

# צילום מצב, מגמות ושינויים בסקטור המשפטי בארץ בעולם

המכללה למנהל

1.1.2020



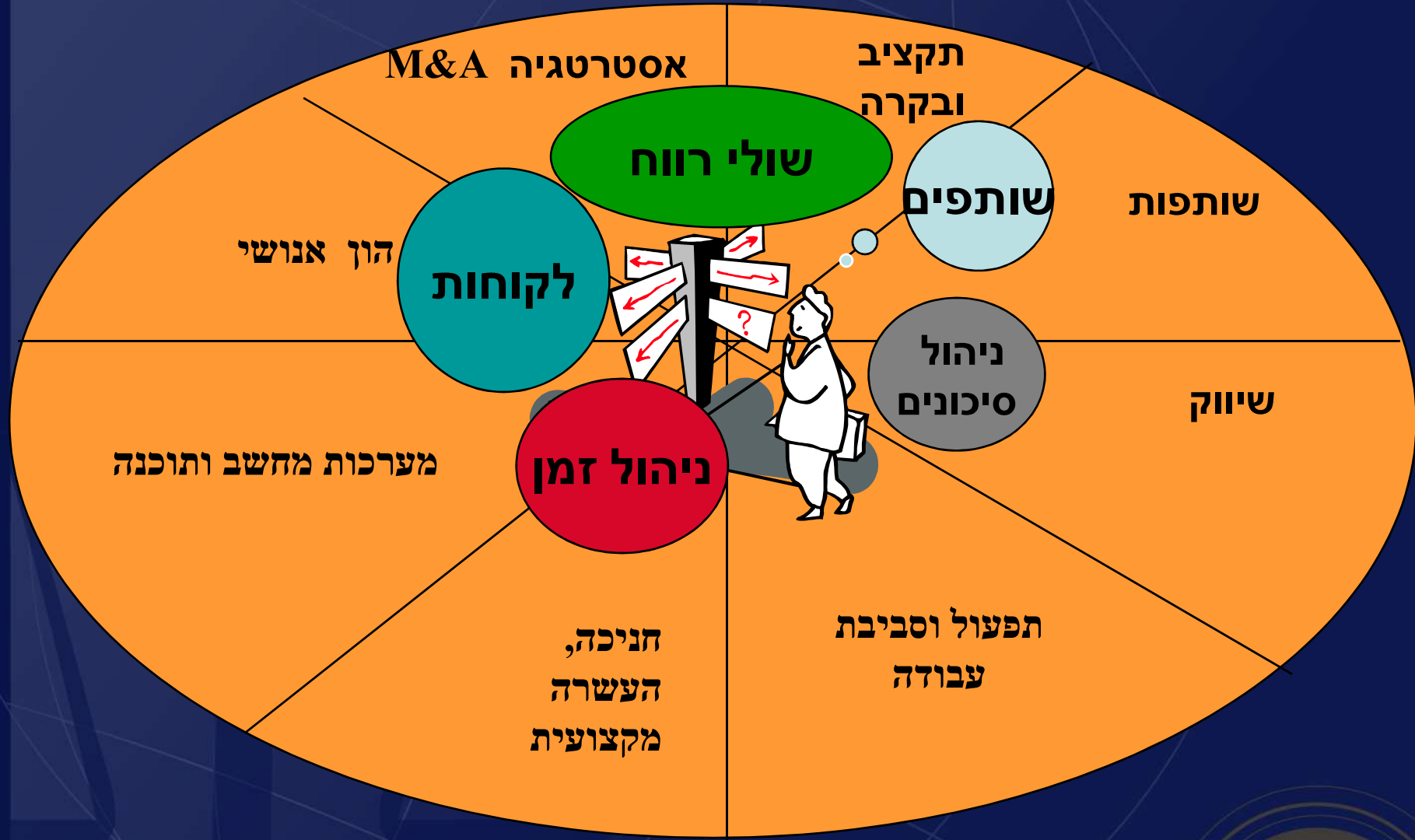




**CHANGE  
AHEAD**



# שינוי בכל גזרה



# מי אנחנו?

[www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)



GLawBAL Enhancing Performance  
Best practice solutions for Law/IP firms, legal departments  
and other professional service providers

# עורכי הדין בעולם ובישראל צילום מצב מגמות ושינויים 2020

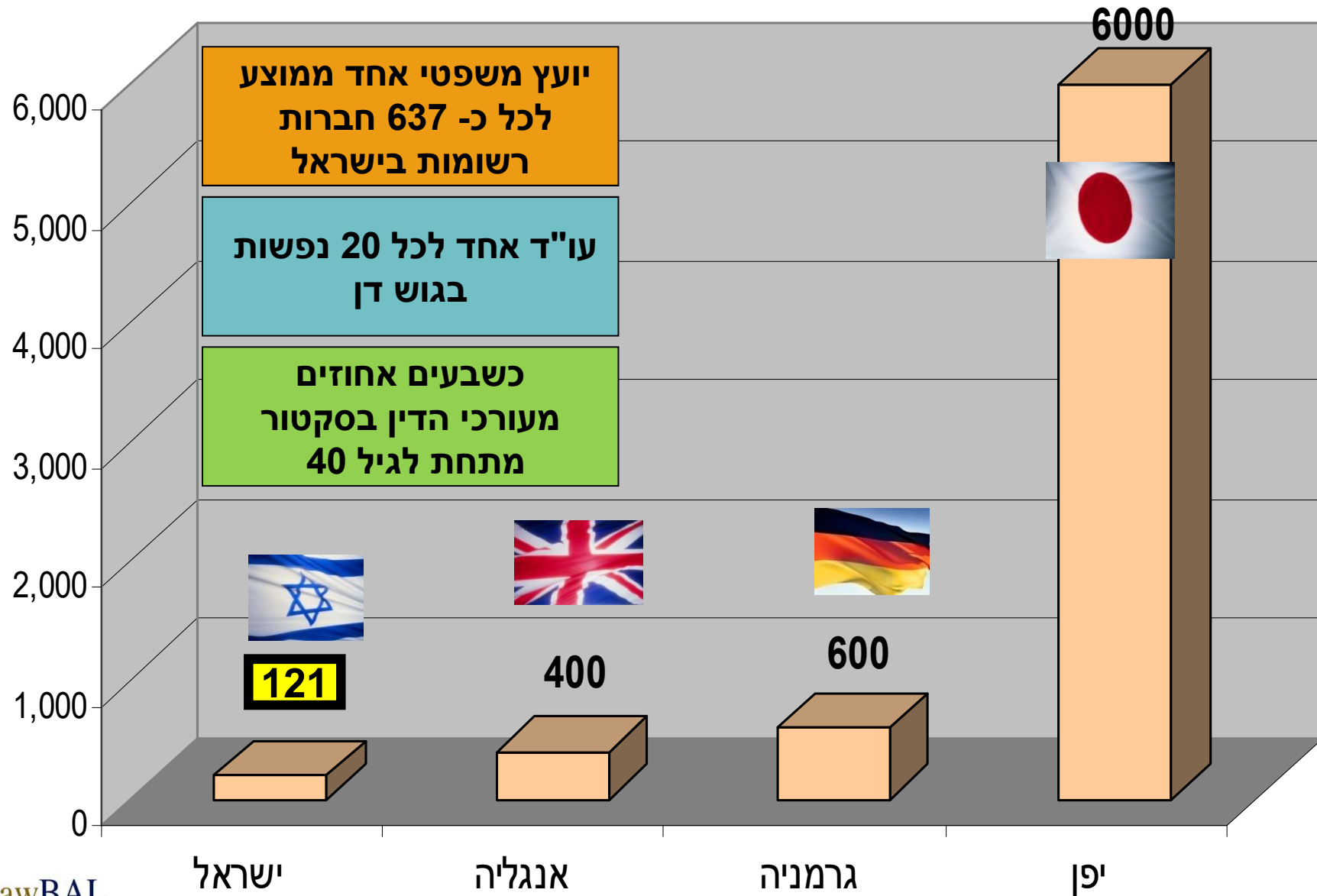


# תמונה דמוגרפית





# מספר נפשות לעורך דין



מקום	מדינה	אוכלוסייה	מספר עורכי דין	עורך דין למספר נפשות
1	District of Columbia	681,170	52,711	13
2	New York	19,745,289	175,195	113
3	Massachusetts	6,811,779	43,221	158
4	Connecticut	3,576,452	21,517	166
5	Illinois	12,801,539	63,060	203
6	New Jersey	8,944,469	41,569	215
7	Minnesota	5,519,952	24,952	221
8	California	39,250,017	167,690	234
9	Missouri	6,093,000	24,922	244
10	Louisiana	4,681,666	19,099	245
	ממוצע	323,127,513	1,300,837	248

# עורכי דין בעולם תום 2019

- בעולם כ- 6.5 מיליון עורכי דין.
- בארה"ב מעל 1.3 מיליון עורכי דין.
- בעולם מלאי שנתי של מעל 10 מיליארד שעות עבודה אפקטיביות של עורכי דין - כשעה וחצי לנפש לשנה.
- בארה"ב מלאי שנתי של מעל 2.2 מיליארד שעות עבודה אפקטיביות של עורכי דין – כ- 7 לנפש לשנה.
- המשרד הגדול בעולם כ- 10,000 עורכי דין ב- 175 סניפים במעל 55 מדינות.
- משרד וחצי בארה"ב מיצרים את הכנסתם המצרפית של כל המשרדים בישראל (מעל 16.5 מיליארד ₪).

