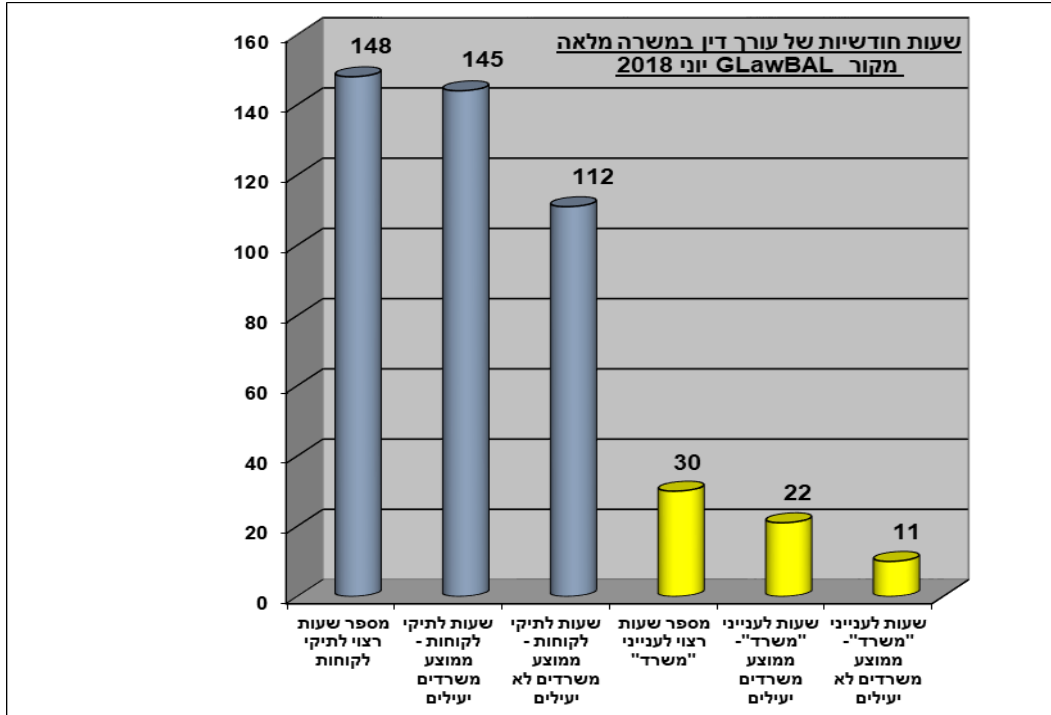
1.5 (שעות) \* 21.5 (ימים) \* 11 (חודשים)

= 30~

12 חודשים

נדגיש כי החישוב הנ"ל מביאנו למסקנה שבניגוד למחשבה המקובלת, מבין שעות השהות של עו"ד במשרד, פחות מ-7 שעות בממוצע מושקעות בעבודה עליה משלמים לקוחות וגם זאת רק במשרדים היעילים ביותר. שאר השעות מושקעות בנושאים של: העשרה, חניכה, ניהול, שיווק פרובונו ו/או צרכים פרטיים בגינם לא ניתן לחייב לקוחות.

בנותנינו שירות זה, למאות משרדי עורכי דין מזה כשני עשורים, נציג בתרשים מטה ממוצעים סטטיסטיים, של הזנת שעות כלל סקטוריאלית. נציין כי ממוצעים אלו משתנים בין משרדים גדולים לקטנים, מרכז לפריפריה ובין משרדי בהם שירות כולל (One Stop Shop) למשרדי בוטיק. ביחס לאמור לעיל, חשוב לציין כי, המשרע הינו רחב ביותר בין משרדים המועסקים ללא ליאות ובהם רמת שעות אפקטיביות, לתיקי לקוחות, של 1,800 שעות (מעל 150 שעות לחודש לתיקי לקוחות ללא תיקי ניהול) ויותר, לבין הללו עם פחות מ-1,000 שעות אפקטיביות לשנה לעו"ד (מתחת ל-100 שעות לחודש לתיקי לקוחות ללא תיקי ניהול). חשוב לציין כי גם בחו"ל עולם "האגדות" על שכירים המחייבים 2,200 ויותר שעות לתיקי לקוחות כבר די שייך לעבר... וגם במשרדים מאוד מועסקים לחו"ל יתוגמלו שכירים בבנוסים אם יחייבו יותר מ-1800-1900 שעות לתיקי לקוחות.



**2. מחזור הכנסה למחייב**

הינו סך מחזור ההכנסה במשרד כשהוא מחולק במספר משרות עורכי הדין והשותפים (לגבי מתמחים הדבר תלוי במספר המתמחים והיקף העסקתם ולא יורחב במסגרת דיון זה). נזכיר וכמוצג בסעיף 1 לעיל, שמשרת מחייב אחת אינה מספר שעות השהות של המחייב במשרד, אלא משרה פוטנציאלית של 1776 שעות שנתיות לתיקי לקוחות. לדוגמא מקום בו עורך דין מסוים מוקצה בחצי משרה מזמנו לענייני פרו בונו שהללו אינם מניבים הכנסה הוא ייספר כחצי משרה או מקום בו במהלך השנה עו"ד שהה/תה בחופשת לידה, מחלה, חל"ת, מילואים וכד', לא ייספרו ימי ההיעדרות בחישוב המשרה. מנגד מקום בו עורך דין מקצה זמן לתיקי משרד כמפורט בסעיף 1 לעיל מעבר למפורט בסעיף 1 ועל חשבון תיקי לקוחות, לא יקוזז לו זמן זה מחישוב המשרה.

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 ואין זה). ההכנסות משקפות הכנסות משכר טרחה בלבד ללא מע"מ, הוצאות לקוח או שכר טרחה שאינו בכסף.



כמוצג בתרשים, קיימת הלימה בין תחומי העיסוק בהם פועל המשרד, מיצובו ורגישות לקוחותיו למחיר, לבין הכנסותיו השנתיות. כך במשרדים שעיסוקם בעיקר משקי הבית והתחומים המוצגים בשכבה הנמוכה בתרשים בהמשך, 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.

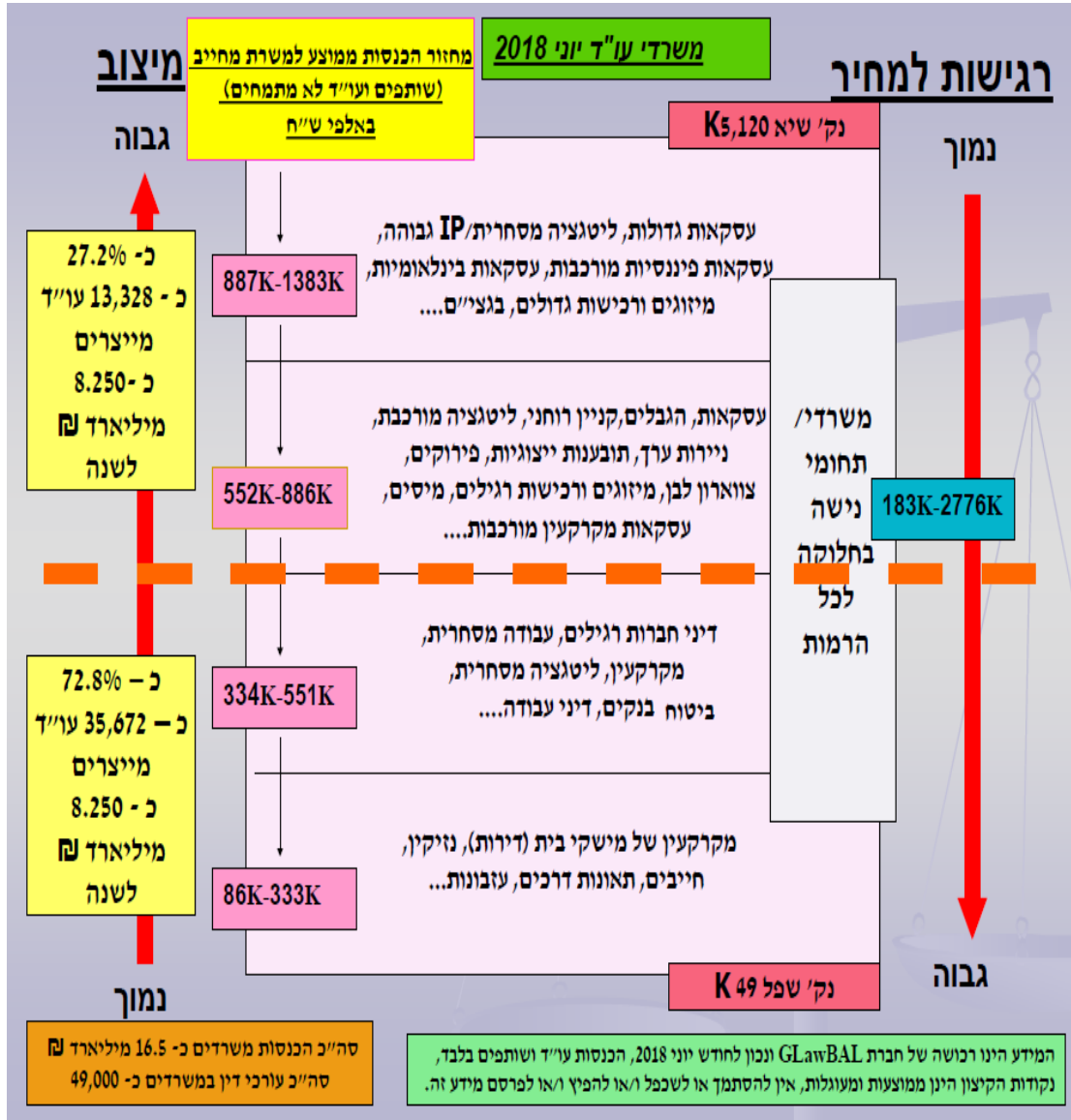
בקבוצה השנייה, בה ההכנסה לעו"ד נעה בין כ- 334 אלף ₪ למשרת עו"ד לשנה ל- 551 אלף ₪ למשרת עו"ד לשנה. בקבוצה זו הן משרדים בהם פעילות במיצוב גבוה יותר עבור משקי הבית ופעילות ללקוחות מסחריים בהם חברות קטנות וכיוב'. כמו כן חובה לומר כי ישנם משקי בית שלמדו שסוגיות העולות כדי עסקאות קריטיות בחייהם, הם מעדיפים להפקיד במשרדים להם רמת מיצוב וכן וותק גבוהים יותר, הגם שבהחלט יכול להיות שעו"ד צעיר יותר יהיה מוכשר ומנוסה יותר 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'.

השוונות בקבוצת הבוטיקים גדולה ונעה בין כ- 183 אלף ₪ למשרת עו"ד לשנה לכ - 2.78 מיליון ₪ למשרת עו"ד לשנה וראה בהמשך ניתוח. 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 באתר הבית שלנו בסקירה השנתית).



בפירוט יתר בטבלה בעמוד הבא, אנו מציגים את ממוצעי ההכנסה השנתית לעו"ד בכל אחד מן התחומים, הן במשרדים גדולים ובינוניים ומשרדי בוטיק והן במשרדים קטנים או במיצוב נמוך יותר. גם כאן נמצא פערים תהומיים בין התחומים ובין המשרדים השונים בכל תחום. ניתן ביצועי התחומים השונים, הן ברמת הכנסה שנתית לעו"ד והן ברמת שעת ביצוע בפועל, מוצג בהמשך בסעיף 3 (לאחר הדיון בפרמטר של "שעה מביצוע") ביחס לכל האחד מהתחומים המפורטים מטה ומנותחים בפרוטרוט.





<b>התפלגות הכנסות לפי תחומים באפ"ר 2018 (מקור GLawBAL)</b>				
<b>מחזור הכנסה שנתית ממוצע לעו"ד</b>		<b>מחזור הכנסה שנתית ממוצע לעו"ד - משרד קטן</b>		
<b>גבוה</b>	<b>נמוך</b>	<b>גבוה</b>	<b>נמוך</b>	
890	451	508	212	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
954	560	563	377	חברות ותחומים משיקים
703	441	425	192	ליווי אזרחי שוטף
802	509	619	405	שוק הון
1398	681	666	190	מקרקעין
946	544	415	255	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
1433	625	482	315	קניין רוחני
948	432	468	239	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
1132	617	606	414	מיזוגים ורכישות
1388	675	620	416	מיסוי
1355	728	652	385	ליטיגציה פלילית - צאוורן לבן
1163	549	480	225	דיני משפחה

**3. שעה מביצוע**

הינה התוצאה המתקבלת מסך הכנסות לתקופת הזמן, המיוחסות ליחידת רווח והפסד (מחייב, תיק, לקוח, קבוצת לקוחות, רטיינרים, שיטת תמחיר וכד'), כשהן מחולקות במספר השעות שהושקעו באותה יחידת רווח והפסד (בתיקי שעות הללו שחויבו בפועל. ובתיקים שאינם תיקי שעות הללו שהוזנו למערכת). לדוגמא ברטיינר מסוים הושקעו 40 שעות ומחיר הרטיינר הינו 10,000 ₪. שעה מביצוע ברטיינר הינה 250 ₪ לשעה.

