



**"THE END OF LAWYERS" - האם קרב הקץ למודל הסטנדרטי של השירות המשפטי ?**

**השוואה בין סקטור עורכי הדין בארה"ב לבין ישראל בתום שנת 2010**

זו השנה התשיעית בה אני נוכח ומשתתף בסדנאות, הרצאות ופאנלים בכנס השנתי של פורום השותפים המנהלים של הפירמות הגדולות מארה"ב, קנדה וחלק מאירופה, המתכנס מידי שנה בניו יורק. בעוד הכנסים עד 2007 התאפיינו באופטימיות וצמיחה בכל הפרמטרים הכלכליים והאחרים של הסקטור המשפטי, והכנסים ב- 2008 ו- 2009 התאפיינו בפסימיות ובהשפעות המיתון, הכנס השנה הדגיש באופנים שונים את השינויים והתמורות שלא לומר ה – "טלטלה" שחוה מקצוע עריכת הדין.

שינויים ותמורות אלו שהוחרפו בעיקר עקב המיתון, אירעו בכל תחום: מהביצועים הפיננסיים, דרך גישות חדשות למבנה הארגוני של המשרדים וניהול כוח האדם המקצועי, המשך בגידול בתופעת "מיקור החוץ" (outsourcing) ועד לנושא החם ביותר והוא מעבר מאסיבי משיטת חיוב השעות לשיטות התמחיר האחרות: מחיר קבוע, ריטיינר, תמחיר הצלחה ושילובם של הללו.

השינויים אותם חווה המקצוע הינם מושא לדיון אקדמי ומקצועי. פרופסור Richard Susskind מאוניברסיטת אוקספורד, אחד המומחים הגדולים בעולם לחקר מקצוע עריכת הדין, אף חיבר ספר שהפך לרב מכר ושמו: "THE END OF LAWYERS". בספר בחינה מרתקת של התהליכים אותם חווה מקצוע עריכת הדין בעולם, בעיקר על רקע המיתון, והשפעותיהם. מסקנתו של הספר הינה שבשנים הקרובות ולפחות בארה"ב, נחזה בקץ המודל הסטנדרטי של משרד עורכי דין.

במאמר זה אסקור במספר חתכים שונים את מצבו של סקטור עורכי הדין בעולם ובעיקר בארה"ב, בתום חציון שני של 2010, על רקע התמורות והשינויים הנ"ל. כרגיל ובאופן השוואתי אתיחס, בקצרה, למצב סקטור עורכי הדין בישראל.

חלקם של הנתונים מבוססים על מאגרי מידע שונים ומחקר שערך CITY BANK בצירוף מידע ונתונים הנאגרים ומנותחים בשוטף בחברת GLawBAL.

**ביצועים כלכליים**

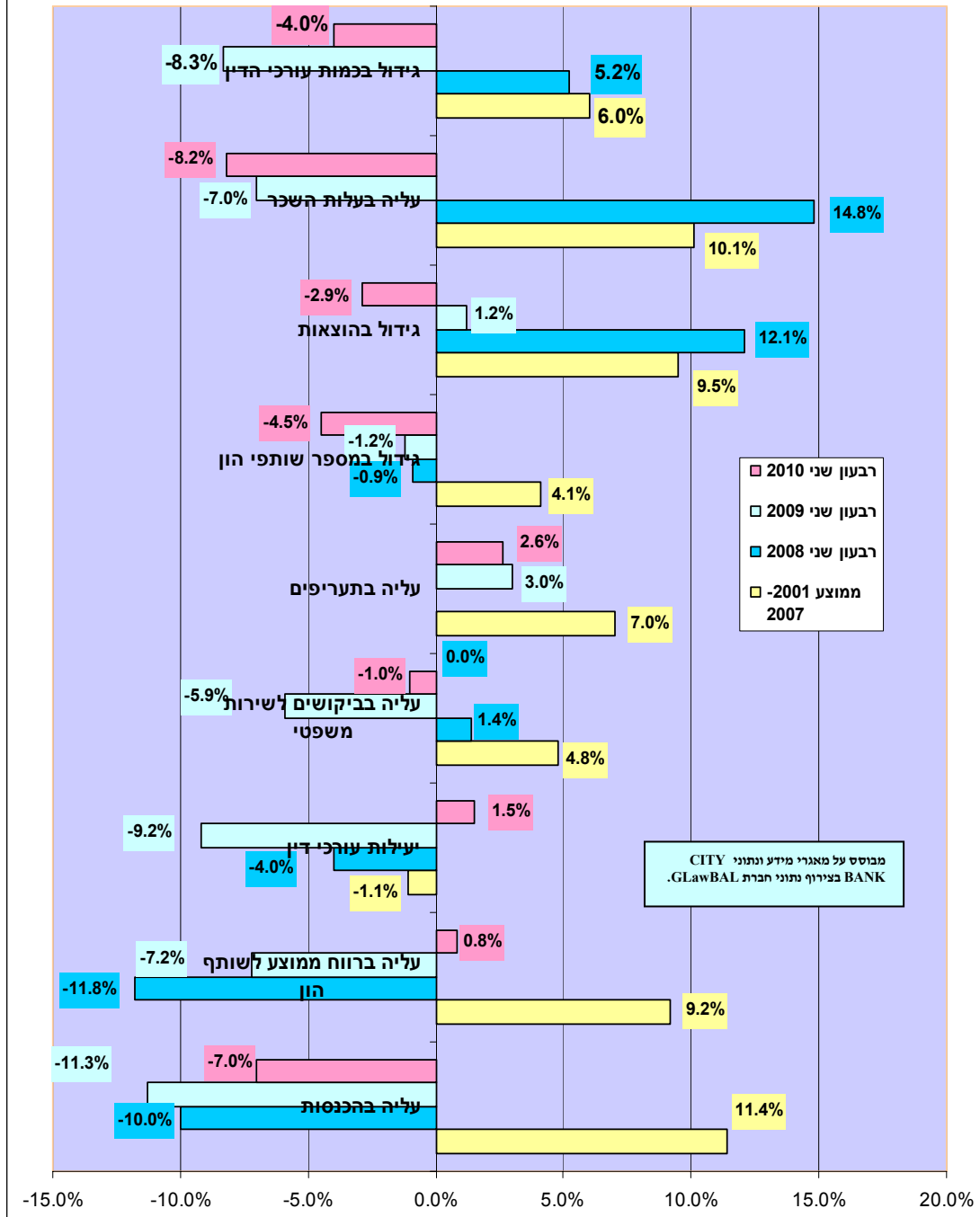
הטבלה מטה והגרף שבעמוד הבא מציגים חתכים שונים מסקטור משרדי עורכי הדין בחו"ל בהשוואה בין ממוצע השנים 2001 – 2007 לרבעון שני בשנים: 2008, 2009 ו- 2010 ננתח מספר נתונים מטבלה זו ובהמשך נדון בכל אחד מהחתכים המפורטים בטבלה ביחס לחו"ל ולישראל.