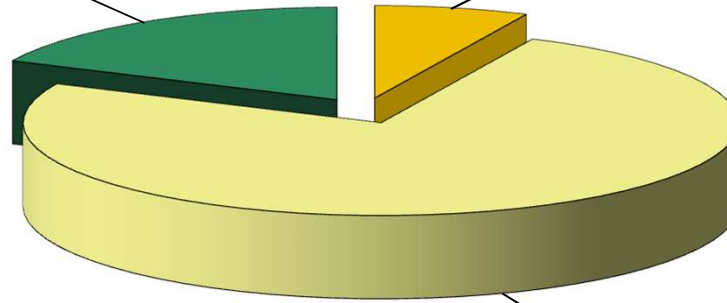
# עורכי דין בישראל

- ב – 2019 מספר עורכי הדין בישראל, שהוסמכו אי פעם, חצה זה מכבר את 85,000.
- מתוכם רשומים כפעילים קרוב ל-70,000.
- בישראל 74 מיליון שעות עבודה של עורכי דין – כ-9 לכל נפש בשנה או אם נרצה כ-20 שעות לשנה לכל תאגיד או אדם בוגר בין הגילאים 25 ל-65 (שכן הללו הם הצרכנים המשפטיים).
- הסקטור אף צעיר מאוד וכ-70% מהפעילים בו מתחת לגיל 40.

התפלגות מקורבת - עורכי דין ינואר 2020  
GLawBAL

18.3% ,12,116  
סה"כ יועצים  
משפטיים (פרטי  
וציבורי)

סה"כ לא פעילים ,  
7.0% ,4,757



סה"כ במשרדי  
עורכי דין ,  
75.0% ,51,212

# עורכי דין בישראל 2019

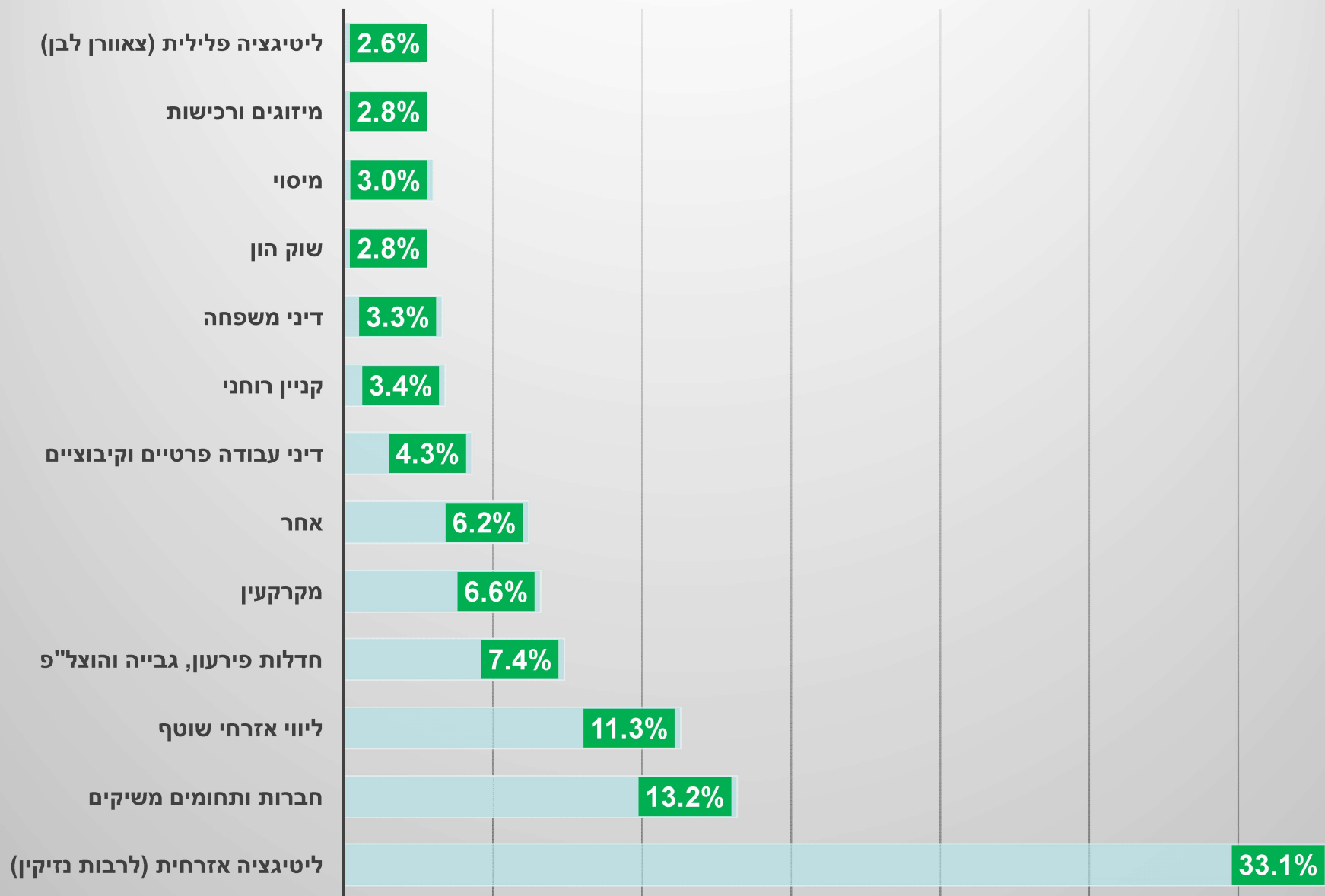
התפלגות המקורבת של עורכי הדין בסקטור עורכי  
הדין בישראל הינה:

- כ- 51,200 עורכי דין פעילים במשרדי עורכי דין.
- כ- 12,100 בייעוץ המשפטי הפרטי, או הציבורי.
- וכ- 4,600 עורכי דין מחזיקים בתעודת עו"ד דין אך אינם פעילים והללו בדרך כלל במשרות ניהול, רכש, ציות וכד'.

# התפלגות תחומים



## התפלגות תחומי עיסוק על פי מספר השקעת שעות בשנה, לא כולל מחלקות משפטיות - מקור GLawBAL 2019





## התפלגות תחומים 2019

### שעות שנתיות

24,484,202	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
9,764,093	חברות ותחומים משיקים
8,358,655	ליווי אזרחי שוטף
5,473,810	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
4,882,046	מקרקעין
4,586,165	אחר
3,180,727	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
2,514,994	קניין רוחני
2,441,023	דיני משפחה
2,071,171	שוק הון
2,219,112	מיסוי
2,071,171	מיזוגים ורכישות
<u>1,923,230</u>	ליטיגציה פלילית (צאוורן לבן)
73,970,400	לפי 49000 עורכי דין והנחת יעילות 85%