בעוד יחסית די פשוט לחלץ שעה מביצוע שאנו מנתחים תיקים ולקוחות, הרבה יותר מורכב לחלץ שעה מביצוע שאנו מנתחים ביצועים של שותפים, עורכי דין מתמחים וכדומה. שכן הללו עובדים במספר רב של תיקים ולקוחות ושכר הטרחה משולם בדרכים ובשיטות שונות. דוגמא



עו"ד פלוני עבד על ריטיינר של לקוח מסוים, וכן תיק ליטיגציה על בסיס הצלחה וכמה תיקי שעות. כדי לחלץ את השעה שלו מביצוע צריך "לפרק" את כל תשלומי הלקוחות בתיקים הללו ולייחס את הערך הכספי בהללו לתשומות של עו"ד פלוני (יש לא מעט משרדים העושים זאת).

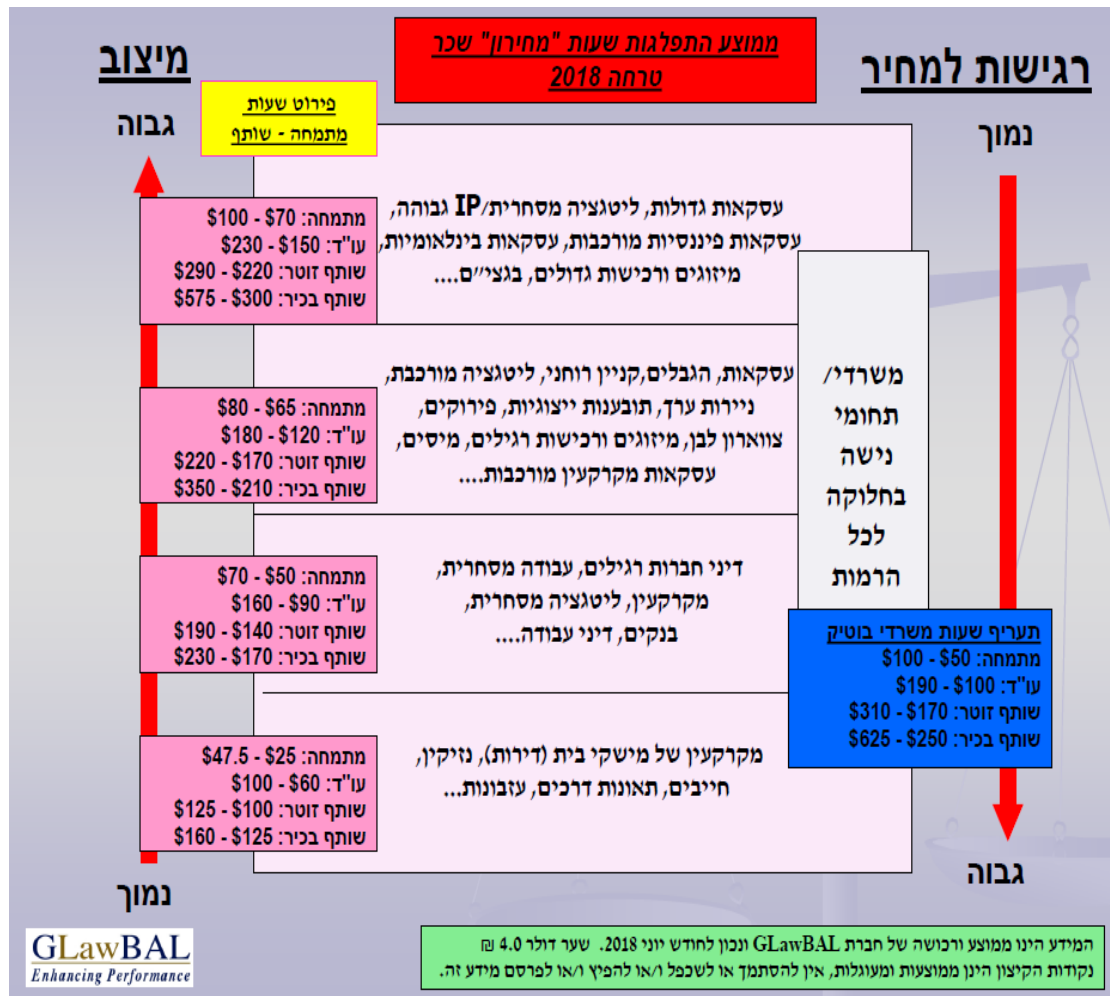
<u>שעה ממוצעת בפועל לפי תחומים ב- 2018 (מקור GLawBAL)</u>				
<u>שעה ממוצעת בפועל - משרדים</u>		<u>שעה ממוצעת בפועל - משרד</u>		
<u>בינוניים/גדולים ובוטיקים</u>		<u>קטן</u>		
<u>גבוה</u>	<u>נמוך</u>	<u>גבוה</u>	<u>נמוך</u>	
606	301	322	153	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
678	376	351	255	חברות ותחומים משיקים
503	310	293	177	ליווי אזרחי שוטף
541	370	414	293	שוק הון
927	438	444	140	מקרקעין
651	392	303	196	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
980	425	333	246	קניין רוחני (ללא רישום פטנטים)
606	327	328	187	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
717	422	401	285	מיזוגים ורכישות
920	458	429	280	מיסוי
956	486	457	266	ליטיגציה פלילית - צאוורון לבן
705	341	333	171	דיני משפחה

כבנושא הכנסות המשרדים בישראל, גם בנושא תמחיר השעה, אנו ממפים את המשרדים בחמש קבוצות כמוצג בשקף בעמוד הבא (למרות השחיקה בשער הדולר, מסיבות שונות אנו עדיין מציגים את הערכים בשער דולר לחישוב 4 ש"ח) ראה בהמשך הפער בין שעת המחירון לשעת הגבייה האפקטיבית בפועל.

על פי המוצג בשקף, בתחום המשרדים שעיקר עיסוקם במשקי הבית או בתחומים שתמחירם נמוך, מחיר השעה הפורמאלי על גבול הכדאיות הכלכלית. כך אנו רואים שמשרדים אלו מציגים מחיר מחירון נמוך ביותר של 100 – 190 ש"ח לשעת מתמחה, כ- 240-400 ש"ח לשעת עו"ד ולשעת



שותף מחירים הנעים בין לא הרבה מעבר ל - 400 – 500 ש"ח לשעת מחירון של שותף זוטרי ועד 640 ש"ח לשעת מחירון של שותף בכיר. במשרדים ממוצבים יותר על "חיצו המיצוב מול תמחיר" אנו מגלים כבר רמות של 200 – 280 ש"ח לשעת מתמחה 360-640 ש"ח לשעת עו"ד ולשותפים זוטרים – 560 ש"ח - 760 ש"ח ולשותפים בכירים 680 ש"ח עד ל-920 ש"ח. משם מטפסים אנו עוד קומה, אל משרדים בהם רמות תעריף השעה עומדות, מרמה של 260 – 400 ש"ח לשעת מתמחה, בין 480 ש"ח ל- 720 ש"ח לשעת עו"ד וברמת השותפים בין 680 ש"ח ל - 880 ש"ח לשעה ושותפים בכירים 840 ש"ח עד 1,400 ש"ח לשעה. בקבוצה האחרונה במשרדים ברמות הגבוהות או בוטיקים יוקרתיים מוצאים אנו רמות של -280 400 ש"ח לשעת מתמחה, 600-920 ש"ח לשעת עו"ד ותעריפי שותפים זוטרים בין 880 ש"ח ל- 1,160 ש"ח ולשותפים בכירים בין 1,200 ש"ח ל- 2,300 ש"ח. (להשוואה למשרדי חו"ל ראה סקירה השנתית).





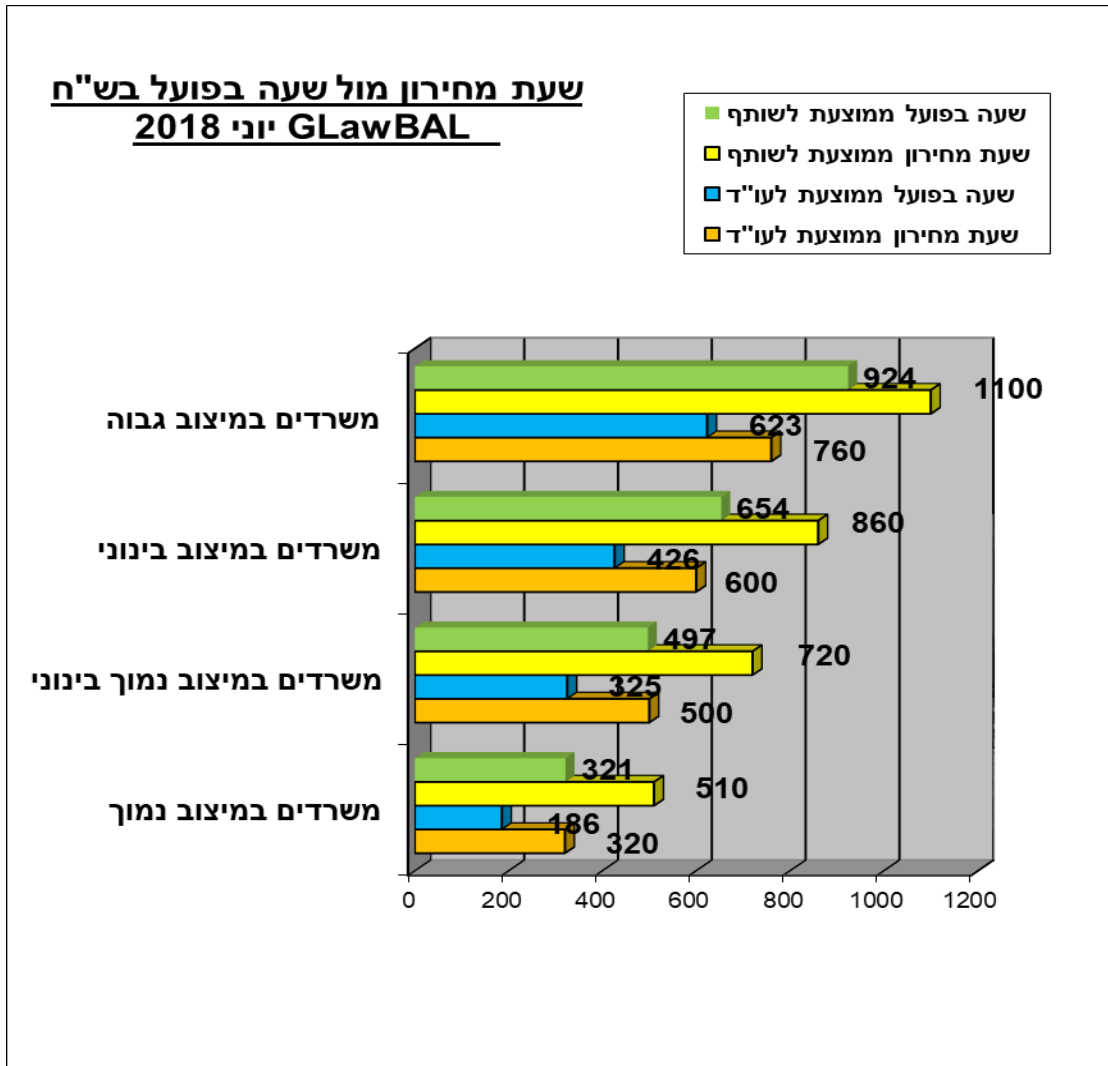
כמפורט בתרשים בעמוד הבא, המחירים המוצגים בעמוד הקודם הינם מחירי המחירון הנכונים למספר לקוחות לא רב ולמספר שעות מועט. המחירים בפועל הינם נמוכים יותר מסיבות רבות של היקף השעות, זהות הלקוח, מבנה התמחיר ועוד.