**ארה"ב - השוואת ממוצע 01-07 לרבעון שני בשנים 2008, 2009 ו- 2010**

פרמטר	ממוצע 2001-2007	רבעון שני 2008	רבעון שני 2009	רבעון שני 2010
עליה בהכנסות	11.4%	-10.0%	-11.3%	-7.0%
עליה ברווח ממוצע לשותף הון	9.2%	-11.8%	-7.2%	0.0%
יעילות עורכי דין	-1.1%	-4.0%	-9.2%	1.5%
עליה בביקושים לשירות משפטי	4.8%	1.4%	-5.9%	-1.0%
עליה בתעריפים	7.0%	0.0%	3.0%	2.6%
גידול במספר שותפי הון	4.1%	-0.9%	-1.2%	-4.5%
גידול בהוצאות	9.5%	12.1%	1.2%	-2.9%
עליה בעלות השכר	10.1%	14.8%	-7.0%	-8.2%
גידול בכמות עורכי הדין	6.0%	5.2%	-8.3%	-4.0%



**ארה"ב - השוואה ממוצע 01-07 לרבעון שני בשנים 2008, 2009 ו-2010**



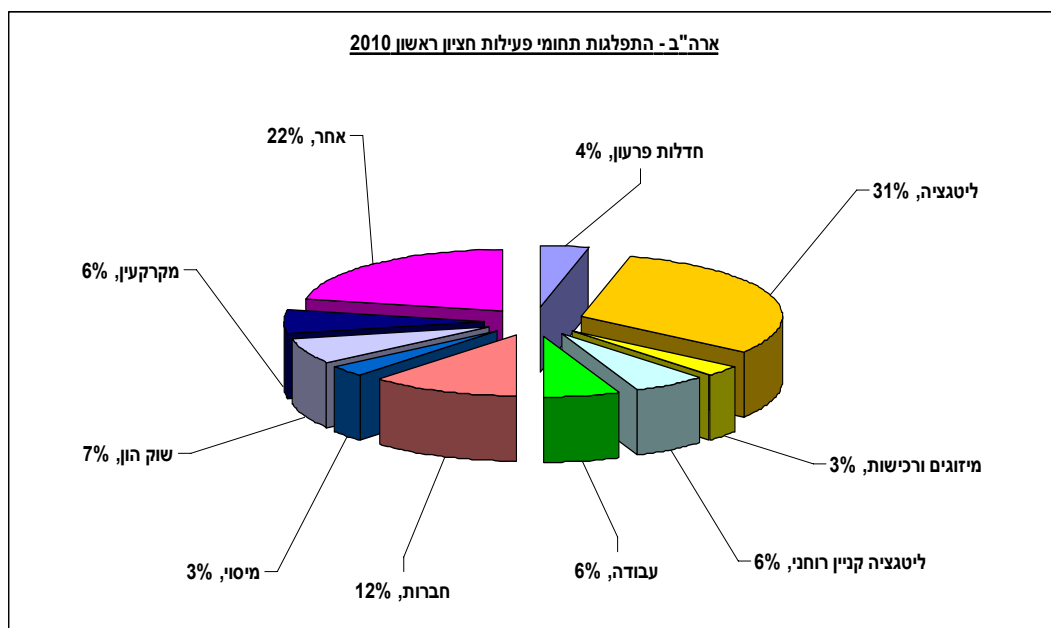


**ביקושים**

כמוצג בשקף בעמוד הבא מגמת הביקושים לשירותים משפטיים בפירמות בארה"ב משתפרת ביחס לחציון ראשון 2009 ו-2010 אך עדיין רחוקה מאוד מהממוצעים בשנים הטובות של 2001-2007. בחו"ל ובזהירות רבה קוראים לכך הגעה ל"מישור" אשר המשכו אינו ניתן לניבוי, אך לפחות לשלב זה ברור כי רמות הביקושים של השנים 2001-2007 לא יחזרו כה מהר. כמוצג בטבלה אנו רואים התמתנות בביקושים לתחום חדלות הפירעון, שיפור בביקושים בתחומי דיני החברות ומשפט אזרחי, מיסוי, מיזוגים ורכישות, נדל"ן ופטנטים, וירידה קלה בביקושים בתחומי הליטיגציה.

הסיבות לירידה בביקושים הינן קיצוצים גדולים בתקציבי המחלקות המשפטיות והיועצים המשפטיים - מעל 10% בממוצע ובתחומים מסוימים קיצוץ עמוק יותר, ריכוז עבודה משפטית במחלקות משפטיות פנימיות וסדרי עדיפויות שונים מן העבר, של חברות וחלק ממשקי הבית.

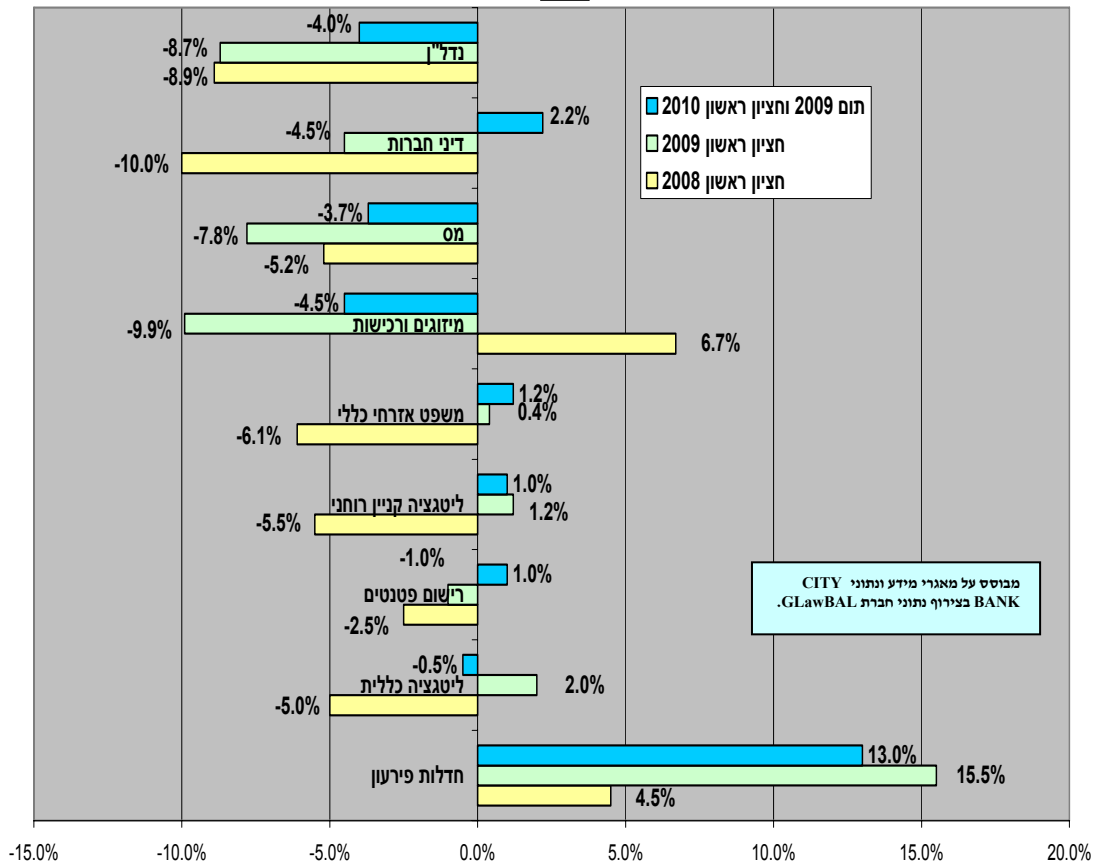
ארה"ב - השוואת ביקושים 2001-2007 לחציונים ראשונים 2008 ו-2009 ולתום 2009 וחציון ראשון 2010			
תחום	חציון ראשון 2008	חציון ראשון 2009	תום 2009 ו-2010
חדלות פירעון	4.5%	15.5%	13.0%
ליטגציה כללית	-5.0%	2.0%	-0.5%
רישום פטנטים	-2.5%	-1.0%	1.0%
ליטגציה קניין רוחני	-5.5%	1.2%	1.0%
משפט אזרחי כללי	-6.1%	0.4%	1.2%
מיזוגים ורכישות	6.7%	-9.9%	-4.5%
מס	-5.2%	-7.8%	-3.7%
דיני חברות	-10.0%	-4.5%	2.2%
נדל"ן	-8.9%	-8.7%	-4.0%





**ארה"ב - השוואת ביקושים 2001-2007 לחציונים ראשונים 2008 ו-2009 ולתום 2009 וחציון ראשון**

**2010**



**באשר לישראל**, כפי שהצגנו במהלך חודשי המיתון, עוצמת המשבר לא הייתה כפי שזו הודגמה מעבר לים וגם ההתאוששות ממנו מהירה יותר מאשר בחו"ל.