# תמונה כלכלית



# ביצועי 200 משרדי עורכי הדין הגדולים בעולם תום 2018

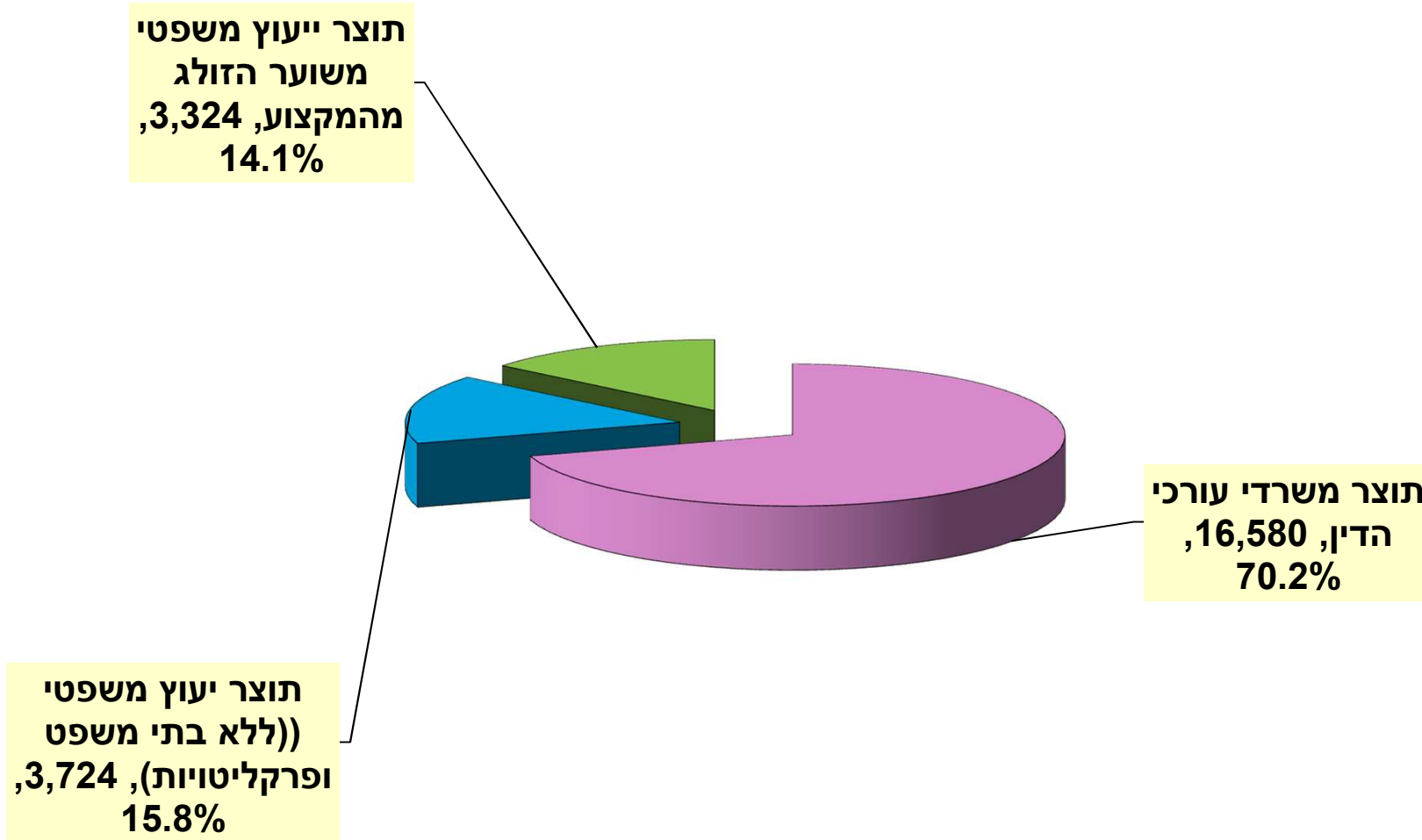
- 144 מיליארד דולר כ- 5% יותר מ- 2017.
- הגידול המסתמן ל- 2019 גבוה אף יותר.
- 147 מהפירמות הינן בינלאומיות/אמריקאיות.
- השאר – אנגליה, סין, קנדה, אוסטרליה, אירופה ואף מקוריאנה.
- 42 פירמות עם הכנסה של מעל מיליארד דולר.
- הכנסה ממוצעת לעורך דין 658,000 דולר.

<u>יחס</u> <u>מקורב</u>	<u>ארה"ב 10 המשרדים</u> <u>הגדולים במונחי</u> <u>הכנסה- במיליונים</u>	<u>ישראל 10 המשרדים</u> <u>הגדולים במספר-</u> <u>במיליונים</u>	<u>2019 GLawBAL</u> שער דולר 3.7
		2,049	הכנסה מיצרפית בשקלים
פי 47	26,302	553	הכנסה מצרפית בדולרים
		205	הכנסה ממוצעת למשרד בשקלים
פי 47	2,603	55.4	הכנסה ממוצעת למשרד בדולרים
פי 14	3,246	235	ממוצע מספר עורכי דין למשרד
		0.872	הכנסה ממוצעת לעורך דין בשקלים
פי 3.4	0.802	0.236	הכנסה ממוצעת לעורך דין בדולרים

# ישראל התפלגות התוצר המשפטי

- התוצר השנתי במשרדי עורכי דין בתום 2019 חצה את 17.3 מיליארד השקלים. התוצר במחלקות המשפטיות (הפרטיות והציבוריות) הינו מעל 3.7 מיליארד שקלים לשנה.
- אך נושא המטריד מאוד את עורכי הדין היא העובדה שמעל 3.3 מיליארד שקלים "זולגים" מהמקצוע, שסכום זה יכול לספק עבודה למעל 7,700 עורכי דין בעלי מחזור הכנסה ממוצע!

התפלגות תרומה ל-"תוצר" סקטור עורכי הדין במיליוני שקלים  
GLawBAL 2020



# ישראל התפלגות התוצר המשפטי

- שכר טרחה זה זולג לפרופסיות אחרות שמציבות דריסת רגל במחוזות משפטיים, לארגונים עסקיים שונים (כגון החברות למימוש זכויות) ו/או מתווכים ומאכרים שונים.
- כמו כן התקדמות הטכנולוגיה, רשת האינטרנט והרשתות החברתיות, הפכו את הידע המשפטי והמוצרים המשפטיים לזמינים, שיתופיים וזולים וגם כאן זולגת עבודה רבה מעורכי הדין או גורמת לירידה דרמטית בתעריפי שכר הטרחה.

# זליגה של עבודה משפטית - בעולם

## EY Multidisciplinary Operating Model (OME Law)



Source: EY



# מה בין "זליגת עבודה" למיקור חוץ



# מה בין "זליגת עבודה" למיקור חוץ

- עבודה רבה שבעבר נעשתה על ידי מתמחים או עורכי דין במשרד מבוצעת כיום במיקור חוץ על ידי גורמי ייצור זולים שלחלקם אין כלל השכלה משפטית (כגון במרכז אמריקה, הודו וכיוב')?
- בעוד בעבר עבודה זו יוחדה לעבודה טכנית בעיקר או תמיכה בניהול משרד עורכי הדין, כיום גם כותבים פטנטים, עורכים מחקר משפטי או אף כותבים סיכומים... במיקור חוץ. וחות.

# מה בין "זליגת עבודה" למיקור חוץ

- מטבע הדברים העברת עבודה כאמור נעשית למדינות בהן קיימת שליטה בשפה האנגלית וברוב המקרים לגורמים המסייעים אין השקה כלל ללקוחות.
- עבודה משפטית מופרטת לעורכי דין בודדים שאינם חלק מצוות המשרד.
- עורכי דין אלו יושבים בשירותי משרד או בחללי עבודה משותפים הייעודיים לעורכי דין ומסייעים למשרדים בינוניים/גדולים בעבודה "על פי דרישה".

# מה בין "זליגת עבודה" למיקור חוץ

- מודל זה מייצר למשרדים גמישות רבה בהעסקה של עורכי דין והימנעות מעיסוק שוטף בתנאי עבודתם של חלק מהם כמו גם קידומם בארגון/מעבר לשותפות וכדומה.
- חלקם של עורכי הדין הללו צובר ניסיון שהופך אותם למאוד מיומנים, יעילים ומנוסים מזה, ומנגד המשרד הגדול אינו חושש להעביר להם עבודה.
- במודל זה, שאלות של אתיקה חיסיון ואף אחריות מקצועית, נפתרות באופן מסודר.

# שונות ורבדי הכנסות



**משרדי עו"ד 2020**

מחזור הכנסות ממוצע למשרת מחייב (שותפים ועו"ד לא מתמחים) באלפי ש"ח

**רגישות למחיר**

נמוך

נק' שיא K5,135

**מיצוב**

גבוה

עסקאות גדולות, ליטגציה מסחרית/IP גבוהה, עסקאות פיננסיות מורכבות, עסקאות בינלאומיות, מיזוגים ורכישות גדולים, בגצי"ם....

892K-1396K

עסקאות, הגבלים, קניין רוחני, ליטגציה מורכבת, ניירות ערך, תובענות ייצוגיות, פירוקים, צווארון לבן, מיזוגים ורכישות רגילים, מיסים, עסקאות מקרקעין מורכבות....