כמו כן שמיצובו של המשרד נמוך לא זאת בלבד שתעריפי המחירון שלו נמוכים, גם הפערים בין מחיר שעת המחירון הממוצעת למחיר השעה האפקטיבית הנגבה בפועל גדולים יותר. זאת משום שככל שמיצוב המשרד נמוך כך רגישות לקוחותיו למחיר גבוהה יותר והללו יורדו או באמצעות הנחה במחיר השעה או הנחה עת יישלח חשבון הלקוח ו/או ייגבה בפועל. לבקשת רבים מכם, השנה קבענו בטבלה מאה 4 קטגוריות של מיצוב משרדים בהלימה לשקף של מחירי המחירון דלעיל. כך לדוגמא וכמוצג בתרשים אשר בעמוד הבא, בעוד המחיר הממוצע לשעת המחירון של עו"ד במשרד במיצוב נמוך הינו 320 ₪, אפקטיבית בפועל הוא יגבה בממוצע 186 ₪ לשעה שהינם 58% ממחיר המחירון. אצל עו"ד במשרד במיצוב נמוך בינוני המצב מעט משתפר ובעוד מחיר ממוצע לשעת המחירון הינו 500 ₪ הביצוע האפקטיבי הממוצע מהווה כ- 65% ויעמוד על 325 ₪. אצל עו"ד במשרד במיצוב בינוני המצב משתפר יותר ובעוד מחיר ממוצע לשעת המחירון הינו 600 ₪ הביצוע הממוצע בפועל מהווה כ- 71% ויעמוד על 426 ₪. מיצובם הגבוה של המשרדים בקטגוריה הגבוהה, עוזר להם גם להציג מחיר מחירון גבוה יותר לעורכי דין וגם הפער בין מחיר זה ובין הגבייה האפקטיבית בפועל מצטמצם. כך במשרדים אלו שעת מחירון ממוצעת לעו"ד של 760 ₪ תגבה בפועל ב- 623 ₪ שהם 82%.

גם אצל השותפים אנו רואים פערים גדולים, הן בגובה שעת המחירון והן ובפער בינה לבין הגבייה האפקטיבית בפועל. אך יחד עם זאת ניתן לראות בבירור כי באופן יחסי הפער קטן יותר ממה שהצגנו וניתחנו מעלה אצל עורכי הדין השכירים. הסיבה היא שבכל קטגוריה נטיית הלקוחות להפחית משעת המחירון של השותפים נמוכה יותר ביחס להפחתת שכר השעה של עורכי דין. כך במשרדים במיצוב נמוך שעת מחירון ממוצעת של שותף בגובה 510 ₪ תיגבה בפועל ב- 321 ₪ שהם כ- 63%. במשרדים בעלי מיצוב נמוך בינוני שעת מחירון ממוצעת של שותף הינה 720 ₪ והגבייה האפקטיבית בפועל הינה 504 ₪ שהם כ- 70%. במשרדים בעלי מיצוב בינוני כמוצג בתרשים, שעת מחירון ממוצעת של שותף הינה 860 ₪ והגבייה האפקטיבית בפועל הינה 654 ₪ שהם כ- 76%. במשרדים הממוצבים ביותר שעת מחירון ממוצעת של 1,100 ₪ תיגבה אפקטיבית בפועל 924 ₪ שהינם כ- 84%.



לסיום כידוע "הכול יחסי" זאת משום שבגיחתי האחרונה בתחילת הקיץ למשרדים הגדולים בניו יורק ולונדון ושיחותיי עם הקולגות שלי שם כמו המדוווח בכנסים השונים, למדתי להתעדכן כי לפחות בחלק מהמגה המשרדים הבינלאומיים חזרו המשרדים לחייב מחירי שעות הגבוהים אף יותר מהשיא אליו הגיעו טרם המיתון ב- 2008. כך בעוד מחיר שעה של 1,000 דולר או אף 1,000 פאונד היה רק נחלתם של שותפים בכירים במשרדים אלו, כיום קיימים משרדים אשר בלי "למצמץ" מבקשים תעריפים אלו עבור שעת שותפי חוזה ובמקרים מעטים תעריפים כנ"ל יוצגו כשעה של שכיר בכיר לו התמחות ייחודית. (למחירי שעות בחו"ל ראה הסקירה השנתית על הסקטור ראה באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)).





**להלן ניתוח הכנסות וביצועי שעה במשרדי עורכי דין בישראל סעיפים 2 ו-3 לעיל)**

ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין) – למרות שתחום הליטיגציה האזרחית והנזיקין מהווה כמעט שליש מפעילותם של משרדי עורכי הדין בישראל (להתפלגות תחומי הפעילות בסקטור ראה הסקירה השנתית שלנו באתר הבית [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)), כמפורט לעיל בשני הפרמטרים שבסעיפים 1 ו-2 (הכנסה למחייב ומחיר שעה) אנו רואים שבתחום זה לעורכי הדין חיים קשים ביותר, בוודאי למשרדים הקטנים וכל שכן בפריפריות הרחוקות ממרכז הארץ. במשרדים קטנים שעה ממוצעת נעה בין 153 ₪ ל- 322 ₪ שמחיר של כ- 150 ₪ ואף 200 ₪ יותר הפסד וודאי בחלק גדול מהמשרדים וכל שכן אם נייחס במשרדים אלו שכר מינימלי לשותפים. מחיר של 350 ₪ יכול להותיר שולי רווח מסוימים במשרד ובלבד שהמשרד יודע לנהל תמהיל נכון של נותני השירות (שותפים, עורכי דין ומתמחים – ראה דיון בהמשך בנושא "תמהיל"). נזכיר, כי מחיר השעה אותו מקבלים משרדים מפרקליטות המדינה בגין טיפול בתיקים אזרחיים, הינו בממוצע משוקלל של כ- 370 ₪ (לאחר הצמדתו) וכמי שליוו את הפרקליטות במכרז הפרטת תיקיה האזרחיים והיו שותפים לקביעת מחיר זה, אנו סוברים, כי תמהיל נכון בתיקים אלו יותר שולי רווח גם במחיר נמוך זה בוודאי במשרדים קטנים וכל שכן כשהללו בפריפריות הרחוקות (במכרז הפרקליטות נבחר תמהיל של 40% שותף ועורך דין בכיר ו- 60% עורך דין צעיר ומתמחה). עוד נזכיר כי בעת שליווינו את לשכת עורכי הדין בהליכי חקיקת שכר מקסימום בתחום ליווי נכים מול המוסד לביטוח לאומי הצגנו לכנסת כי ניסיון לקבוע שכר מקסימלי של- 8% מ- 60 קצבאות של נכה יביא את מחיר השעה הממוצע לערכים לא רווחיים לחלוטין ויגרום לכך שלנכים לא יהיה ייצוג. לשמחתנו הכנסת קיבלה דעתנו ותעריף המקסימום שנקבע הינו יותר מכפול (לחוות הדעת בנושא זה והצגת החישובים ראה באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com) בעמוד הפרסומים).

גם במשרדים גדולים ובינוניים תחום זה של ליטיגציה אזרחית רגילה אינו "מבריק" ומציג מנעד של שעה בפועל הנע בין 301 ₪ ועד 606 ₪. רוב המשרדים שאינם מתמחים בתחום זה כבוטיקים או כמחלקות ממותגות בתחום, עוסקים בו די מחוסר ברירה, אם כחלק מריטיינר או שירות כולל ללקוח. בהקשר תחום הנזיקין חשוב להבחין בין משרדים המיצגים חברות הביטוח שחלקם בקושי על סף רווחיות, לבין חלק מהם (גם אם לא גדול) המיצגים "תובעים" ובפרט בתתי תחומים יוקרתיים (כגון רשלנות רפואית), חלק מאלו מגיעים לביצועים מצוינים.

חברות, תחומים משיקים לדיני חברות ושוק ההון – מעטים המשרדים הקטנים הזוכים לטפל בחברות גדולות ואף בינוניות, אך מכיוון שמופע ההתאגדות כחברה נפוץ בארץ גם בין עוסקים זעירים ואף אנשים פרטיים, הללו ייטו לקבל שירותים ממשרדים קטנים אך ידרשו מהם רמת



תמחיר יחסית נמוכה בין כ- 250 ש"ח - ל- 350 ש"ח לשעה בפועל. לא כך הוא הדבר במשרדים הגדולים ו/או במשרדי הבוטיק שם מחזור ההכנסה הממוצע לעו"ד לשנה עשוי אף להגיע מעל לכ- 950 אלף ש"ח לשנה ושעת ביצוע ממוצעת בפועל העשויה להגיע ל- 678 ש"ח. שלושה גורמים עיקריים גורמים להכנסה שנתית ומחיר שעה גבוהים יחסית בסגמנט זה: (1) מדובר בשירות לחברות בינוניות ו/או הגדולות במשק ונטייתן (הכמעט אוטומטית ובחירה ראשונה של היועצים המשפטיים בהם) לקבל שירות ממשרדים גדולים/משרדי בוטיק ובתמחיר בהתאם ורגישות נמוכה יחסית למחיר השעה (ראה דיון לעיל). בוודאי נכון הדבר שמדובר בליווי חברות ציבוריות או חברות פרטיות במיצוב גבוה. (2) ליווי בתחום זה מציג לעיתים שאלות בתחומי ליווי משיקים בהם נגבית שעה יקרה יותר (כגון תחומי הרגולציה, הגבלים, השקה לדין הפלילי וכד''). (3) חלק מחברות אלו ו/או נושאי המשרה בהם הינם זרים ומשלמים שכר שעה יקר אך עדיין יותר זול מאשר הם רגילים לו בחו"ל ו/או בהשוואה למחירי חו"ל.

ליווי אזרחי שוטף – בתחום זה נכללים עשרות תתי תחומים בהם עוסקים משרדי עורכי דין ועבור לקוחות הן מהסקטור העסקי והן לסקטור משרדי הבית. אנו רואים בטבלה, כי בתחום זה לעורכי הדין חיים קשים ביותר, בוודאי למשרדים הקטנים וכל שכן בפריפריית הרחוקות ממרכז הארץ. במשרדים קטנים שעה אפקטיבית ממוצעת נעה בין 177 ש"ח ל- 293 ש"ח שמחירים אלו יותירו הפסד וודאי כמעט לכל משרד אלא אם מדובר בעורך דין בודד הפועל מביתו באופן יעיל ביותר. במשרדים הגדולים מחיר שעה אפקטיבי של סביב 400 ש"ח (הממוצע בין 310 ש"ח ל- 503 ש"ח - ראה בטבלה) יכול להותיר שולי רווח מסוימים במשרד ובלבד שגם כאן המשרד יודע לנהל תמהיל נכון של נותני השירות (שותפים, עורכי דין ומתמחים). לנושא התמהיל ראה המשך מאמר זה). משרדים גדולים אינם נוטים לעסוק בליווי אזרחי שוטף כיעוד עיקרי, אלא כנגזרת מכלל השירות הניתן לחברות או ארגונים אחרים או כחלק משירות שניתן לאורגנים ו/או מנהלים אחרים בארגונים המקבלים שירות כולל מן המשרד.

מקרקעין - תחום המקרקעין, אשר הפך להיות למנוע הצמיחה האולטימטיבי במשרדים רבים מאוד, מצטיין בשונות הגדולה ביותר בין משרדים קטנים למשרדים גדולים ובינוניים ובוטיקים. בשל שיטת התמחיר הייחודית לעולם המקרקעין - במסגרת מחירים קבועים או תעריפי הצלחה, מצליחים גם משרדי מקרקעין קטנים המלווים יזמים וקבלנים להגיע לערכי הכנסה שלא היו מביישים מחלקות מקרקעין במשרדים הגדולים או בוטיקים. יחד עם זאת מקום בו הללו ילוו משקי בית בנושאים פשוטים, כמו מכירה של דירות יד שנייה זולות או טיפול בליקוי בנייה, הללו יגיעו לסף הכדאיות הכלכלית ובוודאי להפסד צורב עם מחירים מגוחכים של כ- 140 ש"ח לשעה בפועל שאם לא יאוזן על ידי ביצועים בתחומים אחרים במשרד יביא לסגירת המשרד.



במשרדים הגדולים או הבוטיקים התמונה כאמור הרבה יותר טובה, למעט מקום בו משרדים אלו מעניקים שירות ריטיינר לחברות נדלין גדולות, או אז שעת הביצוע שלהם עשויה לרדת אף לפחות מ- 440 ש"ח ועליהם לשאוף כל העת שאותן חברות יכניסו למשרד עסקאות ויזמויות מעבר לשוטרף, שיפצו אותם בגין הכדאיות הנמוכה או אף ההפסד בריטיינרים במחיר שעה אפקטיבית בפועל של עד גם כ- 927 ש"ח בממוצע.