בארץ, תחומי חדלות הפירעון, הליטגציה ודיני העבודה ממשיכים להדגים רמות ביקוש גבוהות. כמו כן מרבעון אחרון של 2009 אנו עדים להתאוששות גדולה בתחומי הנדל"ן, העבודה המסחרית, שוק ההון, מיזוגים ורכישות וכמובן ליטגציה. בארץ, נוספים לנימוקים המאקרו כלכליים, תהליכים רבים של שינויים מבניים במשק בתחומים שונים (כגון ענף התקשורת), רגולציה ענפה (בתחומי בנקאות, תקשורת ביטוח וכד') ונושאים נוספים עליהם כתבתי במאמרים אחרים.

גם בישראל מתחזקת המגמה של הקמת מחלקות משפטיות פנימיות בארגונים המנכסות לעצמן חלק מהטיפול המשפטי, יחד עם זאת עדיין יש בסקטור הפרטי סך הכול כ- 5,500 יועצים משפטיים ויועמ"ש אחד על כל 73 חברות רשומות. גם אם שני שלישים מהחברות הללו אינן חברות פעילות או רלבנטיות, עדיין זהו יחס נמוך.

חציון ראשון 2010 המשיך את המגמה החיובית והשינוי לטובה מצא ביטויו לכל אורך הקו אך עיקרו היה במשרדים המסחריים ששבו ללוות את הפעילות העסקית המתעוררת, בתחום הנדל"ן הרווחה, בבוטיקי הליטגציה וכמובן במשרדים שאפילו לא הרגישו את המיתון כגון משרדי צאוורון לבן חדלות פירעון וכד'. הצפת המקצוע ממשיכה לתת אותותיה בעיקר ביחס לביקושים למשרדים שעיקר עיסוקם הינו ליווי משקי בית ועוסקים זעירים והללו ממשיכים לסבול מקשיי התחרות הגואה ומגדילים את הפער ביחס למשרדים הגדולים והבינוניים והבוטיקים המצליחים.



**הכנסות**

שנת 2009 והמשכה של שנת 2010 שיקפו את המשך המיתון בעולם אשר השפיע באופן מהותי על הכנסותיהם של המשרדים. הכנסותיהם המצרפיות של 100 המשרדים הגדולים בעולם ירדו בקצת מעל 7% זעזוע גדול יותר ספגו משרדים בינוניים/גדולים אשר בחלקם ירדה ההכנסה ב- 10% ויותר. את הטלטלה הגדולה מכולם במיתון ספגו משרדי הבוטיק בתחומים: עסקאות, שוק הון, נדל"ן וכד' שבשיא המיתון מצאו עצמם בירידה בהכנסות של אף יותר מ- 20% וחווים התאוששות רק החל מחציון שני של 2009. היו אף מספר משרדים שהגיעו לסף פשיטת רגל ופורקו. כדי לקבל מושג על היקף ההכנסות של משרדים בחו"ל יוצגו הכנסותיהם של 10 המשרדים המכניסים בעולם. יש לשים לב שהכנסותיו הכוללות של משרד אינן מלמדות בהכרח על מיקומו בפרמטר החשוב יותר להשוואה והוא "ההכנסה לעורך דין". בעוד במקום הראשון בהכנסה הכוללת נמצא משרד Baker & McKenzie עם הכנסה שנתית של 2.104 מיליארד דולר, במקום הראשון בפרמטר של הכנסה לעורך דין, עומד מספר שנים משרד Wachtell שהכנסותיו הכוללות מציבות אותו רק במקום ה- 51 בעולם עם הכנסות של כ-0.58 מיליארד דולר, אך במקום הראשון בעולם בפרמטר של הכנסה לעורך דין שבמשרד זה הינה 2.53 מיליון \$ ויותר מפי 5 מ- Baker & McKenzie (יצוין שחלק מהכנסות "בייקר ומקנזי" אינן מפעילות משפטית מובהקת).

מקום	שם המשרד	הכנסות דירוג 2010	מספר עורכי דין	הכנסה לעורך דין
1	Baker & McKenzie International (U.S.)	\$2,104,000,000.00	3,774	\$557,499
2	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom National (U.S.)	\$2,100,000,000.00	1,946	\$1,079,137
3	Clifford Chance International (U.K.)	\$1,874,000,000.00	2,586	\$724,671
4	Linklaters International (U.K.)	\$1,852,500,000.00	2,167	\$854,868
5	Latham & Watkins National (U.S.)	\$1,821,000,000.00	2,005	\$908,229
6	Freshfields Bruckhaus Deringer International (U.K.)	\$1,787,500,000.00	2,085	\$857,314
7	Allen & Overy International (U.K.)	\$1,644,000,000.00	1,969	\$834,942
8	Jones Day National (U.S.)	\$1,520,000,000.00	2,530	\$600,791
9	Kirkland & Ellis National (U.S.)	\$1,428,000,000.00	1,405	\$1,016,370
10	Sidley Austin National (U.S.)	\$1,357,000,000.00	1,681	\$807,258
51	wachtell (u.s.)	\$585,000,000	248	\$2,358,871

**בישראל**, המשבר הכלכלי השתקף באופן חלקי ביותר בביצועי שנת 2008 שכן הללו שיקפו גם הכנסות שנגררו משנת 2007. אך כבר בתום 2008 ובתחילת 2009 נצפו במשרדים ירידות בהכנסות ברמות של בין 4% - 24% בממוצע כאשר עיקר הירידה בהכנסות הודגמה במשרדים להם מרכיב פעילות גבוה בתחומי המימון, עסקאות בינל"א, שוק ההון והנדל"ן. יחד עם זאת היו ועודם משרדים ו/או תחומי פעילות אשר זכו לעדנה בהכנסותיהם בתקופת המשבר והללו תחומי הליטיגציה, חדלות הפירעון, בוטיקים שונים (כגון דיני עבודה וצווארון לבן). כך גם היו רבים מהמשרדים בינוניים בגודלם שזכו לזליגה של עבודה מסחרית שהועברה לטיפולם עקב מודעות רבה יותר של לקוחות לנושאי תמחיר ושכר טרחה.