558K-891K

דיני חברות רגילים, עבודה מסחרית, מקרקעין, ליטגציה מסחרית, ביטוח בנקים, דיני עבודה....

345K-557K

מקרקעין של מישקי בית (דירות), נזיקין, חייבים, תאונות דרכים, עזבונות....

88K-344K

משרדי/ תחומי נישא בחלוקה לכל הרמות

183K-2776K

גבוה

נק' שפל K 52

כ- 28.4%  
כ - 14,484 עו"ד  
מייצרים  
כ - 8.650  
מיליארד ₪  
לשנה

כ - 71.6%  
כ - 36,516 עו"ד  
מייצרים  
כ - 8.650  
מיליארד ₪  
לשנה

נמוך

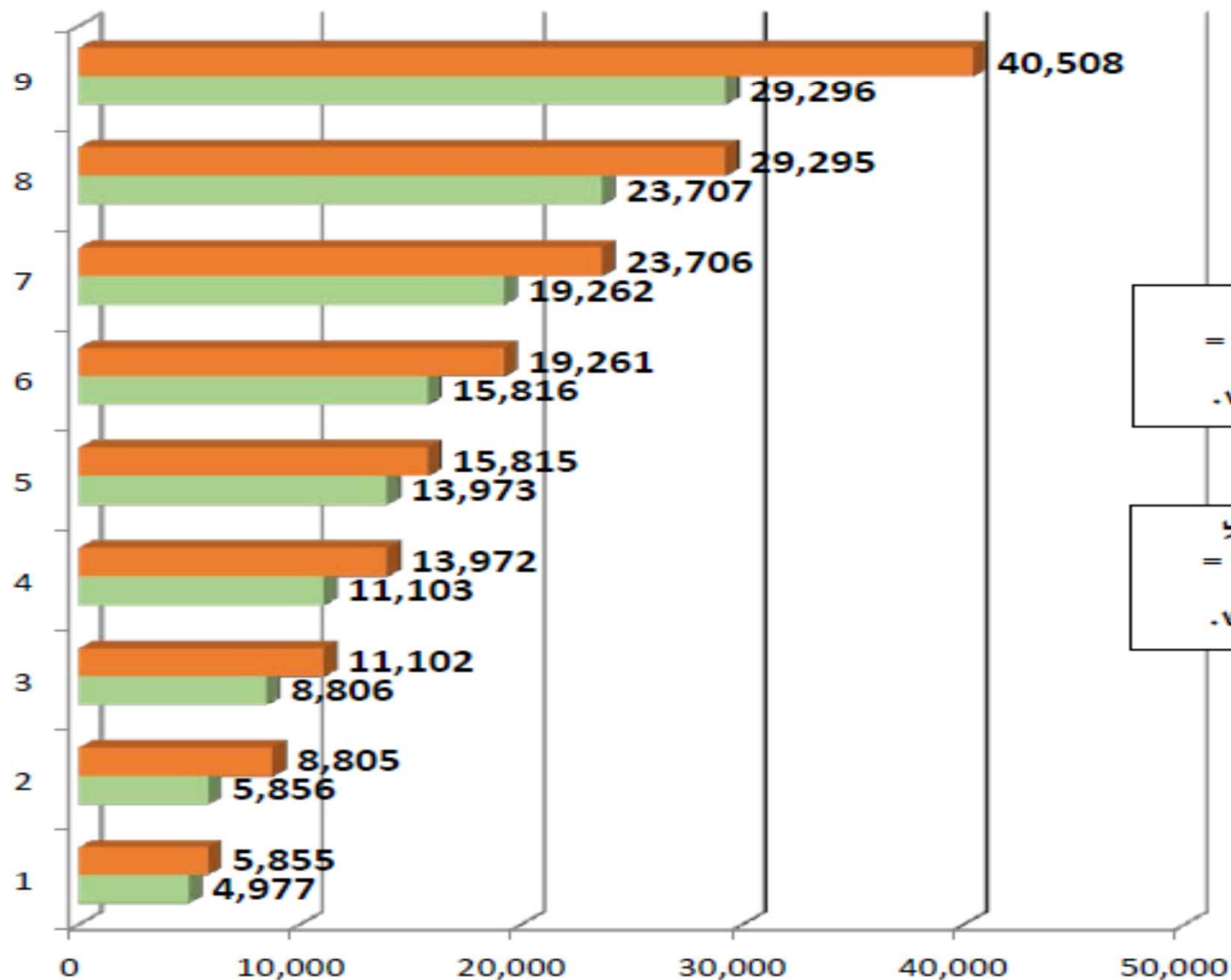
סה"כ הכנסות משרדים כ- 17.3 מיליארד ₪  
סה"כ עורכי דין במשרדים כ- 51,000

המידע הינו רכוש של חברת GLawBAL ונכון לחודש ינואר 2020, הכנסות עו"ד ושותפים בלבד, נקודות הקיצון הינן ממוצעות ומעוגלות, אין להסתמך או לשכפל ו/או להפיץ ו/או לפרסם מידע זה.

<u>מחזור הכנסה שנתית ממוצע לעו"ד - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים</u>		<u>מחזור הכנסה שנתית ממוצע לעו"ד - משרד קטן</u>		2019
<u>גבוה</u>	<u>נמוך</u>	<u>גבוה</u>	<u>נמוך</u>	
909	467	514	222	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
964	568	574	385	חברות ותחומים משיקים
708	450	434	203	ליווי אזרחי שוטף
828	520	626	413	שוק הון
1402	690	677	201	מקרקעין
946	549	418	260	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
1437	633	489	319	קניין רוחני (ללא רישום פטנטים)
951	440	472	244	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
1139	621	612	419	מיזוגים ורכישות
1404	688	625	419	מיסוי
1371	734	660	389	ליטיגציה פלילית - צווארון לבן