יודגש שבשנים האחרונות חלה גם שחיקה במודל התמחיר מהצלחה במקרקעין (בוודאי בתחום הלייווי במכר דירות יש שנייה) ובעוד בעבר ערכים של 1.5-2 אחוז מהעסקה היו הממוצע המקובל כיום, אנו רואים ירידה גם אל מתחת לאחוז וחצי ואף למטה מזה בעסקאות מקרקעין וערכים מאוד נמוכים בעסקאות מכר יד שנייה (0.75 – 0.5 אחוז לצד וגם פחות...ועיתים אף 0.75 אחוז לשני צדדים ופחות מכך בדירות בעלות ערך גבוה יותר). עוד נזכיר שבחלק מתחומי התמחיר במקרקעין הושתו מחירי מקסימום על עורכי הדין.

חשוב לציין שתחום המקרקעין מניב לרבים מבין עורכי הדין גם מוטיבציה או קשרים עסקיים בכריכת עסקאות שכל הללו מניבים הכנסה נוספת. כך בחלק מהמקרים שכר טרחה נוסף משולם למשרד כדמי ייזום, או כשכר טרחה עבור טיפול בייזום שהינו גבוה יותר. מנגד יש לציין כי במשרדים אלו שכר הטרחה עשוי להגיע למשרד לאחר שנים רבות של עבודה כך בעסקאות שינוי ייעוד קרקע והכשרה לבנייה, בתחום ההתחדשות העירונית ועוד.

דיני עבודה פרטי וקיבוצי – תחום דיני העבודה נהנה כל העת מרמת ביקוש קבועה ואף גדלה וזאת עקב, הדין הקוגנטי, תהליכי רגולציה, מודעות עובדים, התאגדויות עובדים וכיוב'. יחד עם זאת רמת התמחיר בתחום זה כמעט ואינה יכולה לעלות מעבר לערכים מסוימים מחמש סיבות עיקריות: (1) במשרדים הנותנים שירות למעסיקים נהוגה מאוד שיטת הריטיינר אשר מחד גיסא מעניקה למשרד וודאות רבה ומאידך גיסא שוחקת את שולי הרווח. (2) וכהשלמה לסעיף קטן 1 לקוחות אלו מבקשים כי תהיה הקצאה של אחוז גבוה של שעות שותף בתמהיל נותני השירות, מה שמצמצם עוד יותר את שורת הרווח. (3) מנגד, משרדים קטנים המייצגים עובדים סובלים בעיקר מהיכולת לתמחר תיקים אלו אשר בעיקר נקבעים באחוזים מתוך הסעד המבוקש מבית הדין שמטבע הדברים, במרבית המקרים אינו יכול להיות גבוה שכן אצל העובד הממוצע מדובר באחוזים מפיצוי בגין הלנת שכר, פיצויי פיטורין וכד'. (4) עוד יש להזכיר שמשרדי דיני העבודה ובוודאי הקטנים חווים מופע (לגיטימי) של גופים הפועלים בהתנדבות מטעם של ארגונים כגון ההסתדרות, נעמ"ת, לשכת עורכי הדין (בתוכנית שכר מצווה) וכד' המספקים שירות ללקוחות ללא כל תמורה. (5) המשרדים הללו אשר עוסקים גם





בתחום הביטוח הלאומי נמצאים בתחרות עם החברות למימוש זכויות (כגון לבנת פורן זכותי ועוד..). ולפני כשנתיים הוחלה עליהם רגולציה של תעריפי מקסימום וראה בעניין זה הדיון לעיל ביחס לתחום הנזיקין. עוד נדגיש ביחס לתחום זה, שכל נושא העיסוק בעובדים זרים וזכויותיהם הניב למשרדים מסוימים העוסקים בתחום זה עבודה רבה בתחום משפט העבודה.

קניין רוחני (ללא רישום פטנטים) – למרות מגמות שונות בתחום הליטיגציה של פטנטים המלוות תחום זה בעולם ותיאורטית אמורות לצמצם אותו, בפועל במשרדים בארץ אין אנו רואים בשנת 2018 שינוי גדול. תחום זה מציג שונות גדולה, ממשרדים בהם מחזור ההכנסה הממוצע לעורך דין יכולה לעלות אף מעבר ל- 1.40 מיליון ₪ בשנה שזה המספר הממוצע הגבוה בטבלה וגם שעה אפקטיבית העולה על 980 ₪, בפרט באותם משרדי בוטיק העוסקים בתביעות ו/או זכויות קניין רוחני בינלאומיות. מנגד קיימים גם משרדים קטנים המטפלים בסוגיות שוטפות של קניין רוחני ומחזור ההכנסה של הללו עשוי גם להיות 25% מחבריהם במשרדי הבוטיק המתמחים וכ-315 אלף ₪ לשנה. בשנים האחרונות ומסיבות שונות, חוברים משרדים אלו למשרדי הפטנטים להצגת שירות ומיתוג משותף. בכך לא נעסוק במסגרת זו וכן הניתוח אינו כולל ניתוח ביצועים של עבודת רישום פטנטים נושא עבודה מ/ל חו"ל וכדומה כשלכך ניתוח והתייחסות ייחודיים והמעוניינים בכך יפנו לחברתנו.

חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ - אמנם תחומי חדלות הפירעון וההוצל"פ קרובים זה לזה אך יש להבחין היטב בין תתי תחומים רבים המנויים בעולם זה. מגבייה "רכה" עבור רשויות ו/או נושים (כגון מד"א, מכבי אש, עיריות וכד') לבין נושים הגובים מ – "חייבים", בין השאר, תוך כדי מימוש בטוחות (בפרט מקרקעין), כשכאן כבר קיימים מופעים של מינוי בעל תפקיד (כונסים בעיקר), לבין תיקים המנוהלים כתיקי חדלות פירעון ומינוי "בעלי תפקיד" (נאמנים, מפרקים, מנהלים מיוחדים וכיוב'). בעוד בתחום ההוצל"פ/גבייה קיים עירוב בין שכר טרחה הנקבע על ידי הדין (כגון כללי לשכת עורכי הדין) לבין שכ"ט המשולם על ידי הנושים, בתחום חדלות הפירעון, עיקרו של שכר הטרחה נקבע על ידי הדין (תעריפי כונסים ומפרקים) ו/או שיקול דעתו של בית המשפט ותחום זה מגיע לרמות ביצוע גבוהות הרבה יותר. יודגש כי הדיון בסעיף זה הינו ביחס לעורכי הדין המיצגים את הנושים ולא הללו המיצגים חייבים שם השונות גדולה ביותר.

בשנים האחרונות ועם העלייה הגדולה במספר עורכי הדין ותחרות על ליבם של הנושים הגדולים ובהם בעיקר הבנקים, הללו מנהלים כל העת, מול עורכי הדין, מסכת של צמצומים והורדת שכר הטרחה כמו גם הקשחת תנאי מתן השירות. משרדים מסוג זה שלא מצליחים לנהל משרד באופן יעיל ו- "מאסה קריטית" בקושי מסוגלים להתקיים ומגיעים לרמות ביצוע



נמוכות (זו גם הסיבה שאנו רואים "רכישות" רבות של משרדים מסוג זה בהן אנו מטפלים כמעט מידי חודש). מנגד משרדים אשר הצליחו להביא את "סביבות הייצור" שלהם לרמה יעילה ותמהיל נכון של עורכי דין ופקידות הוצל"פ, מגיעים לרמות ביצוע מכובדות מאוד שאינן מביישות גם משרדים מסחריים טובים ואף יותר מכך. חשוב לציין כי בתחום זה חישוב ההכנסה למחייב שמבוצע אצלנו, לוקח בחשבון בערכים מסוימים את מערך נותני השירות במשרד שאינם עורכי דין ובעיקר המדובר בפקידות הוצאה לפועל, שבשונה ממשרד רגיל הללו נוטלות חלק גדול מאוד בביצוע העבודה המקצועית. עוד ראוי לציין כי בעיקר על המשרדים העוסקים ב "גבייה רכה" כמפורט לעיל, משפיע התיקון לחוק ההוצאה לפועל העוסק בסמכויות שנתנו לרשות האכיפה, אשר בחלק גדול ממקרי הגבייה הרכה נטל למעשה את העבודה ממשרדי עורכי הדין.

בתחום חדלות הפירעון יש להבחין היטב ואף בחלק מהמקרים להוציא מהכלל, ניהול תיקי חדלות פירעון גדולים בפרט בעת קריסת חברות ברמה ארצית או חברות נדל"ן או הסדרי נושים של חברות ענק (בהם לדוגמא חזינו בעת המיתון ולאחריו). בכל המקרים הללו, שונות שכר הטרחה גדולה. במרבית המקרים משרדים הפועלים בתחום (וחלקם אף קטנים ביותר) מגיעה לרמת ביצועים מצוינת של מעל כ- 950 אלף ש"ח ואף יותר למחייב ממוצע לשנה.

מיזוגים ורכישות – תחום המיזוגים והרכישות נמצא הן במשרדים בהם ייעוץ בתחום החברות הכולל והן במשרדים העוסקים בהי טק. תחום זה יכול לנוע בין מיזוגים ורכישות של עוסקים זעירים ועד עסקאות מיזוג ורכישה של תאגידי ענק בהם מעורבים גורמי חו"ל. כגודל השונות כך גם הפערים בביצוע - כמוצג בטבלה. משרדים קטנים אשר עוסקים בתחום למעשה כחלק מהשירות המסחרי השוטף או ההי טק, יגיעו לרמות ביצוע נמוכות יחסית של כ- 414-606 אלף ש"ח לעו"ד לשנה. מנגד משרדים העוסקים בתחום העסקאות הגדולות והייחודיות באופן ייעודי, אם כבוטיקים ואם כמחלקות במשרדים הגדולים, ויטפלו בעסקאות ענק החובקות הביטי משפט שונים, יגיעו לרמת ביצועים גבוהה ואף העולה על מיליון ש"ח הכנסה ממוצעת למשרת מחייב לשנה. עוד חשוב לציין כי חלק משיטת התמחיר בתחום המיזוגים והרכישות הינה שילוב של שכר קבוע או שעות בצירוף בונוס הצלחה המשולם, ברוב המקרים, על ידי הרוכש ועיתים אף למשרד עורכי הדין המלווה את הגוף הנרכש - תופעה מקובלת יותר בעולם ההי טק וקרנות ההון. שיטת תגמול זו של בונוסים, על ההסתברות הנלווית לה, יכולה להביא את רמות שכר הטרחה לביצועים מצוינים. כמו כן יש לציין כי כאשר העסקה מערבת גורמי חו"ל, חלק משכר הטרחה הנגבה מהללו מגיע לכיסם של עורכי הדין הישראלים. במקרים אלו שכר טרחה זה עשוי להיות גבוה אף יותר מהערכים המקובלים בתחום זה בישראל. לסיכום, וכנקבע על דינו בחוות הדעת המוגשות לבית המשפט בתחום עיסוק זה של מיזוגים ורכישות, השונות



בשכר הטרחה לעורכי דין בעולם המיזוגים והרכישות גבוהה ביותר, בחלק מן המקרים משלבת תמחיר שעות או תמחיר קבוע ואף במקרים מסוימים מערבת רמות שכר טרחה הנהוגות בחו"ל וגבוהות מהללו הנהוגות בישראל.

נושא אחרון אותו יש לציין הוא כי בחלק (גם אם לא גדול) בחלק מהעסקאות שכר הטרחה משולם למשרד על דרך הקצאה מניות ו/או אופציות של מי מהצדדים ועל כך לא נרחיב כאן.

מיסוי – תחום המיסוי נחלק בעקרון למיסוי "ישיר" (כגון מס הכנסה, מיסוי מקרקעין וכד') לבין מיסוי "עקיף" (כגון מכס וכד'). ככלל המשרדים העוסקים במיסוי ישיר מציגים ערכים גבוהים וגבוהים יותר ממיסוי עקיף הן ביחס למחזור ההכנסה השנתי לעורך דין, אשר בבוטיקים הממוצבים והמצליחים עשויה להגיע לקרוב ל- 1.4 מיליון ₪, והן ביחס לשעת ביצוע בפועל כ- 920 ₪. הסיבה המרכזית הינה שיטת התמחיר מהצלחה הקיימת בתחום זה אשר באופן יחסי מניבה לעורך הדין (שבמקרים רבים הינו גם בעל השכלה חשבונאית), מחיר גבוה ביחס לזמן המושקע על ידו. כמו כן בשנים האחרונות השפיעו לטובה גם הליכים רגולטורים או אחרים כגון נושא "חברות הארנק" או נושא "הגילוי מרצון" שהניב למשרדים רבים בתחום פריחה למשך כשנה ויותר. בהקשר זה תרמה גם הקשחת הגבייה על ידי רשות המיסים אשר "פגשה" את הציבור, או בצורך "להיעזר" בעורכי הדין, עת נתקלו באכיפה קשוחה (הן פלילית והן אזרחית) ו/או בצורך הגובר לתכנוני מס. אך גם בתחום זה על משרדים להיזהר ולבחון ברמה ממוצעת מהו התמהיל, פיזור סוג התיקים, זמן הטיפול וההסתברות להצלחה בתיקי הצלחה בהם הינם מטפלים במשרד. מקום בו במשרדים אלו משולבת ליטיגציה פלילית בתיקים מורכבים של צווארון לבן, ערכי ההכנסה יהיו גבוהים אף יותר וראה הדיון מטה.