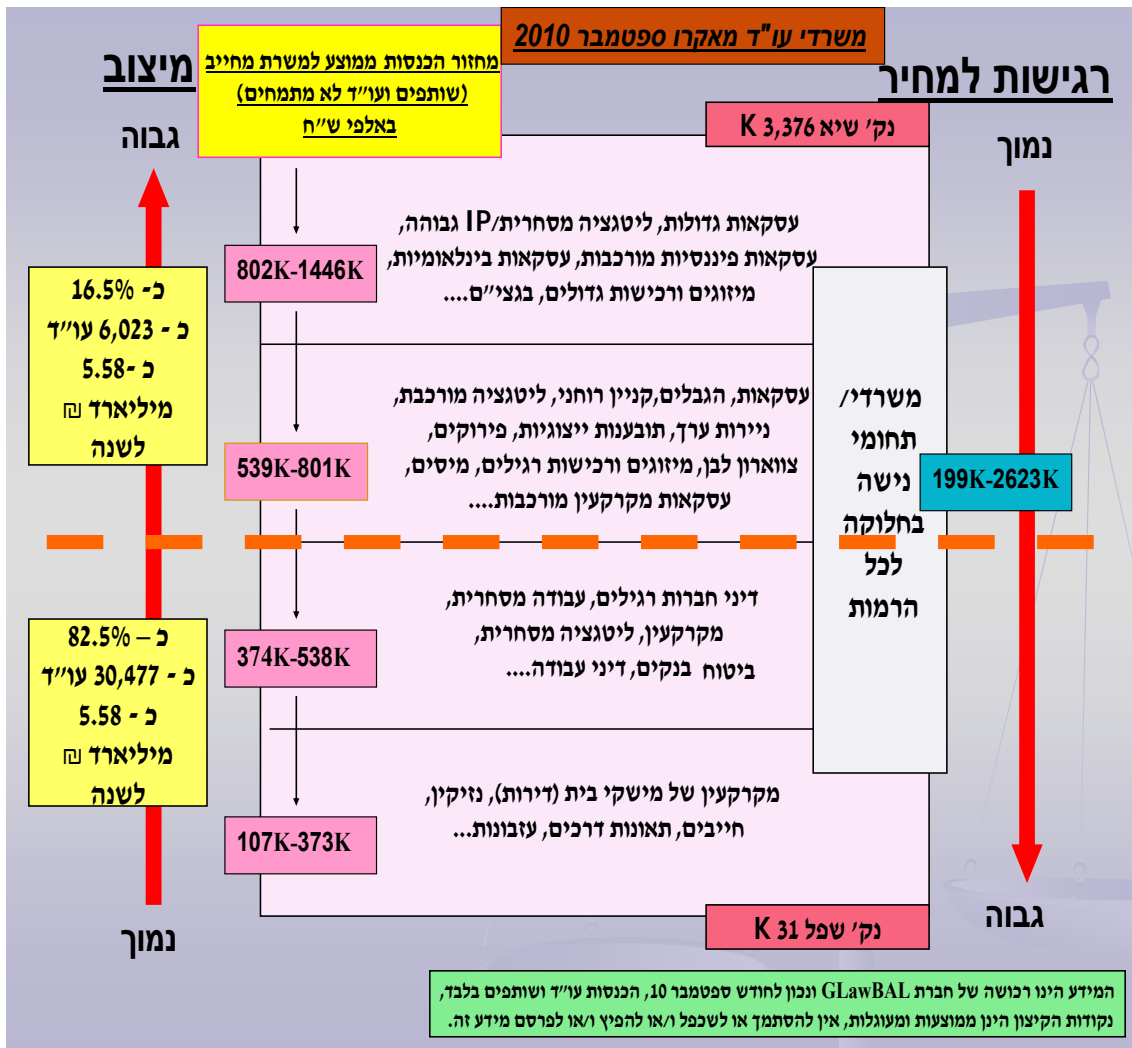
המודעות הנ"ל הביאה, בין השאר, לקוחות להיות בררנים הרבה יותר ביחס לסוג העבודה שעבורה הם מוכנים לשלם ביוקר, ולהאצת תופעת "ההמצרה" של המקצוע קרי הפיכת חלק גדול מן הייעוץ המשפטי ל- "קומודיטי" במסגרתו הלקוחות רוצים לשלם מחיר קבוע על מוצר ואינם מוכנים לשלם ביוקר עבור עבודה פשוטה שנעשית על ידי כוח אדם יקר. בעוד וכמפורט בהמשך, בחו"ל עבודה כגון זו נשלחת למיקור חוץ או נעשית על ידי כוח אדם זול, בארץ, משרדים שלא יידעו לשמור על פירמידה מובהקת של כוח האדם המשפטי והעלויות שלו, יגיעו למצב של בעיה בשולי הרווח, יהיו להם יותר מדי עורכי דין יקרים ברמת עבודה שהלקוחות לא יהיו מוכנים



לשלם עליה. כך אם עד היום הפירמידה במשרד בעל מגוון תחומי התמחות שממנף נכון את עובדיו היתה שותף אחד (הון וחזקה) על שני שכירים וזהו גם התמהיל הממוצע של 150 המשרדים הגדולים בארץ, הרי, מצב זה אולי ישתנה בעתיד הקרוב לשותף אחד על שלושה שכירים".

בשנת 2010 ראינו שיפור בהכנסות המשרדים הגדולים והבינוניים וכמובן הבוטיקים הייחודיים ברמות של אחוזים בודדים ועד 16% בממוצע. יחד עם זאת לעת עתה, למעט משרדים מסוימים, אין אנו סוברים שנראה בקרוב את רמת הביצועים "למחייב" של השנים 2007 ותחילת 2008.

עוד נזכיר שב- 2010 רשומים ופעילים כ- 46,000 עורכי דין מתוכם כ- 36,500 פעילים במשרדי עורכי דין שהכנסותיהם המצרפיות הינן כ- 11.16 מיליארד ₪. יחד עם השיפור בהכנסות חלק מהמשרדים בסקטור, מתרחבים הפערים וכיום כ- 16.5% מעורכי הדין הפעילים במשרדים, מיצרים 50% מההכנסה המצרפית הנ"ל בעוד 83.5% מיצרים את השאר ובהללו מודגמים כל הסממנים הנלווים להצפת המקצוע ובראשם שיעור הכנסות נמוך מאוד כמודגם בגרף הבא.





**הכנסות ורווח לשותף הון**

בארה"ב, הירידה בהכנסות מטבע הדברים פוגעת בשותפי ההון אשר היו רגילים לגידול במשיכות של במוצע 9.2% לשנה במהלך השנים 2001-2007. הכנסה זו נפגעה בשיעורים של כמעט 12% ב-2008, כ- 7.2% ב-2009 ובהערכה תיפגע בכ- 4% ב-2010 ביחס לממוצע השנים 2001-2007. במבט על 100 המשרדים הגדולים בעולם רואים בשנה האחרונה שונות גדולה המבטאת את השונות בשיפור במצבם, כך בעוד היו שותפים במשרדים שמשיכותיהם הממוצעות ירדו ב- 19% גם היו כאלו שעלו ב- 10%. במבט אל 10 המשרדים המצליחים ביותר בעולם בפרמטר זה, ניתן לראות כי הרווח הממוצע לשותף הון בהללו נע בין 2.4 מיליון \$ ל- 4.3 מיליון \$. ויודגש שהרווח הממוצע לשותף הון כשמו כן הוא – "ממוצע" ויש שותפים בארה"ב ההולכים לבית עם משיכות של 5-10 מיליון דולר בשנה ואף יותר.

מספר שותפי ההון	רווח ממוצע לשותף הון	משרד
76	\$4,300,000	Wachtell (N.Y)
77	\$3,130,000	Quinn Emanuel (L.A)
167	\$2,965,000	Sullivan & Cromwell (N.Y)
92	\$2,715,000	Cravath (N.Y)
116	\$2,690,000	Paul, Weiss (N.Y)
270	\$2,495,000	Kirkland & Eillis (U.S)
177	\$2,415,000	Simpson Thacher (N.Y)
61	\$2,410,000	Cadwalader (N.Y)
124	\$2,410,000	Slaughter and May (London)
170	\$2,385,000	Cleary Gottlieb (U.S)

**בישראל**, השיפור בביצועי המשרדים הביא עימו גם רווחה למשיכותיהם של השותפים אשר נפגעו בתקופת המיתון. כמוצג בטבלה מטה, גם שכר השותפים מצוי בשונות מאוד גדולה, אשר משקפת את השונות הקיימת במיצוב המשרדים והכנסותיהם. רמות התגמול של השותפים בארץ נחלקות לשמונה רמות כמפורט בטבלה שלהלן:

**הרמה הראשונה**, מציגה משיכות חודשיות ממוצעות של 13,750 \$ - 17,250 \$ וכוללת בעיקר שותפים זוטרים וצעירים שבדרך כלל מנגנון השותפות שלהם הינו שותפות לתיקים. רמה זו במשרדים הגדולים והבינוניים, הינה המדרגה של שותפי החוזה ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 32,500 \$ - 46,000 \$. **ברמה השנייה**, במשרדים הקטנים שותפים בדרגת משיכות חודשית ממוצעת של: 16,500 \$ - 26,750 \$. במשרדים הגדולים/בינוניים ובבוטיקים נמצא ברמה זו, שותפים ברמת משיכה חודשית ממוצעת של: 38,500 \$ - 56,750 \$.