עשירונים - סקטור עורכי הדין  
(שותפים ושכירים)  
בש"ח לחודש  
2019 GLawBAL

משיכות שותפים  
מוצגות במונחי שכר  
חודשי ברוטו



עליון

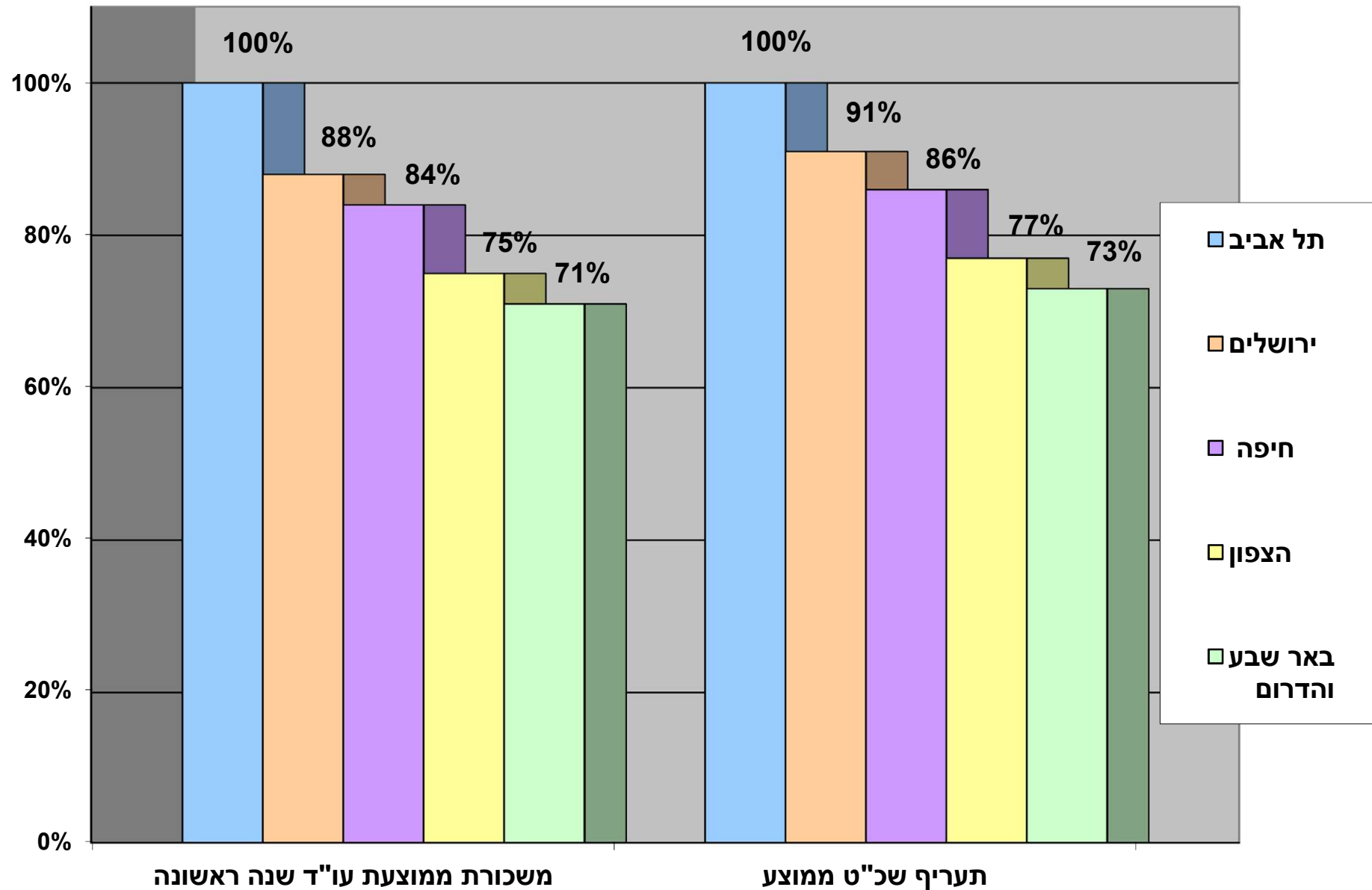
תחתון

מאיון עליון: מעל  
= 181,164 ₪ ברוטו  
משיכה של מעל  
= 226,348 ₪ לחודש.

אלפיון עליון: מעל  
= 379,464 ₪ ברוטו  
משיכה של מעל  
= 482,210 ₪ לחודש.



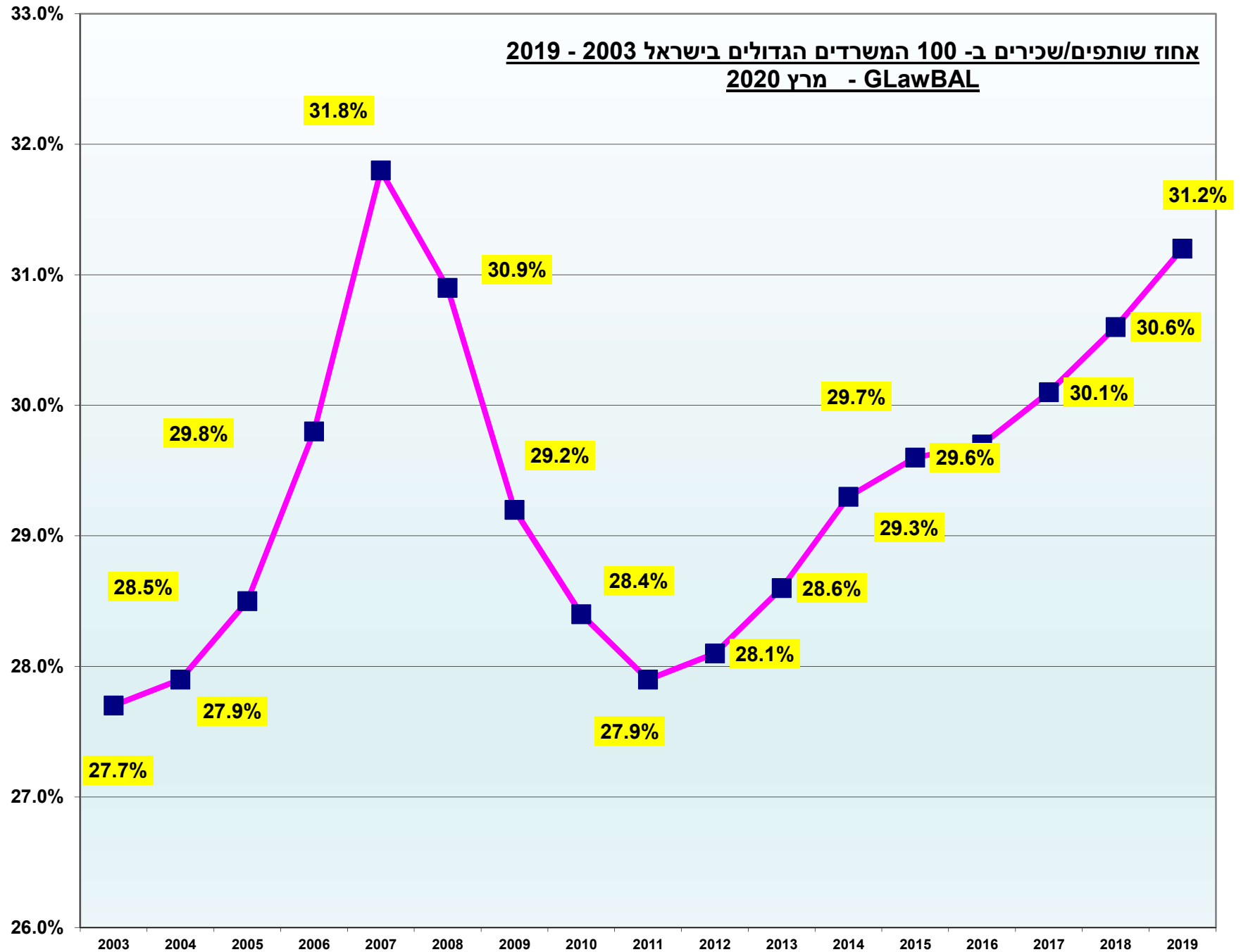
**מחוזות 2019 - נתוני השוואה ממוצעים ומנורמלים**  
**ביחס למקובל בתל אביב מקור GLawBAL**



# שותפים



**אחוז שותפים/שכירים ב- 100 המשרדים הגדולים בישראל 2003 - 2019**  
**2020 מרץ - GLawBAL**



**שותפים במשרדי עורכי דין ממוצע משיכות חודשיות בשקלים חדשים (לא שכר ברוטו)**

רמה	שותף	שנות וותק בממוצע	ממוצע משרדים קטנים	ממוצע משרדים גדולים ובינוניים/בוטיקים יוקרתיים
1	שותפי חוזה/שיתוף בתיקים	8-11	13,450 - 20,150	31,250 - 46,400
2	שותפים זוטרים/שיתוף בתיקים/שותפים במשרדים קטנים	11-14	15,300 - 27,900	37,750 - 59,150
3	שותפים דרג שלישי/שותפים בבוטיקים/שותפים ובעלי משרדים קטנים	13-17	17,300 - 37,200	51,650 - 83,050
4	שותפים דרג שני/שותפים בבוטיקים/בעלי משרדים קטנים	15-20	24,350 - 48,400	71,500 - 108,300
5	שותפים דרג ראשון/בעלי בוטיקים/בעלי משרדים קטנים ייחודיים	מעל עשרים	32,500 - 65,900	91,800 - 151,600
6	שותפים בכירים/בעלי בוטיקים	מעל עשרים		137,250 - 256,950
7	שותפים בכירים ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים	מעל עשרים וחמש		מעל 256,950
8	שותף מייסד/שותף בכיר ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים ביותר	מעל עשרים וחמש		מעל 383,500