ליטיגציה פלילית וצווארון לבן – בשונה מהתחומים המסחריים ואף בשונה מהליטיגציה האזרחית, כאשר נדרש הלקוח לפנות לעו"ד כדי שיגן על חירותו, רגישותו למחיר הינה נמוכה הרבה יותר וכאן מוצאים אנו עורכי דין פליליים ובעיקר בתחום הצווארון הלבן המגיעים למחזור הכנסה ממוצע לעו"ד גבוהים ורבים מהם חוצים את מיליון ₪ לעו"ד לשנה ואף הרבה יותר. כידוע על פי כללי האתיקה, בתחום זה תעריפי שכר הטרחה אינם יכולים להיות מהצלחה אף ירקיעו שחקים ואנו פוגשים משרדים המציגים מחיר שעת מחירון של 600 ו- 700 דולר או תעריפים קבועים המתכנסים למחיר שעה גבוה זה. מנגד משרדים קטנים העוסקים בתחום הפלילי ובוודאי הללו הנותנים שירות לסנגוריה הציבורית מוצאים עצמם בתחומי ביצוע בפועל של שעה נמוכים כדי כ- 450 שקלים ובמקרים מסוימים אף למטה מ- 300 שקלים וחווים את אותם קשיים כלכליים של חבריהם המטפלים בתחומי הליטיגציה האזרחית.

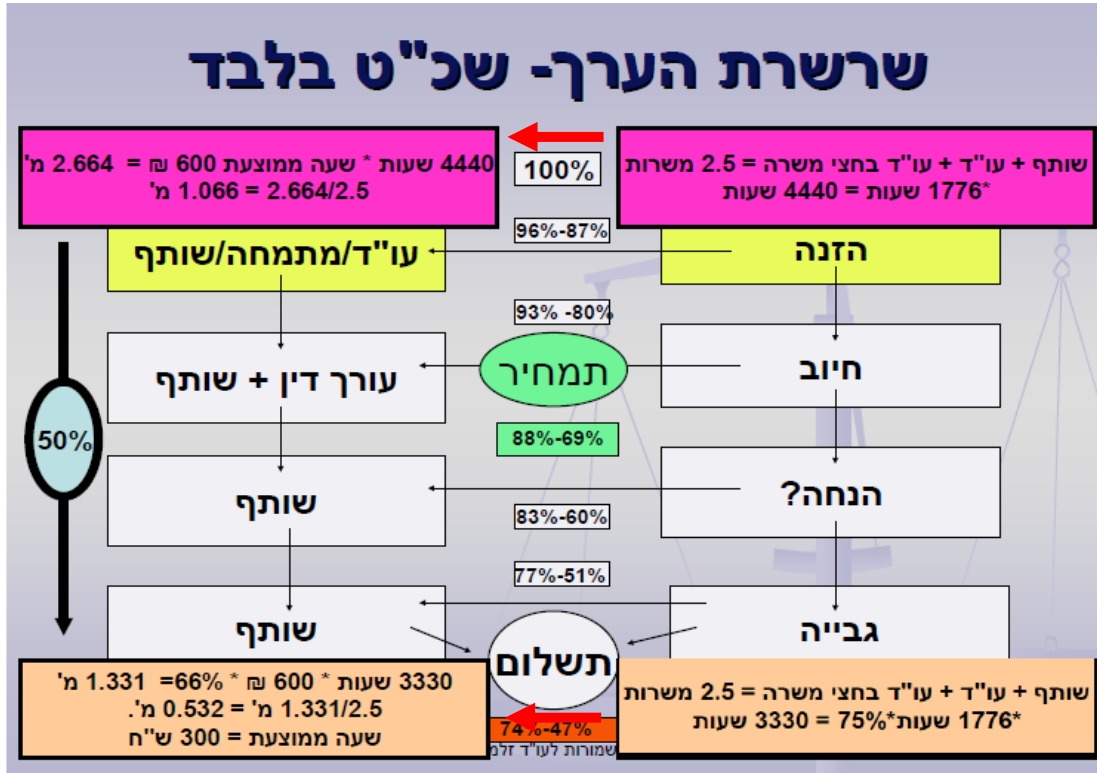


**תחום דיני המשפחה** – נחלק באופן ברור וחד בין משרדים קטנים הנותנים שירות לכלל הציבור הפרטי בתמחיר תחרותי ובמקרים מסוימים בקושי רווחי ועד כדי שעה ממוצעת של הפסד וודאי וכ- 171 ש. מנגד קיימים בוטיקים המטפלים בענייני המשפחה ו/או בהון המשפחתי של אנשים ו/או משפחות אמידות אשר לשם טיפול במשאבי המשפחה ו/או בסכסוכי גירושין, יוציאו וישלמו כסף רב לעו"ד המטפל בהם ובלבד שיוסדר הסכסוך. משרדי בוטיק אלו מגיעים למחזור הכנסה לעורך דין המתקרב למיליון ש"ח לשנה ואף הרבה יותר. אנו מוצאים לציין כי תחום הסדרת ההון המשפחתי (כגון באמצעות נאמנויות במקלטי מס) הפך להיות לתחום פופולארי ומצליח מאוד בקרב משפחות עשירות מאוד, בארץ ובעולם, ועורכי הדין המטפלים בתחום ייחודי זה והמשלבים את כל הדיסציפלינות המשיקות (ובין השאר טיפול בתכנון המס, מקלטי מס, נאמנויות וכד'), רואים ברכה רבה בעמלם. גם בתחום זה קיימים מעת לעת אירועים שונים המשפיעים על התחום. כך עלה הביקוש לנושא "צוואות בחיים" עת עלה על סדר היום נושא מס עיזבון, כך השפיע על התחום פסיקתו של בית המשפט בנושא החלוקה בנטל המזונות בעת קיום משמורת משותפת והכנסה זהה של ההורים וכיוב'.

#### 4. **ביצוע מפותנציאל הכנסה**

ביצוע מפותנציאל הכנסה הינו אחוז הביצוע של המשרד ברמת הכנסות בפועל, ביחס לפוטנציאל ההכנסה המקסימאלי שלו, שהינו סך כל המשרות כפול שעות המחירון של כל משרה כפול 1776 שעות בשנה (למשרה מלאה) לתיקי לקוחות כמפורט לעיל. ברור שמשרד עורכי דין אינו בית חרושת לשימורים שם כל תשומה ותפוקה מתוזמנות באופן היעיל ביותר למקסום פס הייצור. ולכן הביצוע מפותנציאל הצלחה הינו אוטופי אך מהווה מדד התייחסות חשוב בתוך המשרד עצמו וכמובן באופן השוואתי בין המשרדים ולפרמטרים מקובלים בסקטור כולו הן בארץ ובמקרים הרלבנטיים גם בעולם.

דיון בביצוע מפותנציאל הכנסה דורש מאתנו לעצור ולדון בשרשרת הערך של שכר טרחה במשרד עורכי דין. באומרנו שרשרת הערך הכוונה הינה מה קורה לכל שעה של תשומת ייצור (ואין זה משנה באיזה מודל תמחיר – שעות, קבוע, הצלחה וכדומה), במורד שרשרת הערך עד שהיא פוגשת את הכסף? ואלו תחנות היא עוברת בדרך משלב ההזנה, דרך שלב החיוב, דרך שלב התמחיר ועד שלב ההנחות ומשם לגבייה. בעמוד הבא מובא גרף ודוגמא מייצגת המלמדים על התנהלות שרשרת הערך בכל אחת מהתחנות הנ"ל והניתוח של כל תחנה ותחנה. ודוגמא פשוטה אותה ננתח בהמשך.



ניתוחים שאנו עורכים בשוטף במסגרת פרויקטים בקרב מאות משרדים עוד מעט 2 עשורים, מלמדים כי ממוצעי הפער בין פוטנציאל ההכנסה של משרדים לבין ביצוע בפועל נעים בין 47% ל- 74%, כשנקודות הקיצון מגיעות מהצד הנמוך לפחות מ- 40% ומהצד הגבוה מעל 80%. כלומר אפילו המשרדים המוצלחים ביותר לא יצליחו לממש יותר מ- 80% מפוטנציאל הייצור שלהם. להלן קיימים מספר חריגים בעיקר בבוטיקים העובדים בעיקר על בסיס הצלחה ומצליחים למקסם את ערך השעה שלהם מעבר לשעת המחירון ואפילו תהיה זו גבוהה. דוגמא בוטיק מס ייצג לקוח בתמחר 15% הצלחה מהחיסכון במס. החיסכון היה מיליון שקל. שכר הטרחה 15% = 150,000 ₪. המשרד השקיע בייצוג הלקוח 50 שעות שותף בכיר ערך כל שעה הינו 3,000 ₪ בעוד שעת המחירון של השותף 1,500 ₪ הרי מדובר ב- 200% מפוטנציאל ביצוע.

הפער העצום בין פוטנציאל ההכנסה להכנסה בפועל, נובע ממספר סיבות להן נתייחס בקצרה: הזנת שעות: מסיבות של מודעות ליתרון הגדול בהזנת שעות ו/או חיסכון בטכנולוגיה ו/או סתם בעיית מודעות/משמעת, חלקם של המשרדים אינם אוכפים הזנת שעות בתדירות ובדיוק המתבקש, דבר המוביל להשלת בין 4% ל- 13% מפוטנציאל ההכנסה ואף הרבה למטה מכך (ראה לעיל דיון בנושא הזנת שעות ויעילות). בפרט נכון הדבר למשרדים שסוברים (בשגגה) כי



כאשר המוצר המשפטי (כגון תמחיר קבוע הצלחה וריטיינר) אינו תיקי שעות, אין לרשום שעות כלל...ההיפך בדיוק הללו שיטות התמחיר בהן חשוב רישום שעות על מנת להבין את מידת היעילות הקיימת בתיק, ההתאמה לתמחיר, תמהיל העוסקים בתיק ועלותם וכיוב'.

חיוב מתוך הזנה בתיקי השעות: דיון זה רלבנטי לתיקי השעות שבהם מבין השעות המוזנות לא כל שעה ניתנת לחיוב ולו מהטעם כי בנושא מסוים הושקעו מספר שעות רב מידי מההסדר עם הלקוח, מצפיותיו, או נכונותו לשלם. בשלב זה ולפי מידת יעילות המשרד אנו כבר יורד ל-80%-93% מפוטנציאל ההכנסה. בסעיף יעילות נוסף את הכשל לפיו במשרדים רבים עובר זמן לא מבוטל ממועד איסוף השעות בתום החודש ועד הבקשה לחיוב הלקוח כמו כן נטייה "לאסוף" שעות במהלך מספר חודשים עד שמוגש חשבון ללקוח ובהתאמה "נשכחות" שעות.