**הרמה השלישית**, במשרדים קטנים כוללת שותפים שמשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 18,000 \$ - 33,500 \$. במשרדים הגדולים/הבינוניים נפגוש במדרגה זו בעיקר, שותפי הון בדרג נמוך או שותפים זוטרים בבטיקים, ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תעמודנה על 53,750 \$ - 82,500 \$. **ברמה הרביעית**, במשרדים הקטנים המשיכות החודשיות הממוצעות תהיינה 25,500 \$ - 44,750 \$. במשרדים הגדולים/הבינוניים או בבטיקים רמת המשיכות תעמודנה על ממוצע חודשי של: 76,750 \$ - 104,000 \$. **רמה חמישית**, הינה בעצם הרמה האחרונה במשרדים הקטנים. ברמה זו קיימים בעלי משרדים קטנים ייחודיים וממוצע המשיכה החודשי בה הינו 33,750 \$ - 57,500 \$. במשרדים הגדולים/בינוניים והבוטיקים, תגענה המשיכות לממוצע חודשי של 92,000 \$ - 155,000 \$. **ברמה השישית**, הולכים ומתמעטים



השותפים וגדל משרע המשיכות הממוצע ועומד על 140,000 ₪ - 245,000 ₪ לחודש. ברמה השביעית, נמצאת כמות קטנה אף יותר של שותפים בכירים ביותר אשר משיכותיהם החודשיות תעמודנה על ממוצע של מעל 240,000 ₪ בחודש. הרמה שמינית, הינה חריגה ובה לא יותר ממספר עשרות בודדות של שותפים המצליחים למשוך מידי חודש מעל 325,000 ₪ ואף הרבה יותר מכך.

אנו סוברים כי, בהמשך שנת 2010, אנו צופים כי נמשיך ונראה המשך מיסוד מבנה השותפות הן בהגדרת מעמדם ושכרם של השותפים השונים, הן בבניית מבנים ארגוניים המושתתים על ביצועים כלכליים, מבנה התמחויות ופרופיל לקוחות והן בעיגון השותפות וזכויות השותפים בהסכמי שותפות מסודרים לרבות מודלים של דילול ופרישה מן השותפות.

<b>שותפים במשרדי עורכי דין ממוצע משיכות חודשיות בשקלים חדשים (לא שכר ברוטו)</b>				
<u>רמה</u>	<u>שותף</u>	<u>שנות וותק בממוצע</u>	<u>משרדים קטנים</u>	<u>משרדים גדולים ובינוניים/בוטיקים יוקרתיים</u>
1	שותפי חוזה/שיתוף בתיקים	9-11	13,750 - 17,250	32,500 - 46,000
2	שותפים זוטרים/שיתוף בתיקים/שותפים במשרדים קטנים	14-11	16,500 - 26,750	38,500 - 56,750
3	שותפים דרג שלישי/שותפים בבוטיקים/שותפים ובעלי משרדים קטנים	17-13	18,000 - 33,500	53,750 - 82,500
4	שותפים דרג שני/שותפים בבוטיקים/בעלי משרדים קטנים	20-15	,500 - 44,750	76,500 - 104,000
5	שותפים דרג ראשון/בעלי בוטיקים/בעלי משרדים קטנים ייחודיים	מעל עשרים	33,750 - 57,500	92,000 - 155,000
6	שותפים בכירים/בעלי בוטיקים	מעל עשרים		140,000 - 245,000
7	שותפים בכירים ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים	מעל עשרים וחמש		מעל 240,000
8	שותף מייסד/שותף בכיר ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים ביותר	מעל עשרים וחמש		מעל 335,000

**מבוסס על סקרי השכר של חברת GLawBAL, הנתונים ממוצעים, מגורמים ונכונים לחודש פברואר 2010**  
**הנתונים כוללים משיכות מרווחי המשרד כולל בונוסים אך ורק מפעילות משפטית**





### תעריפי שכר טרחה

ארגון היועצים המשפטיים בארה"ב ה- ACC ממשיך לזנב במשרדי עורכי הדין בארה"ב ומציג נתון מדהים לפיו בעוד כלל הוצאות החברות משנת 2000 ועד 2007 עלה בכ- 20%, ההוצאות לייעוץ משפטי עלו בכ- 75%! ואכן עד שנת 2007 משרדי עורכי הדין בארה"ב ואנגליה נהנו משבע שנים בהם התעריפים עלו באופן קבוע ובממוצע שנתי של 7%. מגמה זו נבלמה בשנת 2008 ועלתה בשיעור נמוך יותר בשנת 2009 ועוד נמוך מכך ועד 0% בשנת 2010.

יחד עם זאת וכפי שהצגנו בעבר גם אם לא קיימת ירידת תעריפים פומבית הרי הללו יורדים באופן סמוי דרך הנחות אגרסיביות יותר ובעיקר מעבר לשיטות תמחיר אלטרנטיביות שזוהי למעשה הטלטלה הגדולה ביותר אותה חווה סקטור עורכי הדין בארה"ב כתוצאה מהמיתון.

אם כן, סקטור עורכי הדין בארה"ב חווה שידוד מערכות בתחום התמחיר ושיטות החיוב וכיום ההערכה היא שיותר מ- 30% מהסדרי שכר הטרחה עם לקוחות הינם בתמחיר שונה מתמחיר שעות. לתופעה זו כאמור אחראי, בין השאר, ארגון ה- ACC בארה"ב אשר השיק תוכניות שונות להן חברו יועצים משפטיים רבים המבקשים מן המשרדים הנותנים להם שירות, לשנות את מודל שכר הטרחה משעות חיוב למודל חיוב קבוע על דרך פרויקט או ריטיינר מודלים המחייבים את עורכי הדין לעסוק רבות בניהול פרויקטאלי ותמחור, לגייס מנהלי פרויקטים או אנשי חקר ביצועים ואף לפתח תוכנות ייעודיות אשר מטרתן למקסם את יעילות תשומות הייצור בתיקים המתומחרים באופן קבוע, הצלחה או ריטיינר. להגדרת מצב זה של העדפת הלקוחות השתרש בין השותפים המנהלים בארה"ב המושג "New Normal" וניתן להבין את גודל התסכול של המשרדים אשר היו נוהגים בעבר לחייב בתמחיר שעות.