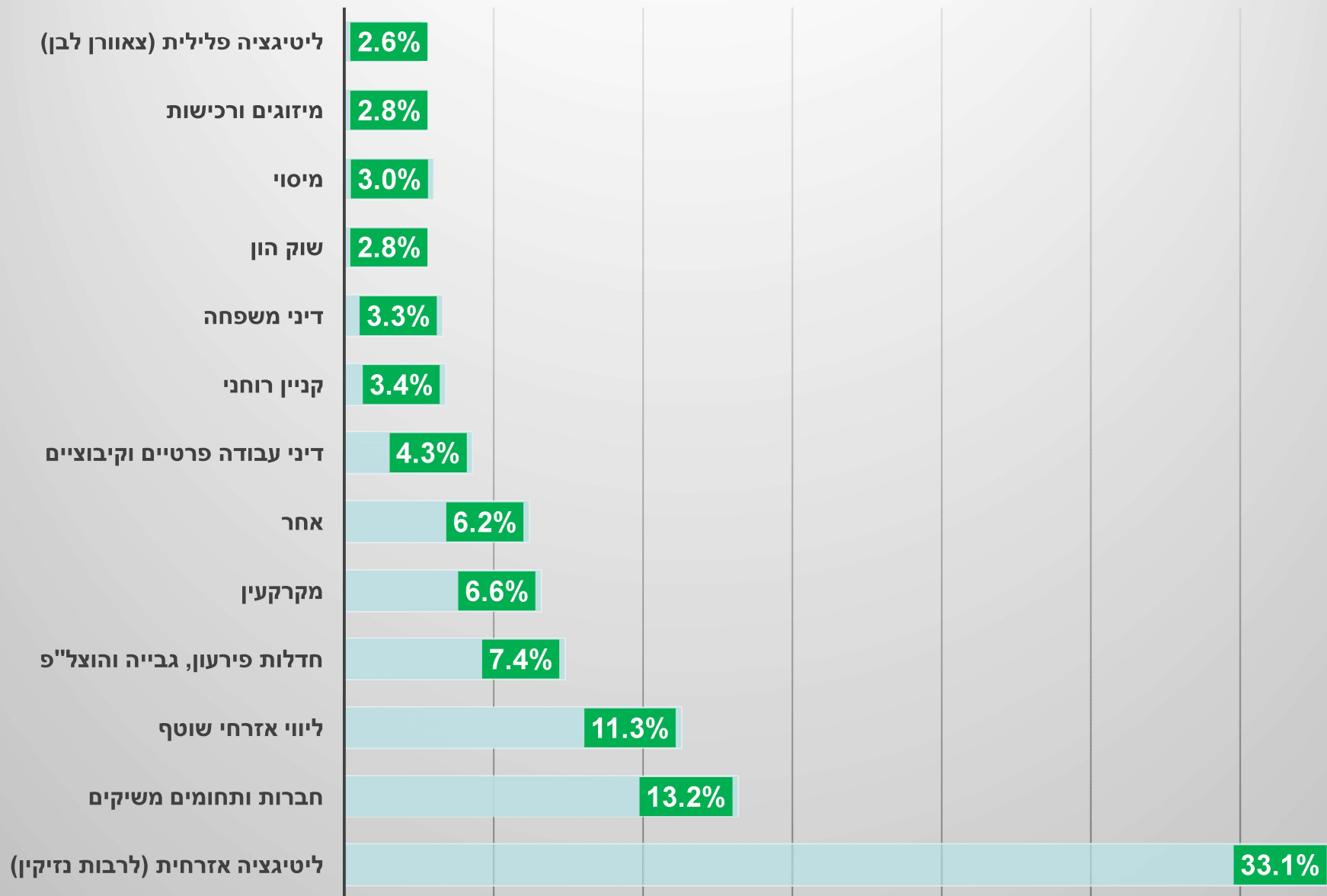
**מבוסס על סקרי השכר של חברת GLawBAL, הנתונים ממוצעים, מנורמלים ונכונים לחודש מרץ 2020**