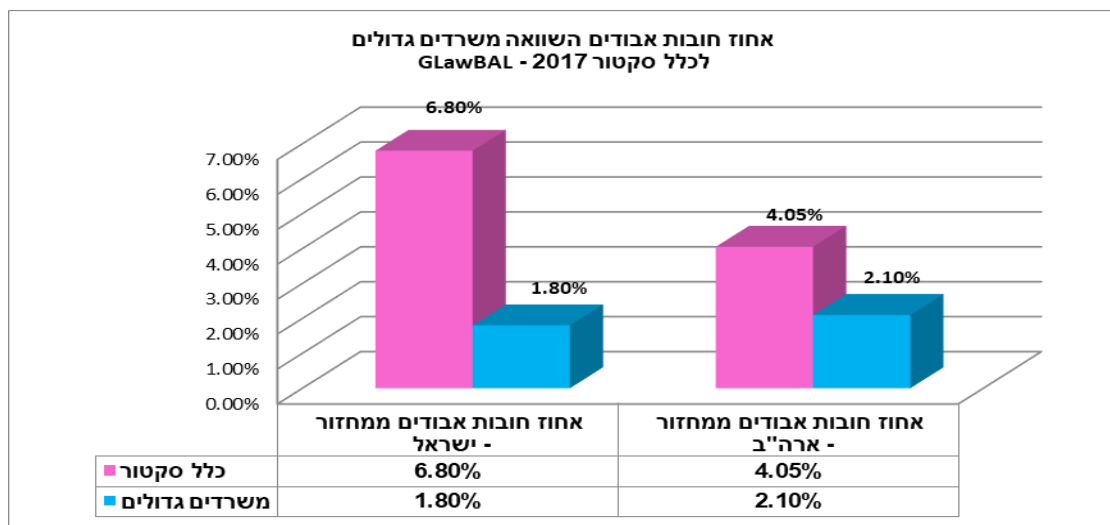
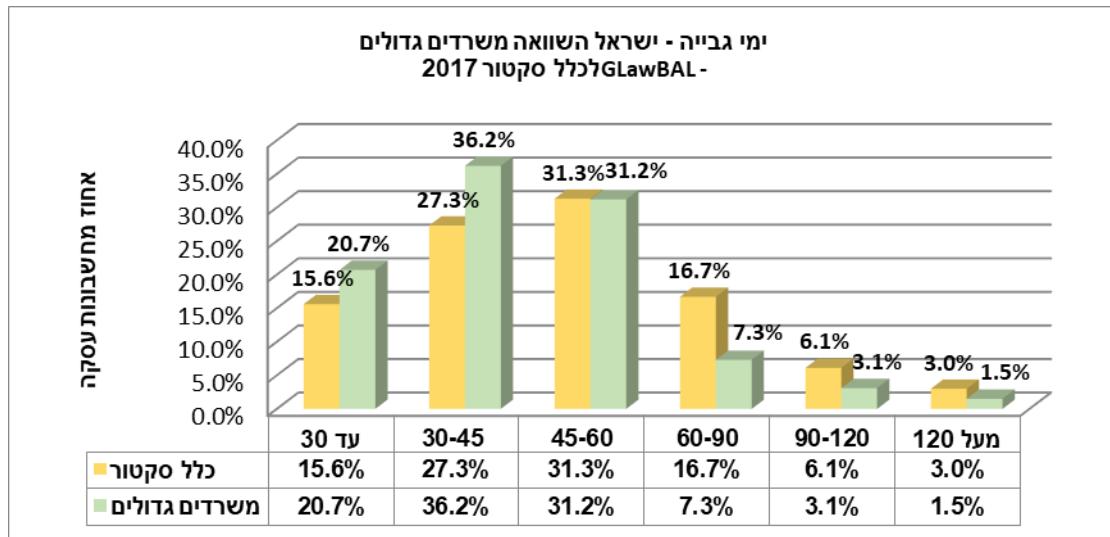
תמחיר: התחרות על ליבו של הלקוח מזה ומיומנותו ההולכת והגדולה של הלקוח (בעיקר המידע הרחב וכושר ניהול המו"מ שלו) מזה כמו גם אופי השירות מספר השעות וכדומה, מביאה את עורכי הדין לתמחר את השעות ואו מוצרי הייעוץ במחיר נמוך ממחיר השעה הרשמי. יתרה מכך, סוגי ליווי משפטי הפכו עם השנים ל"קומודיטי" הניתן להשוואה בין משרדים כגון: הנפקה, עסקת השקעה ליווי בעסקת דירה יד שנייה וכד' (על נושא מוצרי שכר טרחה ראה פרסומים באתר הבית שלנו). גם בתמחיר הריטינר שמייצר למשרד מידה של וודאות, נוטים משרדים להוריד את מחיר השעה הממוצע. התמחיר הינו המרכיב הנוגס ביותר בשרשרת הערך ומוריד עד כ-31% מפוטנציאל ההכנסה קרי עד 69% בממוצע הנמוך.

הנחות: מי אינו מכיר את הריטואל הקבוע של הלקוח המבקש רק עוד הנחה "קטנה" על מנת לשלם ו- "לסגור עניין". הנחות כשיטה אינן רק בעיה של שחיקת פוטנציאל ההכנסה, אלא גם בעיית מיצוב למשרד הנתפס כמי שמחיריו גמישים ונתונים למשא ומתן בכל עת. מרכיב זה הנחה מוריד אותנו בשרשרת הערך במקרים הקיצוניים בעוד 9% ועד 60% מפוטנציאל ההנחה.

ימי אשראי וגבייה: בכל משרד תמיד יהיו לקוחות בעלי מוסר תשלומים ירוד אשר מסיבות אלו ואחרות אינם משלמים ופוגעים בפוטנציאל ההכנסה בעוד מספר אחוזים. מטה 2 גרפים: (1) האחד מציג את ימי האשראי במשרדי עורכי דין אשר למעשה גם משילים אחוזים משרשרת הערך. ולעניין זה אין זה תמיד משנה האם המשרד נוטל אשראי מהבנק או לא? אם יש אינפלציה או לא? כי תמיד לכסף יש ערך אלטרנטיבי! אנו רואים כי בכלל הסקטור יותר מ-30% במצטבר מהלקוחות משלמים מעל 60 ימי אשראי שיש המרחיקים ל-90, 120 ימים ויותר. בנקודה זו נציין שה "מבריקים" בתחום זה הינן דווקא חלק מרשויות המדינה וזאת למרות חקיקה ספציפית בעניין שאותה (לצערנו) חלק מהרשויות לא מקיימות. (2) תרשים נוסף מטה מציג את נושא הגבייה ומשווה נושא זה בין ישראל לארה"ב ובין משרדים גדולים לקטנים (נכון ל-2017). בגרף אנו רואים שבעוד בעבר נהנה הסקטור בארה"ב ממוסר



תשלומים יחסית גבוה ובעיות גביה שנעו בין אפס אחוז ועד 3%-2% בממוצע במשרדים מעטים. כיום פוגשים אנו בארה"ב בעיות גבייה ברמה של עד 7% מההכנסות כשהממוצע הינו 4.05%. תמונה חמורה יותר בישראל עם ממוצע סקטוריאלי של 6.8% (גם נמוך משנת 2016), אם כי ישנם משרדים החווים בעיות גבייה של עד 9.5% ויותר. מנגד למשרדים הגדולים בעיות גבייה בשיעור נמוך של 1.8% (גבוה במעט מ-2016) מאשר בארה"ב -2.1%. בשקפים שלהלן מוצגת התפלגות ימי אשראי בסקטור (בחלוקה בין משרדים קטנים/גדולים) וממוצע חובות אבודים בארה"ב/ישראל בכלל הסקטור ובמשרדים גדולים.





**5. עלות מעביד לשעת מחייב**

פרמטר זה מחלק את עלות המעביד השנתית של המחייב חלקי סך השעות אשר **חייב** בתיקי שעות של לקוחות והללו **שהזין** לתיקי לקוחות שאינן שעות. לדוגמא עלות שנתית של עו"ד מסוים הינה 180 אלף ₪ והוא חייב 1500 שעות לתיקי לקוחות (או מקום בו לא עבד רק על תיקי שעות חייב לדוגמא 1000 שעות בתיקי לקוחות והזין 500 שעות בתיקים שאינם תיקי שעות), הרי עלות שעת עבודה שלו הינה 120 ₪. עלות מעביד של שותף מחושבת בשיטות רבות אך לעניינו, הפשוטה ביותר הינה 35% משעת המחירון של השותף. מסיבות שלא נתעכב עליהן במסגרת זו, בחלק מהמקרים בעת שמחשבים שעת עלות מעביד של שותף כוללים בעלות זו גם תקורות בשונה מייחוס תקורות ספציפי כמפורט מטה לכל שעה של מתמחה, עו"ד או שותף חוזה. לאור שאלות שעלו בנושא נבהיר כי העלות של טרום מתמחים/סטודנטים וכיוב' גם מקום בו הללו מזינים שעות תשוך בדרך כלל לחישוב סך התקורות שאינן עלות כוח אדם בהתאם למפורט בסעיף 7 להלן.

**6. רווח גולמי**

רווח הגולמי הינו סך הרווח מהכנסה לאחר הפחתת עלות כוח אדם מקצועי של שותפי הון, שותפי חוזה, עורכי דין ומתמחים (ראה הדיון בסעיף 5 לעיל). חישוב רווח זה יכול שיהיה בייחס לכל מחייב, ביחס לכל קבוצת עבודה ו/או מחלקה, ביחס לכל תיק או לקוח וביחס לכל מסגרת תמחיר של המשרד, קרי רווח גולמי בריטיינר ספציפי או רווח גולמי בסך הריטיינרים, רווח גולמי בתיקי הצלחה, רווח גולמי בתיקי שעות וכיוב'. ראה גרפים ודוגמאות בעניין זה לאחר הדיון בנושא הרווח הנקי.

**7. עלות שעת תקורה הנהלה וכלליות (שאינן עלות כוח אדם מקצועי המנותחת בסעיף 5 לעיל)**

עלות שעת תקורה הנהלה וכלליות מחולצת מדו"ח רווח והפסד והינה התוצאה המתקבלת מסך העלות לתקורה, הנהלה וכלליות המחולקת במספר השעות **המחויבות** בתיקי שעות של לקוחות **והמוזנות** בתיקי לקוחות שאינן תיקי שעות. ובאופן מפורט יותר לפי החישוב הבא: סך כל הוצאות המשרד לשנה לפעילותו כעסק חי כמשרד עורכי דין (לדוגמא לא הוצאות על דמי שכירות בחדרים שיושכרו לאחרים), שאינן הוצאות המנויות בסעיף 5 לעיל (עלות כוח אדם), לרבות עלות שכר של צוות המטה ושל סטודנטים וטרום מתמחים, על פי הדוחות





הכספיים של המשרד, שסך זה מחולק בסך כל השעות שחויבו בתיקי השעות, וסך כל השעות שהוזנו בתיקי ריטיינר, פיקס והצלחה.

קיים דיון פורה לגבי הכיכוד "נעמיס" את אותה עלות שעת תקורה זו על כל אחד מנותני השירות ונעשות טעויות רבות בנושא בהעמסה לא נכונה או מתאימה לאופי המשרד, פעילות, מיקומו וכד'. לדוגמא לפני כמעט שני עשורים ניהלתי משרד לו משרדים בערים ניו יורק, חיפה ותל אביב שמטבע הדברים ברור שעלות כנ"ל תהיה שונה בין העלות בעיר ניו יורק לתל אביב בוודאי לחיפה. או מקרים בהם בתוך המשרד יושבת מחלקת הוצאה לפועל בה יושבים 4 עורכי דין בחדר ומנגד מסיבות שונות למחלקה המסחרית המטפלת בלקוחות חו"ל הוקצו חדרי עורכי דין גדולים. אך יחד עם זאת מחלקת ההוצל"פ מעסיקה את כוח המטה הרבה יותר מכל מחלקה אחרת. לעניין מאמר זה, מקום בו מדובר במשרד סטנדרטי (וכאמור יש להידרש לכך בכל משרד ומשרד) אופן ההעמסה צריך להיות לפי:

- על שעת עו"ד יועמסו 100% משעת התקורה הממוצעת.
- על שעת מתמחה יועמסו 75% משעת התקורה הממוצעת.
- על שעת שותף חוזה יועמסו 125% משעת התקורה הממוצעת.
- באשר לשותפי ההון ראה לעיל שבמקרים רבים עלות זו תיכלל בחישוב עלות המעביד שלהם.

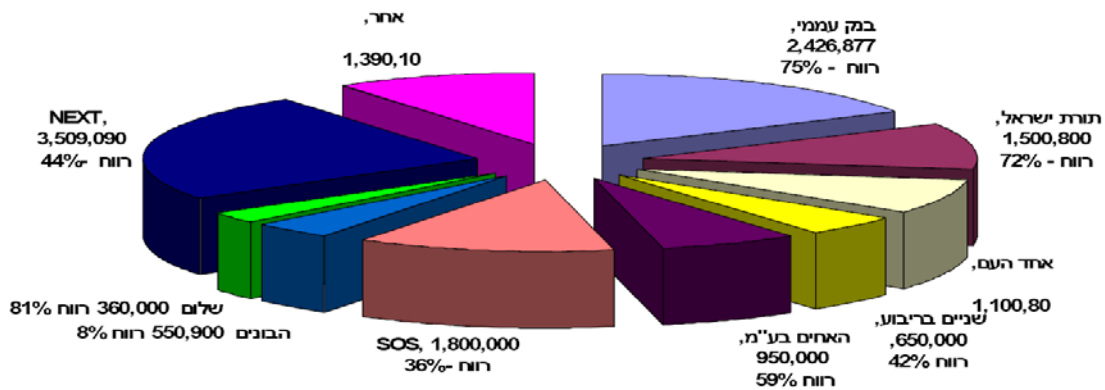
## 8. רווח נקי

רווח נקי הינו הרווח הנותר למשרד, לאחר הפחתת כל עלות כוח האדם המקצועי ועלות הוצאות תקורה הנהלה וכלליות כפי שהוצגו בסעיפים 5 ו-7 לעיל. כפי שמוצג בדיון על רווח רווח גולמי גם רווח נקי יכול שיהיה ממחייב (כגון שותף או עו"ד או מתמחה), מלקוח או תיק או מתחום פעילות כמוצג בגרפים בעמוד הבא כדוגמאות.