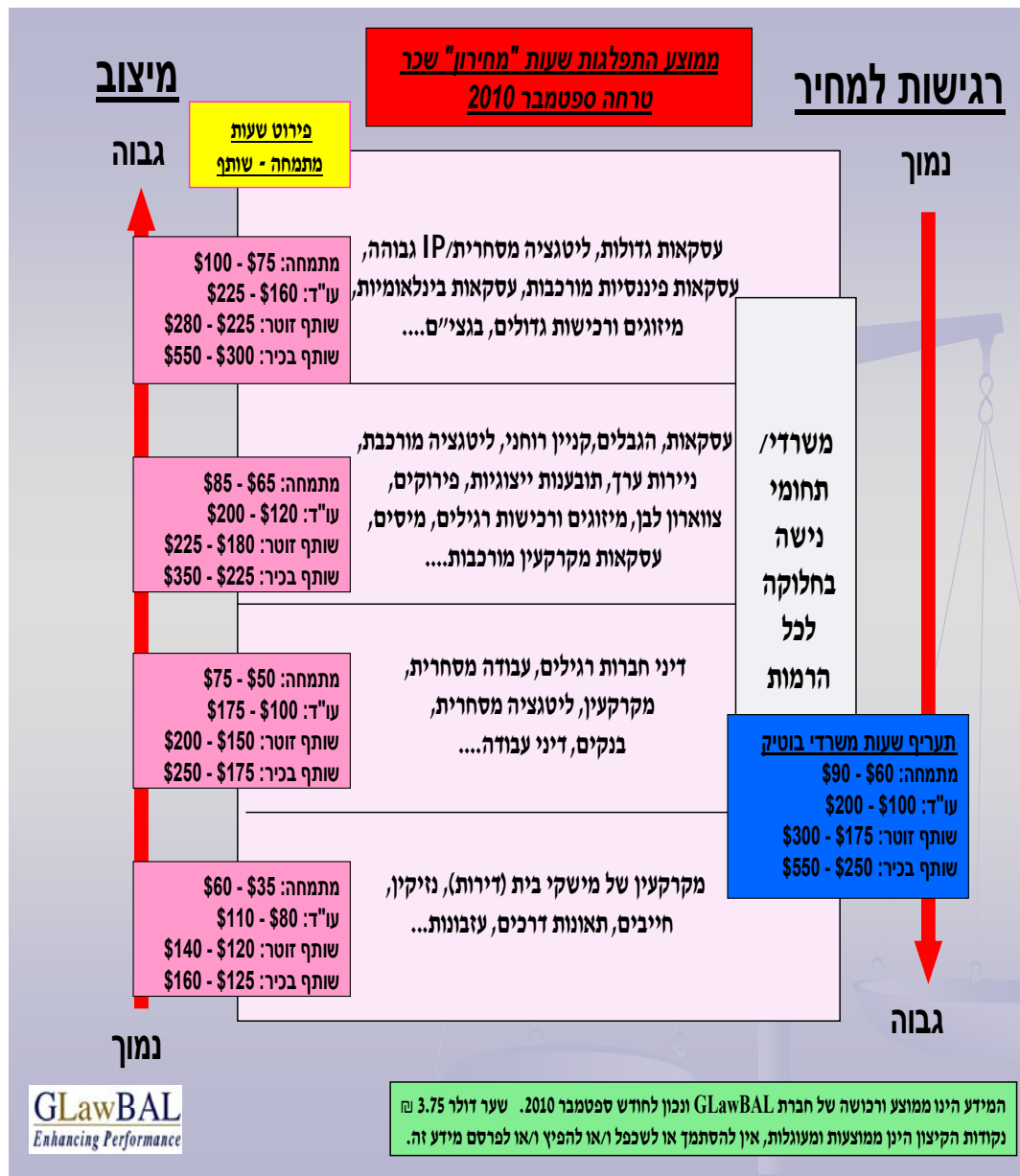
**בישראל**, מאז ומעולם שיטות התמחיר האלטרנטיביות לתמחיר השעה, הינן שגרה מקובלת וקושי תמחירי עימו מתמודדים משרדים רבים. בתקופת המיתון עניין זה החמיר ומשרדים רבים היו צריכים להקפיד שבעתיים על: רמות היעילות בתיקים, על התמהיל על הסדרי שכר טרחה ברורים וכד'. היציאה מן המיתון לא הביאה עימה עדנה בנושא זה ולקוחות רבים עומדים יותר ויותר על רצונם לתמחיר תיקים באופן אלטרנטיבי לשיטת השעות. יתרה מכך וכעולה מסכסוכים רבים בהם אנו מעורבים בנושאי שכר טרחה, לקוחות רוצים להיות אף מתוחכמים יותר ולדוגמא, בתיקי הצלחה בהן נטל המשרד סיכון, והיתה ההצלחה וזו עיתים גדולה מידי בעיניהם, הם מבקשים לבחון את הזמן והתשומות שהושקעו בתיק בסימן - "ליהנות מכל העולמות".

נתון מפתיע ופרדוקסאלי הוא שבעת המיתון, מחירה הפורמאלי בשקלים של שעת המחירון בחלק ניכר ממשרדי עורכי הדין בישראל, לא שונה. יחד עם זאת וכאמור, נפגעו הכנסותיהם של המשרדים. ההסבר לפרדוקס ברור ונובע ממספר סיבות ובהן, היקף גדל והולך של משרדים בהם תיקי השעות הופכים למיעוט, הפגיעה בשער הדולר, עליית סעיף התקורות ושחיקת הרווח, אי רצון של המשרדים לפגוע במיצובם, חשש כי בחלוף המשבר יהיה אולי קל להסיר הנחה שניתנה, אך לא להעלות מחיר שעה שהורדה וכיוב'.

כבנושא הכנסות המשרדים בישראל, גם בנושא תמחיר השעה אנו ממפים את המשרדים בחמש קבוצות כמוצג בשקף בהמשך (שער דולר לחישוב 3.75 ש"ח):  
על פי המוצג בשקף, בחציון הראשון של 2010, בתחום המשרדים שעיקר עיסוקם במשקי הבית או בתחומים שתמחירם נמוך, אמנם אין פגיעה במחיר השעה הפורמאלי אך זו ממילא כה נמוכה ובחלק מהמקרים על גבול הכדאיות הכלכלית. כך אנו רואים שמשרדים אלו מציגים מחיר מחירון נמוך ביותר של 130 – 225 ש"ח לשעת מתמחה, כ- 300-410 ש"ח לשעת עו"ד ולשעת שותף מחירים הנעים בין לא הרבה מעבר ל- 450 – 600 ש"ח לשעת שותף בכיר.



במשרדים ממוצבים יותר על "חיצי המיצוב מול תמחיר" אנו מגלים כבר רמות של 190 – 280 ש"ח לשעת מתמחה 375-750 ש"ח לשעת עו"ד ו- 550 - עד ל-940 ש"ח לשותף בכיר. משם מטפסים אנו אל משרדים בהם רמות תעריף השעה כמעט ולא השתנו ועומדות מרמה של 240 – 320 ש"ח לשעת מתמחה, בין 450 ש"ח ל-750 ש"ח לשעת עו"ד וברמת השותפים בין 675 ש"ח לשעה ועד גם מעל 1,300 ש"ח לשעה. בקבוצה האחרונה במשרדים ברמות הגבוהות או בוטיקים יוקרתיים וגם בשנת מיתון עדיין מוצאים אנו רמות של 280-375 ש"ח לשעת מתמחה, 600-840 ש"ח לשעת עו"ד ותעריפי שותפים המתחילים ב-850 ש"ח ובמקרים ייחודיים אף חוצים את ה-2,000 ש"ח לשותפים בכירים. ואולי הפרדוקס הגדול מכולם הוא שביחס לשנת 2007 ב-2010 אנו מוצאים יותר שותפים יוקרתיים אשר גובים מחיר של מעל 2000 ש"ח ואף 2500 ש"ח לשותף בכיר זה או אחר.