**הנתונים כוללים משיכות מרווחי המשרד כולל בונוסים אך ורק מפעילות משפטית**

# התפלגות תחומים



## התפלגות תחומי עיסוק על פי מספר השקעת שעות בשנה, לא כולל מחלקות משפטיות - מקור GLawBAL 2019



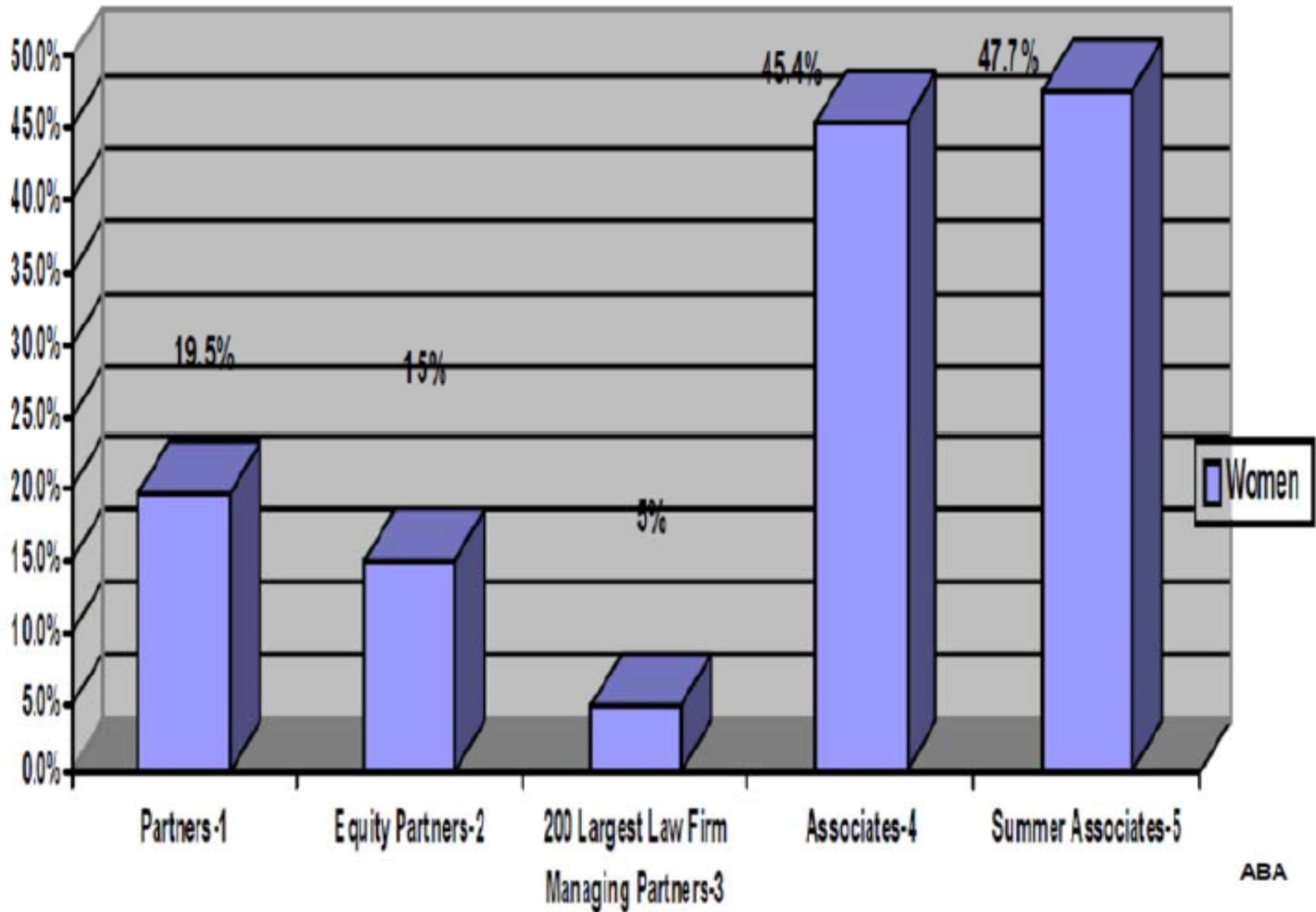
## התפלגות תחומים 2019

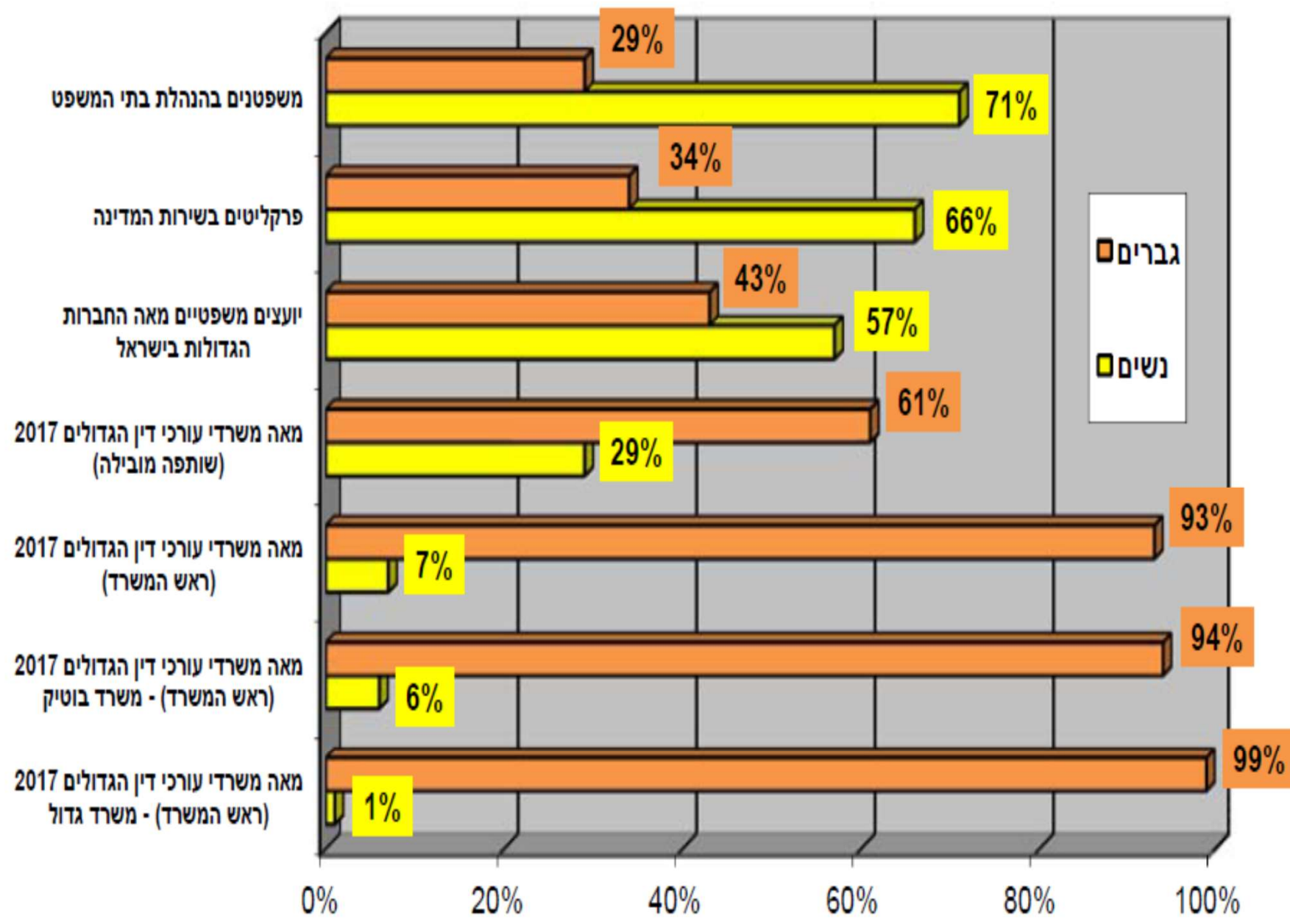
<u>שעות שנתיות</u>	
24,484,202	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
9,764,093	חברות ותחומים משיקים
8,358,655	ליווי אזרחי שוטף
5,473,810	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
4,882,046	מקרקעין
4,586,165	אחר
3,180,727	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
2,514,994	קניין רוחני
2,441,023	דיני משפחה
2,071,171	שוק הון
2,219,112	מיסוי
2,071,171	מיזוגים ורכישות
<u>1,923,230</u>	ליטיגציה פלילית (צאוורן לבן)
73,970,400	לפי 49000 עורכי דין והנחת יעילות 85%

# הנשים בסקטור

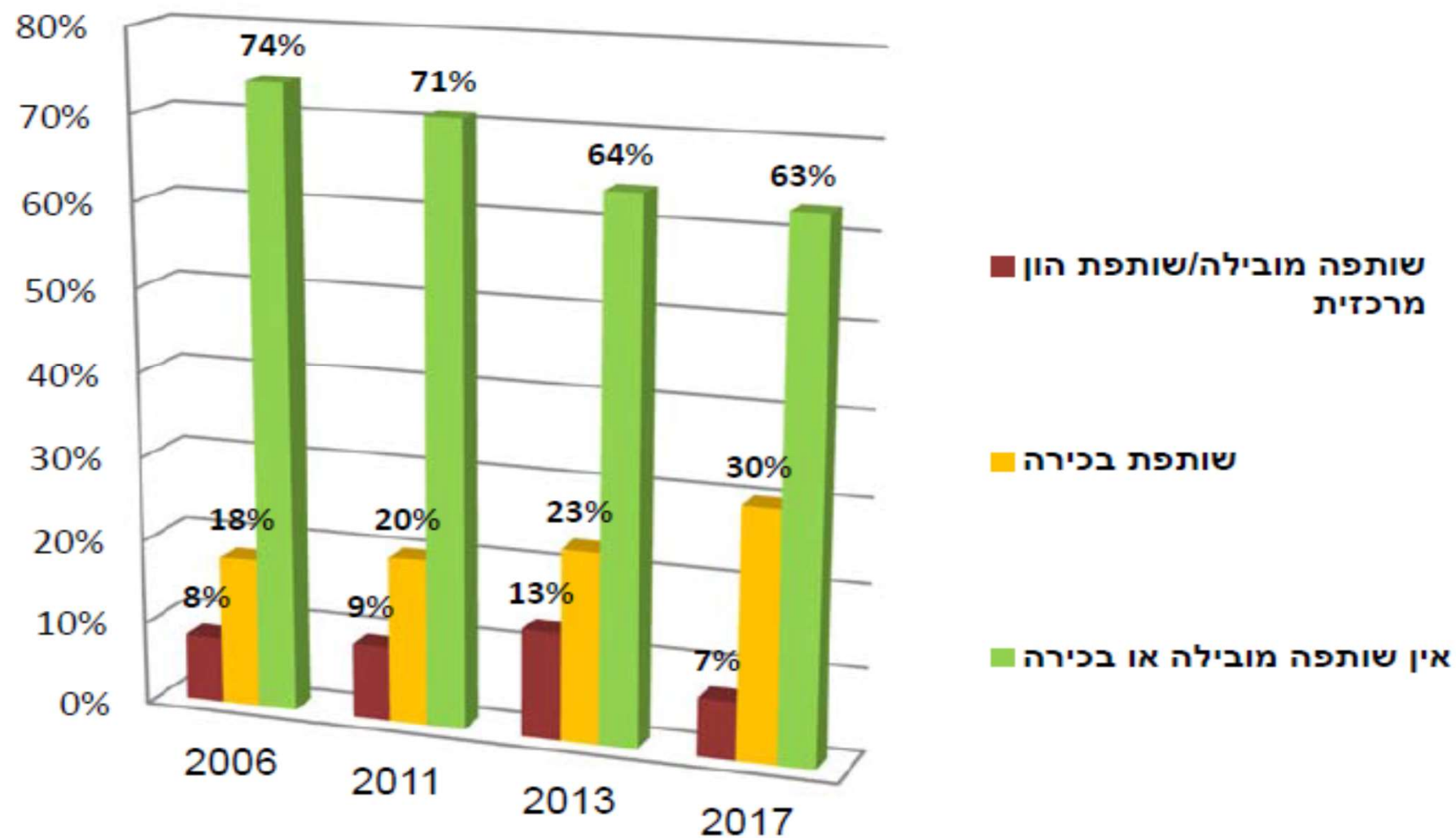








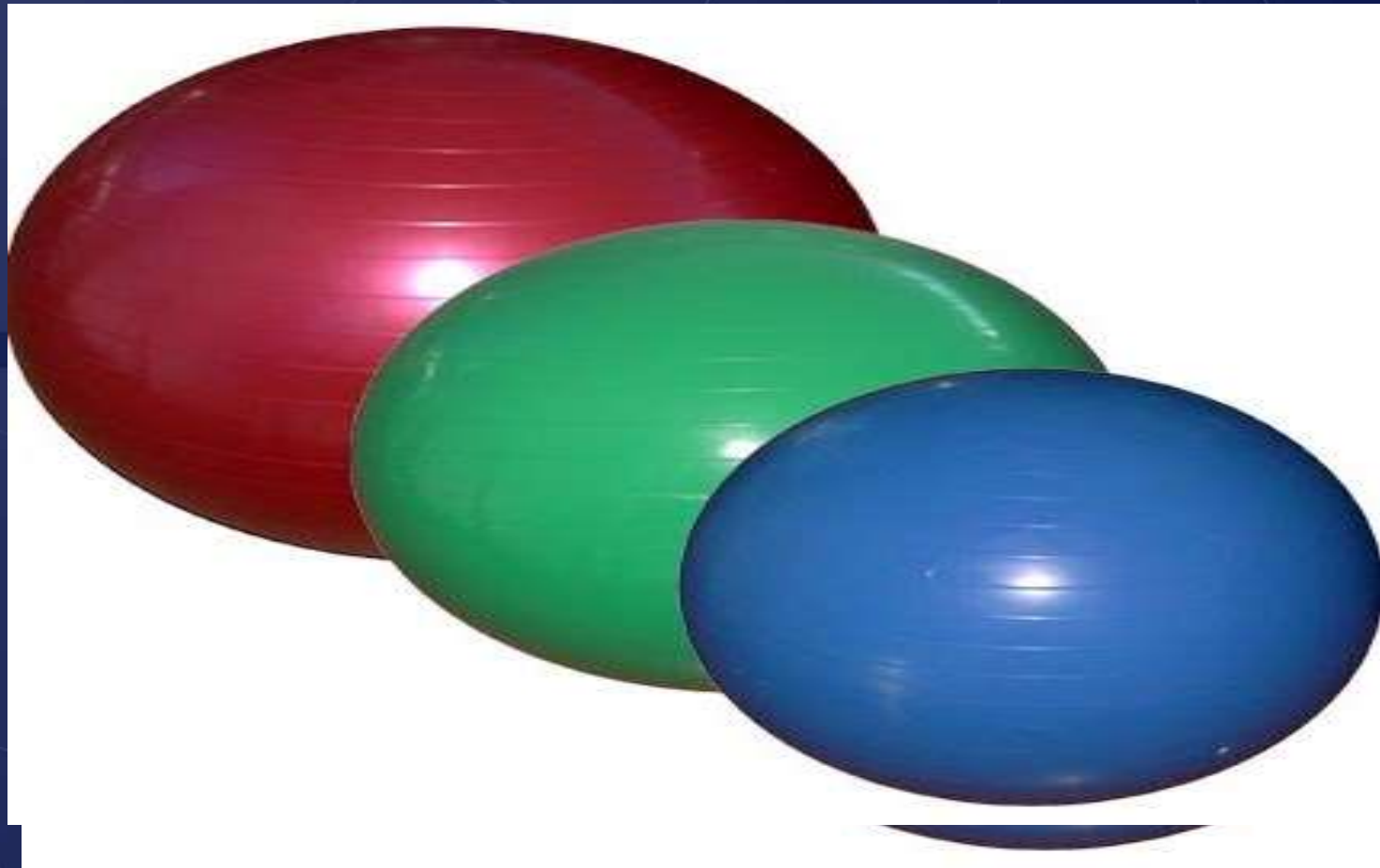
**נשים שותפות במאה המשרדים הגדולים 2006-2017**  
**GLawBAL 2017**