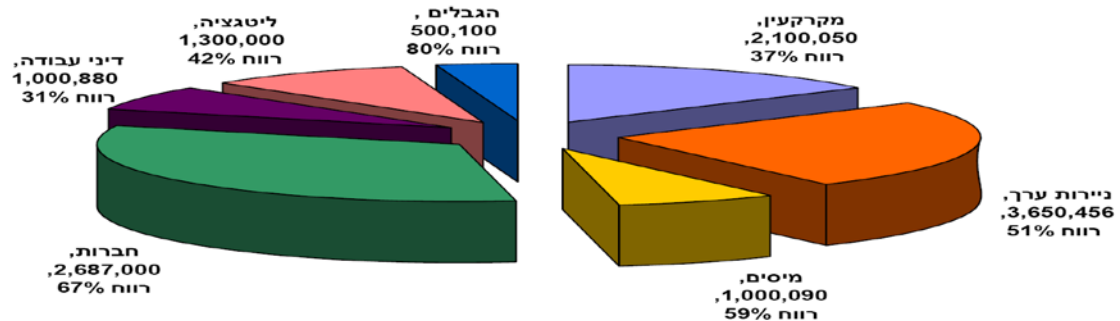
יודגש כי בעוד לא נכון לבחון רווח גולמי או נקי מכלל פעילות המשרד ובוודאי להשוות אותו בין משרד למשרד (בעיקר מסיבות מבנה הפירמידה והשכר בין שכירים לשותפים) **וזו טעות עליה חוזרים משרדים לא מעט שוב ושוב**, נכון וראוי בהחלט לבחון רווח נקי ברזולוציה המפורטת לעיל. כמוצג בתרשימים בעמוד הבא, נראה כי באותו משרד יכול שיהיה רווח גבוה מאוד מתיקי שעות (כ- 70%) ורווח נמוך מתיקי ריטיינר (כ- 30%). או רווח גבוה מלקוח מסוים (בתרשים "תורת ישראל" – 78%) ונמוך מאוד מלקוח אחר (בתרשים "הבונים" – 8%). או רווח גבוה מתחום ייעוץ מסוים לדוגמא ההגבלים (80%) ורווח נמוך בתחום ייעוץ אחר לדוגמא דיני העבודה (כ- 30%).



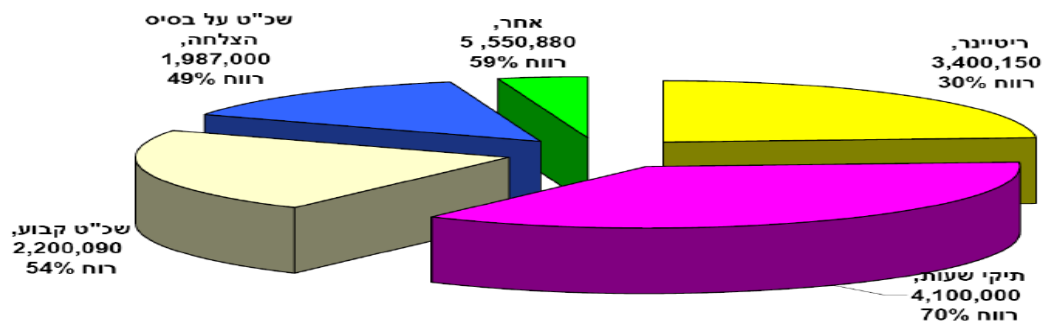
**א. דוגמא לרווח מלקוחות**



**ב. דוגמא לרווח מתחומי פעילות**

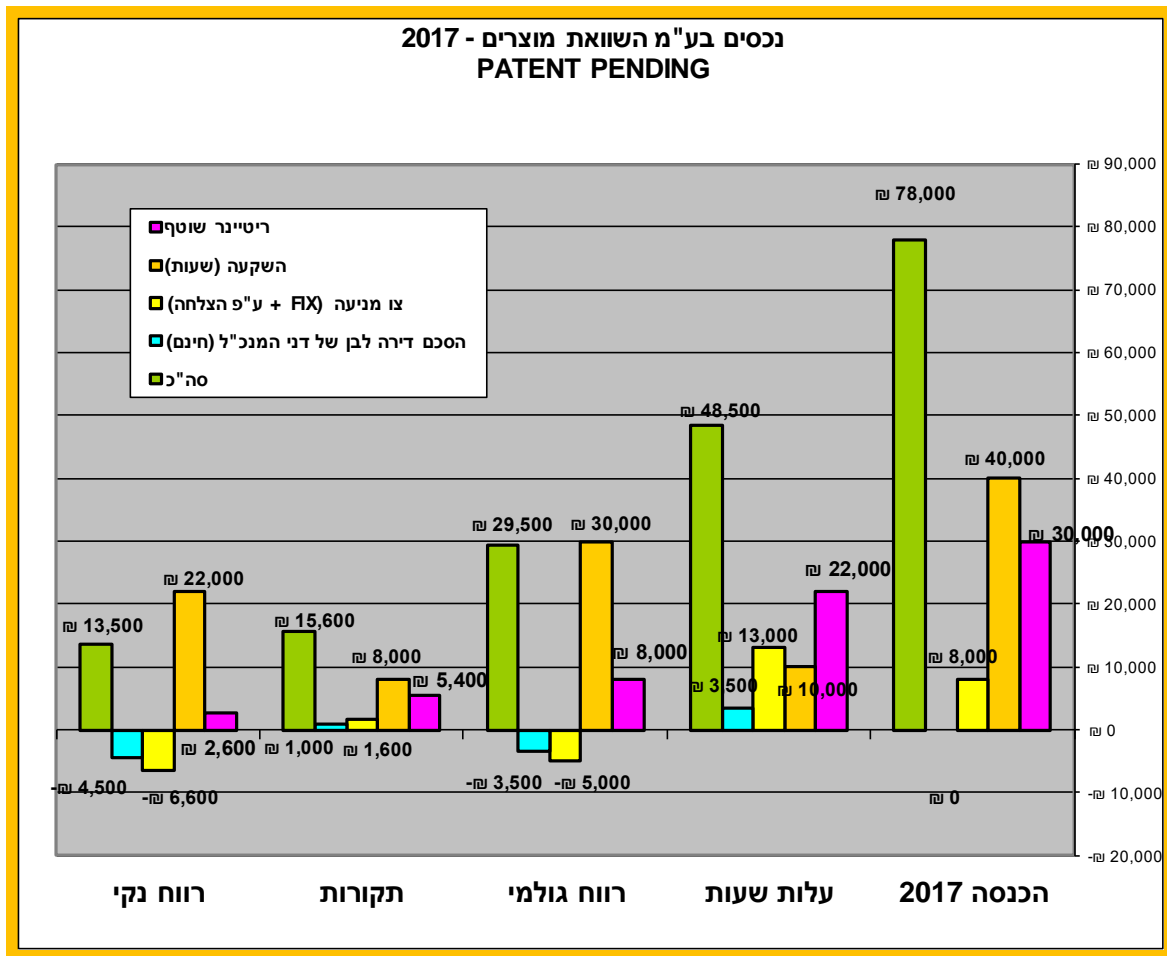


**ג. דוגמא לרווח משיטות תמחיר**



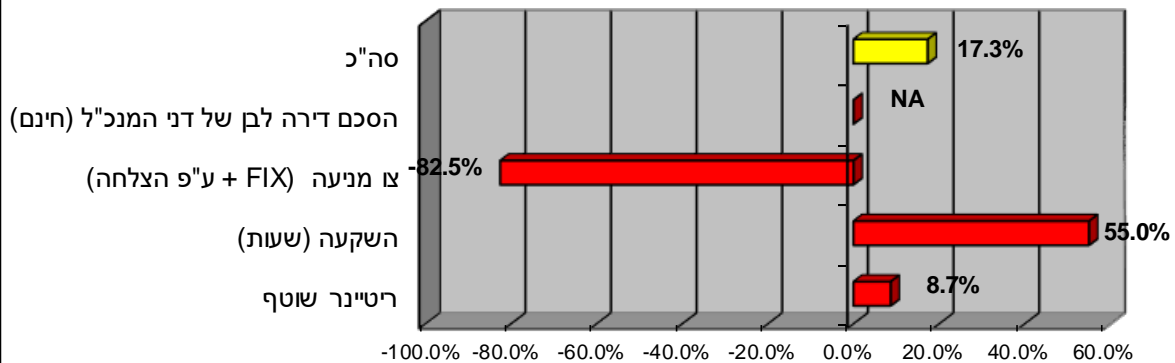


בשני השקפים בהמשך מוצגים שירותים ללקוח של משרד עורכי דין, ממספר תחומי ליווי ורווח גולמי ונקי מכל אחד מהם. זאת בש"ח בשקף הראשון ובאחוזים בשקף השני. אנו רואים שבעוד תיק השעות הניב רווחים (גולמי ונקי) חיוביים – רווח גולמי של 30,000 ₪ ורווח נקי של 22,000 ₪ (55%), הריטיינר היה על גבול הכדאיות הכלכלית והניב רווח גולמי של 8,000 ₪ ורווח נקי של 5,400 ₪ (8.7%), תיק הליווי על בסיס הצלחה הניב הפסד (הן גולמי והן נקי), הפסד גולמי של 5,000 ₪ והפסד נקי של 6,600 ₪ (-82.5%) וכמובן כך עבודה בחינם שניתנה למנכ"ל של הלקוח (בה רק הוצאות ללא הכנסה). יחד עם זאת מכלול השירותים ללקוח הניבו רווח גולמי (29,500 ₪) ונקי (13,500 ₪ - 17.3%) חיוביים. נזכיר ששולי הרווח הללו הינם לאחר ייחוס שעות עבודה ותקורות של השותפים כמפורט בסעיף 5 לעיל.





**PATENT PENDING 2017 באחוזים**



**9. תמהיל**

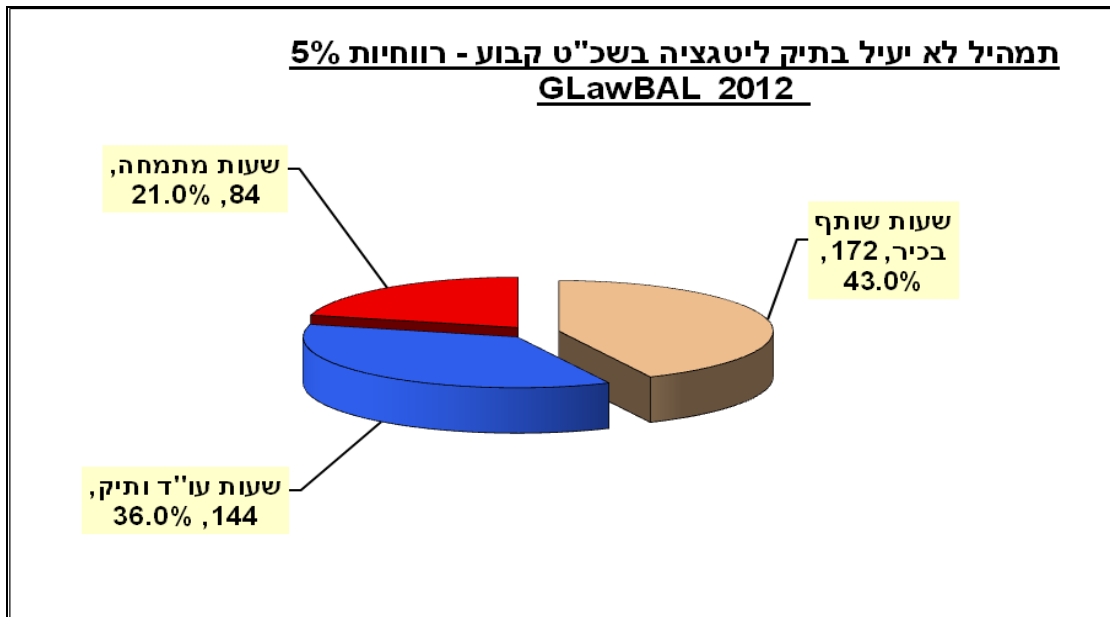
תמהיל כשמו כן הוא כיצד נחלקת העבודה במרכז רווח מסוים (מחייב, לקוח, תיק, שיטת תמחיר או תחום עיסוק וכד') בין שותפים, עורכי דין ומתמחים. כיום הלקוח המתוחכם ויהא זה משק בית או קונצרן, מוכן לשלם עבור שירות משפטי לפי מורכבות וחשיבות הליווי מזה ועלות נותן השירות מזה. בעולם נושא זה הרחיק עד הפרטת חלק מתחומי הליווי המשפטי לטכנולוגיה ורובוטים, או למיקור חוץ למדינות בהן עלות כוח העבודה זול הרבה יותר. כך לדוגמא כיום סריקת מסמכים בעת בדיקת נאותות נעשית ברובה על ידי מחשבים. או לדוגמא כתיבת פטנטים ואף חוזים נעשית במדינות מרכז אמריקה או הודו וכדומה (ראה על כך מאמר נפרד באתר הבית שלנו).