### יעילות

כמוצג בטבלת הביצועים, בארה"ב 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 וירידה נכרת בשנים 2009 ו- 2010 (8.3% ו- 4% בהתאמה). מנגד הכנסות המשרדים בממוצע צנחו בשיעור גבוה הרבה יותר ובכיוון ההפוך, דבר המלמד על פגיעה גדולה במדד היעילות של המשרדים. יעילות במשרדי עורכי דין נמדדת בעיקר באמצעות כמות השעות המחויבות ולמרות כל האגדות והסיפורים למינם שהיו נכונים אולי לסוף שנות ה- 90, גם בארה"ב נדיר כיום למצוא שותפים ובוודאי עורכי דין המחייבים מעל 1900 שעות אפקטיביות ללקוחות לשנה.

לכן עקב המשבר הכלכלי וירידה בהיקף העבודה במשרדים רבים, נוצרה פגיעה מיידית וישירה בבנק הזמן ובמספר השעות המוזנות למערכות המשרדים. כך לדוגמה בעוד בארה"ב ב- 2007 עמד

ממוצע השעות האפקטיביות השנתיות המתומחרות בפועל ללקוח על כ- 1867 שעות לעו"ד, בשל המשבר הכלכלי, התחרות, בעיית יעילות ואף אבטלה סמויה ירד הממוצע בארה"ב נכון לרבעון ראשון 2009, מתחת ל- 1800 שעות קרי ירידה הקרובה ל- 10%. בשנת 2010 חל שיפור קל אשר עדיין לא ניתן למדידה מובהקת. יש להבין כי במשרד גדול בארה"ב לו 2000 עורכי דין, מדובר בהפסד של כ- 200,000 אלף שעות שנתיות ופגיעה בהכנסות של כ- 80 מיליון דולר לשנה! עוד יש להדגיש כי בכלל שעות אלו לא הובאו בחשבון "שעות ניהול" המוקדשות לנושאי: ניהול, שיווק, העשרה, חניכה ופרו בונו שאינן מתומחרות.

**באשר לישראל**, בעוד בשנת 2007 קבענו כי משרדים "מאושרים" כשממוצע שעות החיוב האפקטיביות המתומחרות ללקוח (ולא משנה באיזו מסגרת תמחיר) נושק ל- 1750. בתום חציון ראשון של 2010 אנו מזהים שונות עצומה בין משרדים, בין הללו שכמות השעות הממוצעת ירדה ב- 15% - 25% לבין כאלו בהם דווקא עלתה כמות השעות. באופן ממוצע וכלל סקטוריאלי אנו רואים ירידה של כ- 7.5% לרמת ה- 1640 שעות אפקטיביות מתומחרות ללקוח. במונחים כספיים ולשם הדוגמה במשרד בו 100 עורכי דין משמעות הפגיעה השנתית הינה כ- 8.6 מיליון ש. גם כאן נדגיש כי בכלל שעות אלו לא הובאו בחשבון "שעות ניהול" המוקדשות לנושאי: ניהול, שיווק, העשרה, חניכה ופרו בונו שאינן מתומחרות ללקוח.

### הוצאות

הוצאות של הפירמות האמריקאיות לא השתנו במהלך החציון הראשון של 2008 וחלקן אף עלו בעיקר עקב התחייבויות קודמות. מנגד ב- 2009 ו- 2010 התעשתו המשרדים וקצצו בהוצאות מקום בו הללו לא היו קשיחות ובעיקר בכוח האדם בתחום אנשי המטה כך הרחיבו את "מיקור החוץ" (outsourcing) לתחומים נוספים. במקביל היו הוצאות בהן דווקא המשרדים הגדילו השקעתם והללו בתחום הטכנולוגיה, ניהול הסיכונים ושימור כוח אדם איכותי. כמו כן המשרדים השקיעו זמן ניהולי רב בתוכניות עבודה מסודרות ובקרה תקציבית הדוקה.

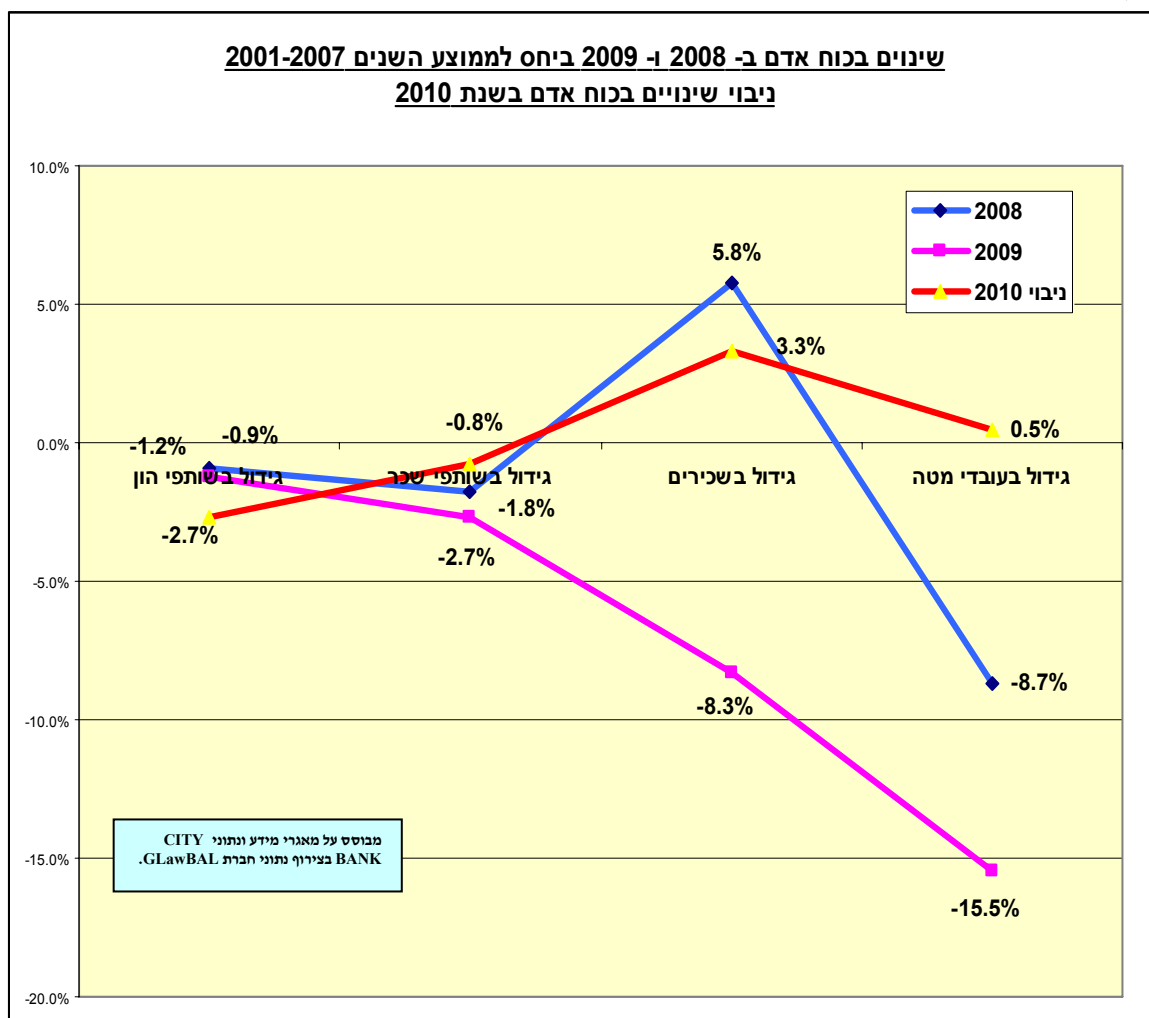
**בישראל**, זה מכבר משרדים רבים הטמיעו שיטות ניהול פיננסי ומדידה כלכלית ותקציבית מבוקרת אשר יחד עם הללו הצליחו לחסוך בעלויות שונות. יחד עם זאת וכדרכנו אנו ממליצים מאוד שלא לבצע חיסכון "יתר" בנושאים קריטיים כגון מחשוב, טכנולוגיה, ניהול ידע, אחריות מקצועית ופעילות רווחה ושימור של עובדים.