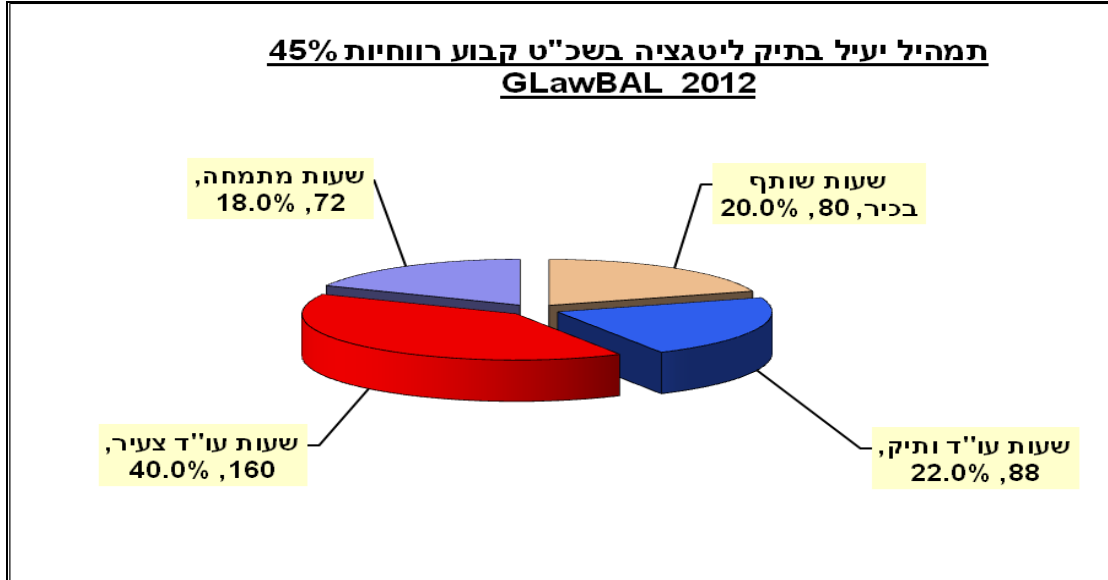


תמהיל אם כן הינו מספר השעות שחויבו בתיקי השעות והוזנו בתיקים שאינם תיקי שעות על ידי מתמחים, עורכי דין ושותפים ליחידת רווח והפסד מהמנויות מעלה. משרדי עורכי דין מודעים חלקית לחשיבות פרמטר זה אשר בניהולו הנכון ניתן להתגבר על כשלים בתחום התמחיר והיעילות. לדוגמא, בתיקים המבוססים על ריטיינר, תמהיל נכון הינו לא פעם ההבדל בין רווח ראוי בתיק לבין רווח קטן או אף הפסד.

לדוגמא במכרז בו הופרטו תיקי הליטיגציה האזרחית של הפרקליטות, בו סייענו בנושא שכר הטרחה, נקבע מחיר שעה "מתומהלת" (כיום לאחר הצמדה כ- 370 ₪) לפי האחוז בו יועסקו בתיק שותפים, עורכי דין ומתמחים (תמהיל של 60%/40%).

בדוגמא מטה המוצגת בשני הגרפים בהמשך, ניתן לראות כיצד בתיק ליטיגציה בו שכר טרחה קבוע, הקצאת כוח אדם כמפורט בגרף הראשון: 43% שעות שותף, 36% שעות עו"ד ותיק ו- 20% שעות מתמחה מביאה לשולי רווח נקי של 5%. אך מרבית תיקי הליטיגציה הרגילים אינם דורשים הקצאה בתמהיל זה בו מעורבות כזו גבוהה של שותף ועו"ד בכיר. ולכן מקום בו יצורף לצוות עו"ד צעיר והקצאת השעות תהייה 20% שותף, 22% עו"ד בכיר, 40% עו"ד צעיר ו- 18% מתמחה שולי הרווח טיפסו ל- 45%.





**לשם המחשת מרבית החתכים והערכים דלעיל נציג דוגמא מייצגת המטפלת בחלק מהם:**

דוגמא זו נגזרת ממנגנון תגמול שותפים במעגל חלוקת הרווחים השני של משרד מסוים ואופן חישוב הרווח הנקי הנגזר מהבאת לקוחות על ידי שותף (על מעגלי חלוקת רווחים, מודלים וניתוחי אירוע פנה לעמוד הפרסומים באתר האינטרנט שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)):

1. שותף פלוני הביא לשותפות הכנסה מלקוחות חדשים בשיעור כולל שנתי של 200,000 ₪.
2. בלקוחות הללו הושקעו בשנה 500 שעות, קרי מחיר השעה מביצוע בפועל הינו 400 ₪.
3. השעות שהושקעו היו בתמהיל של: 150 שעות שותף הון (30%), 50 שעות שותף חוזה (10%), 200 שעות עו"ד (40%) ו- 100 שעות מתמחה (20%).
4. במשרד יעילות ממוצעת נמוכה של חיוב/הזנת שעות העולה כדי 115 שעות בממוצע לחודש לתיקי לקוחות (ראה דיון בסעיף 1 על נושא יעילות בהזנת שעות – עמוד 4 ואילך) וכאלו חיובי השעות של השותפים, עורכי הדין והמתמחים. בשל כך ולמרות שרמות השכר במשרד ממוצעות, עלויות המעביד לשעה גבוהות יחסית והינן: עלות המעביד לשעה של שותף החוזה שעבד בלקוחות אלו הינה 300 ₪ לשעה, של עורך הדין שעבד בלקוחות אלו הינה 200 ₪ לשעה ושל המתמחה שעבד בלקוחות אלו הינה 100 ₪ לשעה.



5. לפיכך וכמפורט בטבלה מטה, עלות השכר הכוללת של שותפי חוזה, עורכי דין ומתמחים הינה: 50 שעות שותף חוזה כפול 300 ₪ (15,000 ₪) + 200 שעות עורך דין כפול 200 ₪ (40,000 ₪) + 100 שעות מתמחה כפול 100 ₪ (10,000 ₪) סה"כ = 65,000 ₪.
6. עלות שותפי ההון שעבדו בלקוחות אלו הינה 315 (35% משעת המחירון שלהם) ומכיוון שהללו עבדו 150 שעות העלות אותה יש לייחס להם הינה 150 כפול 315 ₪ = 47,250 ₪.
7. בשל היעילות הנמוכה עלות שעת התקורות הממוצעת גם גבוהה יחסית ועולה כדי 150 ₪.
8. לפיכך עלות שעות תקורה אותן יש לייחס (ראה דיון בסעיף 7 לעיל) לשותף חוזה הינה: 50 שעות כפול 187.5 ₪ (שהם 125% מעלות שעת תקורה) = 9,375 ₪ + 200 שעות לעו"ד כפול 150 ₪ (שהם 100% מעלות שעת תקורה) = 30,000 ₪ + 100 שעות מתמחה כפול 112.5 ₪ (שהם 75% מעלות שעת תקורה) = 11,250 ₪ סה"כ תקורה 56,250 ₪.
9. חישוב הרווח אם כן: סך ההכנסה – 200,000 ₪. פחות
10. סך ההוצאה לעלות שותפי חוזה, עורכי דין ומתמחים – 60,000 ₪. פחות
11. סך ההוצאה לעלות שותפי הון – 47,250 ₪. פחות
12. סך ההוצאה לתקורה – 45,000 ₪.
13. סך הרווח 37,125 ₪ = 18.6% לאחר עלות שותפי הון ו- 84,375 = 42% לפני עלות שותפי הון (מקום בו נוריד את עלות שותפי ההון 47,250 ₪ מההוצאה ונוסיפה לשורת הרווח).

<b>הכנסות</b>					
<b>הוצאות</b>					
<b>עלות כוח אדם</b>					
עלות מעביד	מתמחה	עו"ד	שותף חוזה	שותף הון	סה"כ
שעות	100	200	50	150	500
עלות מעביד	100 ₪	200 ₪	300 ₪	315 ₪	
סה"כ עלות מעביד	10,000 ₪	40,000 ₪	15,000 ₪	47,250 ₪	112,250 ₪
<b>עלות הנהלה וכלליות לעובד</b>					
שעות	100	200	50	150	500
עלות	112.5 ₪	150 ₪	187.5 ₪	0 ₪	
סה"כ עלות	11,250 ₪	30,000 ₪	9,375 ₪	0 ₪	50,625 ₪
<b>סה"כ הוצאה</b>	<b>21,250 ₪</b>	<b>70,000 ₪</b>	<b>24,375 ₪</b>	<b>47,250 ₪</b>	<b>162,875 ₪</b>
<b>רווח נקי</b>					<b>37,125 ₪</b>
<b>אחוז רווח</b>					<b>18.6%</b>



### ממדידה כלכלית לתמחיר

כאמור מדידה כלכלית לא נועדה רק לניתוח בדיעבד לשם בחינת ביצועי משרדים, תגמול שכירים ושותפים וכיוב', אלא והרבה מאוד לניהול התמחיר. תמחיר נועד לתכון כלכלי של תיק, להצעת שכר טרחה, למעקב שוטף על תיק וכיוב'. רבים המשרדים אשר מתמחרים את עבודתם ללא כל שיטה או בשימוש במידע או בשיטות המכשילות אותם.

נציג את השיקולים עת ניגשים למלאכת התמחיר (קיימים לנו תרגילי תמחיר רבים ושונים לתרגול הני"ל ולמעוניינים פנו אלינו או חפשו באתר הבית שלנו בפרק הפרסומים ([www.glawbal.com](http://www.glawbal.com))).

השיקול הראשון הינו חישוב העלות הכוללת בתיק המתומחר. כמוצג בסעיפים 5 ו-7 לעיל, כוונתנו הן לעלות שכר העבודה של הגורמים שיטפלו בתיק (לרבות כל סוגי השותפים) והן עלות התקורות והוצאות ההנהלה וכלליות אותן יש לייחס לתיק.

כמוצג בפרקים קודמים (ובדוגמא בעמוד 30) כלכלי ונכון להציג את העלויות הללו במפתח של שעה ולדוג': אנו מעריכים כי בתיק יושקעו 50 שעות מתוכן: 5 שעות שותף הון, 5 שעות שותף חוזה, 25 שעות עורך דין ו-15 שעות מתמחה. **החישוב**: נחלץ עלות שעת עבודה של המתמחה, עורך הדין והשותף ונכפול במספר השעות שכל אחד השקיע ובתוספת עלות 5 שעות שותפי ההון כפי שהוצגה בסעיף 5, כך נקבל את הרווח הגולמי. כעת נחשב מהי עלות שעת תקורה והנהלה וכלליות, נבחן מהו אופן ההעמסה הנכון (ראה לעיל) ובהתאם לכך נעמיס עלות זאת על השעות של כל השותפים, עורכי הדין והמתמחים העובדים בתיק. כך נקבל את העלות הכוללת בתיק.

במסגרת השיקול השני נבחן את העלות שקיבלנו מול שולי הרווח הנקי הרצויים בתיק. וכאן נדגיש וכמוצג בדוגמא לעיל, מכיוון שאנו מחשבים את עלות העבודה של שותפי ההון רצוי שנבחן את האמור לעיל ביחס לשני סוגים של שולי רווח נקי: האחד, רווח נקי כשעלות שותפי ההון משקללת בהוצאה והשני שעלות שותפי ההון נוספת לרווח (כמוצג בדוגמא בעמוד 30).

השיקול השלישי הינו שיקול הכולל פרמטרים לא כמותיים שעשויים לשנות את החלטתנו ביחס לתיק בצד הקשר לתמחיר. בכלל שיקולים אלו נמנה את יוקרת התיק או לחילופין, תיק שיזיק למוניטין המשרד, זהות הלקוח והשירותים האחרים אותם הוא מקבל במשרד? האם יש בתיק כדי לחשוף אותנו להיבטי משפט מעניינים ומשלימים? האם אנו רוצים לחשוף עורכי דין נוספים לתחום המטופל בתיק? ועיתים אף שיקול של "רגיעה" זמנית במשרד ותשלום הוצאות קבועות ושוטפות שכנגדם עיתים אף עדיף לטפל בתיק עם שולי רווח נמוכים... וכד'.

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