### כוח אדם

הסקטור המשפטי בארה"ב איבד מעל 25,000 משרות במהלך המשבר כאשר כ- 7,000 מהן הינם עורכי דין. בחלקים מסוימים בארה"ב התמונה אף הייתה קשה יותר. יתרה מכך, מחויבויות לשכירים אשר ניתנו ערב המיתון יצרו מצב אבסורדי של ירידה בביקושים ובהכנסות ועליה במספר עורכי הדין השכירים דבר שתרם מיידית לירידה ביעילות. ב- 2009 וכמוצג בשקף מטה



בכל אחת מקטגוריות כוח האדם, קיימת ירידה משמעותית: בשותפי ההון, בשותפי השכר וכמובן בכמות השכירים והמטה - שם הירידה המאסיבית ביותר. ביחס ל- 2010 אין עדיין נתונים מובהקים אך הערכה הכללית מנבא עליה של עד 5% בכוח אדם כמוצג בגרף. מעניין לציין שתי תופעות מיוחדות בחו"ל המיוחסות לתובנות של המשרדים עקב המשבר. האחת, הינה שבירה חלקית של שיטת "הקומות" בנושא שכר ותגמול לשכירים. כיום נמצא יותר ויותר שכירים המקודמים בשכרם ותנאיהם בגלל ביצועים ולא עקב הוותק שלהם במשרד. פרה קדושה נוספת אשר עומדת ערב שחיטה הינה כי דווקא שותפי השכר שנחשבו לכוח האדם היעיל והרווחי במשרד עורכי הדין התגלו כי בממוצע ויחסית לשכרם הינם "רווחיים" פחות משותפי ההון ומהשכירים.



**בישראל**, אמנם הודגמו במהלך המיתון, פיטורים ספוראדיים. מנגד, תועדה עצירה מוחלטת בהעלאות שכר, בונוסים ותנאים מיוחדים. היו גם משרדים אשר הפחיתו משכורות בשיעורים נמוכים ו/או שינו את מערכת ההטבות. נכון לתום רבעון שלישי 2010, מוצאים אנו כי מרבית המשרדים חזרו לגייס כוח אדם, חזרו למתן בונוסים והטבות גם אם הללו לא ברמתם ערב המשבר. בתחומי הגיוס אנו מזהים מגמה מובהקת של עליה כללית בביקוש לעורכי-דין, במסגרת כך עליה בביקוש לעורכי דין בעיקר באזור המרכז, ועליה מתונה יותר בביקוש לעורכי דין

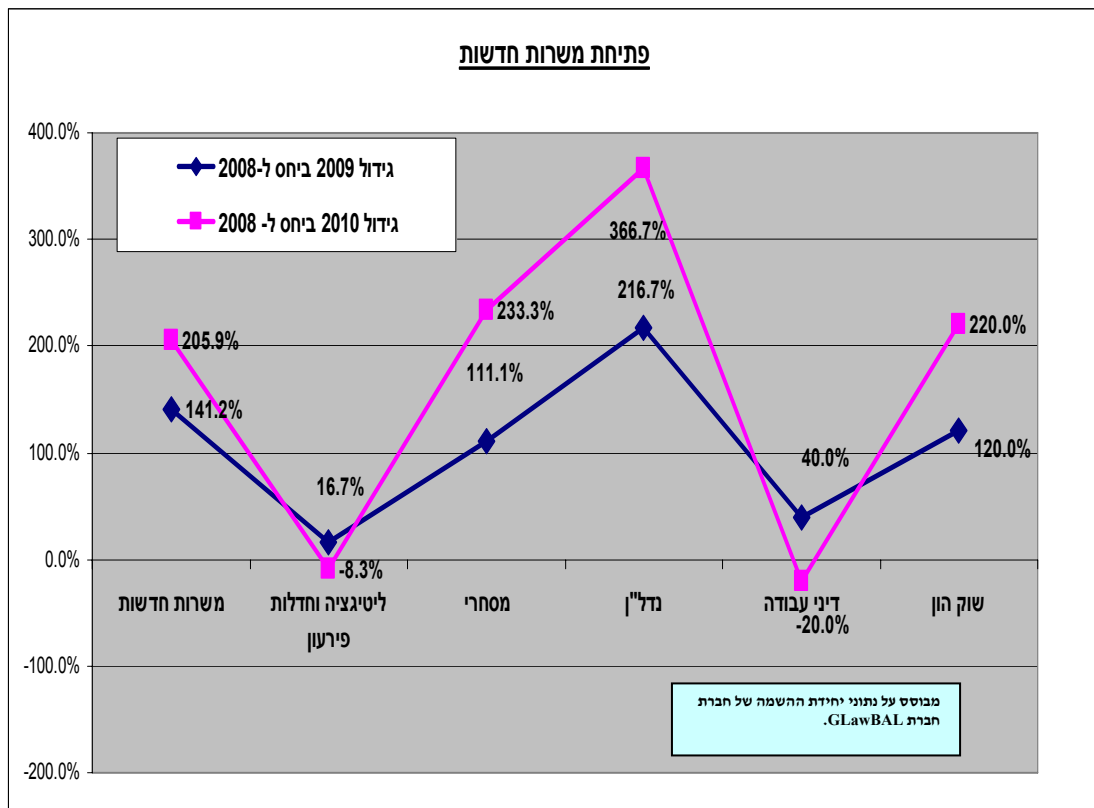


במשרדים קטנים בפריפריה. העלייה בביקוש מורגשת בעיקר במשרדי עורכי דין, אך גם בגיוסים למחלקות משפטיות ויועמ"ש ככלל ובפרט באזור המרכז והשרון.

העלייה בביקוש הינה בכל התחומים ובין השאר התעוררות רבה בתחומי: נדל"ן, משפט מסחרי ושוק הון כמו גם המשך התחזקות מגמת הביקושים לעורכי דין בתחומי הליטיגציה מסחרית ואיזון בביקושים לתחומי חדלות פירעון, גבייה וחייבים.

יתרה מכך, בעוד משרדים נהגו לאחרונה בזהירות רבה בגיוס של עורכי דין בכירים בשנים 6-8 שנים, מגמה זו משתנה ומשרדים מגייסים עורכי דין בוותק זה לרבות השכר והתנאים הנגזרים ממנו.

הגרף המצורף מציג את מגמת הביקושים וגיוסי כוח אדם ביחידת ההשמה שלנו לפי תחומים ביחס לשנים 2008 – 2009.



**הנחות וגבייה**

בתחום הגבייה, בעבר נהנה סקטור עורכי הדין בארה"ב ממוסר תשלומים יחסית גבוה ובעיות גבייה שנעו בין אפס אחוז ועד 2%-3% בממוצע במשרדים מעטים. כיום פוגשים אנו בעיות גבייה ברמה ממוצעת של עד 6.9% מהכנסות המשרד. תמונה די דומה אנו רואים בישראל אם כי ישנם משרדים החווים בעיות גבייה של עד 9% ויותר.

**עורך דין זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה ביעוץ אסטרטגי, כלכלי וארגוני, בשיפור ביצועים, בניהול סיכונים ובהשמה של משרדי עו"ד, מחלקות משפטיות והסקטור המשפטי.**

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