**שכירים במשרד עורכי דין - פערים בשכר למשרה מלאה - דוגמא לשכר חודשי ברוטו (ללא בונוסים)**

ויתק	משרדים קטנים		משרדים קטנים		משרדי בוטיק ובינוניים/גדולים	משרדי בוטיק ובינוניים/גדולים	דוגמא לפער
	פער ממוצע	ב- %	דוגמא לפער	ב- %			
	נשים	גברים	נשים	גברים	נשים	גברים	
שנים 1-2	15%	8,500 ₪	7,250 ₪	13,500 ₪	13,500 ₪	0%	13,500 ₪
שנים 3-4	18%	11,250 ₪	9,250 ₪	17,000 ₪	17,000 ₪	0%	17,000 ₪
שנים 5-6	24%	13,500 ₪	10,250 ₪	20,750 ₪	21,750 ₪	5%	20,750 ₪
שנים 7-8	28%	17,250 ₪	12,500 ₪	24,000 ₪	27,250 ₪	12%	24,000 ₪
שנים 9-10	22%	14,500 ₪	11,250 ₪	27,750 ₪	30,500 ₪	9%	27,750 ₪

# בארץ ובעולם גדלים וגדלים... בעיקר באמצעות מיזוגים



Rank ▲	Firm	Revenue (US\$) ◆	Lawyers ◆	Revenue per lawyer (US\$) ◆	Country ◆
1	Kirkland & Ellis	\$3,165,000,000	1,997	\$1,585,000	United States
2	Latham & Watkins	\$3,063,992,000	2,436	\$1,258,000	United States
3	Baker McKenzie (verein)	\$2,900,000,000	4,723	\$614,000	United States
4	DLA Piper (verein)	\$2,634,094,000	3,609	\$730,000	United States
5	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom	\$2,582,325,000	1,784	\$1,447,000	United States
6	Dentons (verein)	\$2,360,000,000	8,658	\$273,000	China
7	Clifford Chance	\$2,092,047,000	2,174	\$962,000	United Kingdom
8	Sidley Austin	\$2,036,161,000	1,873	\$1,087,000	United States
9	Hogan Lovells (verein)	\$2,036,000,000	2,685	\$758,000	United States
10	Allen & Overy	\$2,027,855,000	2,293	\$884,000	United Kingdom

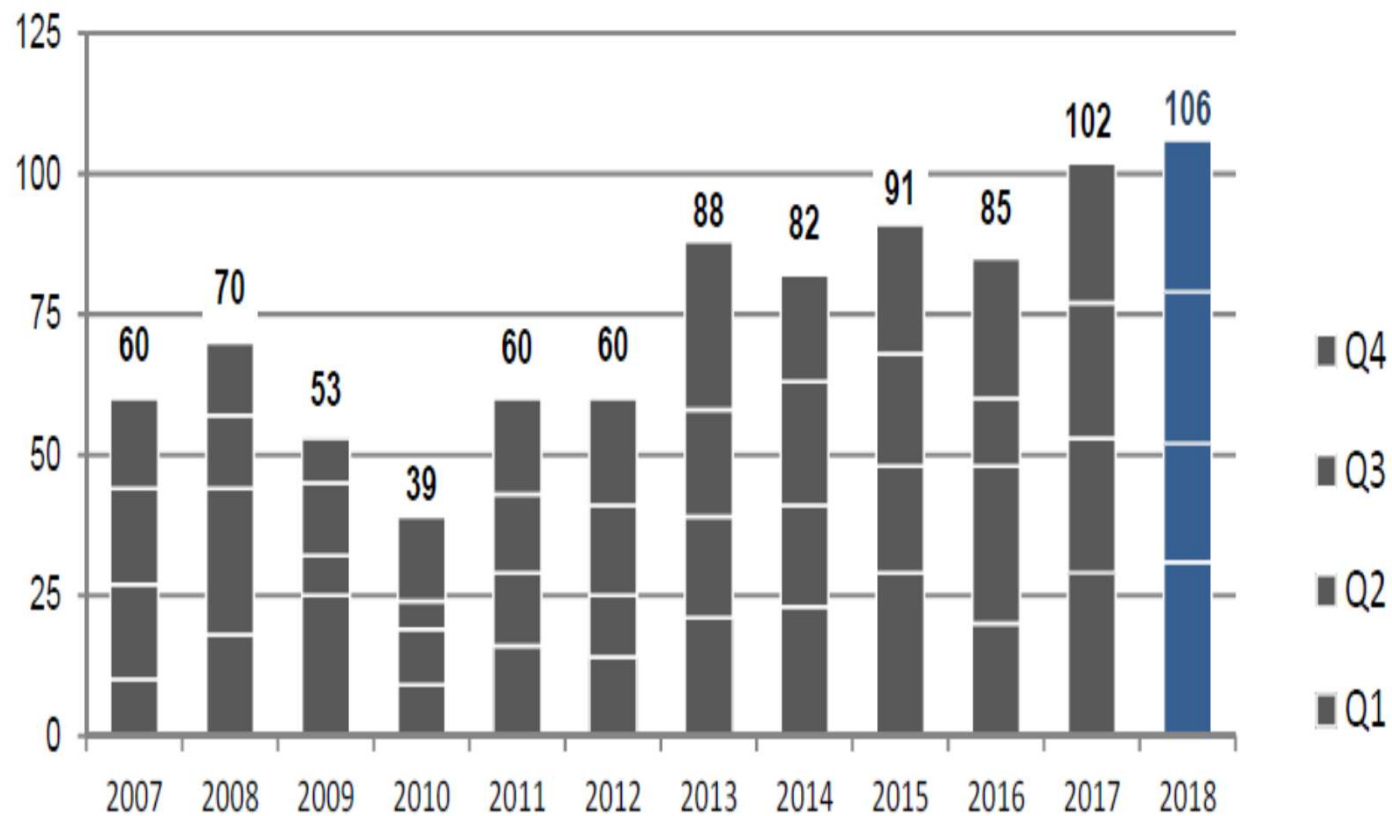
מספר מועסקים	סה"כ שותפים	מספר מתמחים	מספר עורכי דין	שם חברה	דירוג 2020 מקור D&B
642	162	69	417	<u>הרצוג פוקס נאמן</u>	1
575	116	66	384	<u>מיתר</u>	2
489	110	52	304	<u>גולדפרב זליגמן</u>	3
398	64	50	244	<u>פישר בכר חן</u>	4
371	87	40	239	<u>פירון</u>	5
357	80	39	229	<u>שיבולת</u>	6
360	59	40	219	<u>גורניצקי</u>	7
344	74	37	203	<u>יגאל ארנון</u>	8
280	64	33	183	<u>נשיץ ברנדיס</u>	9
294	54	43	177	<u>ש. הורוביץ</u>	10

# מיזוגים מול בידול והתמחות



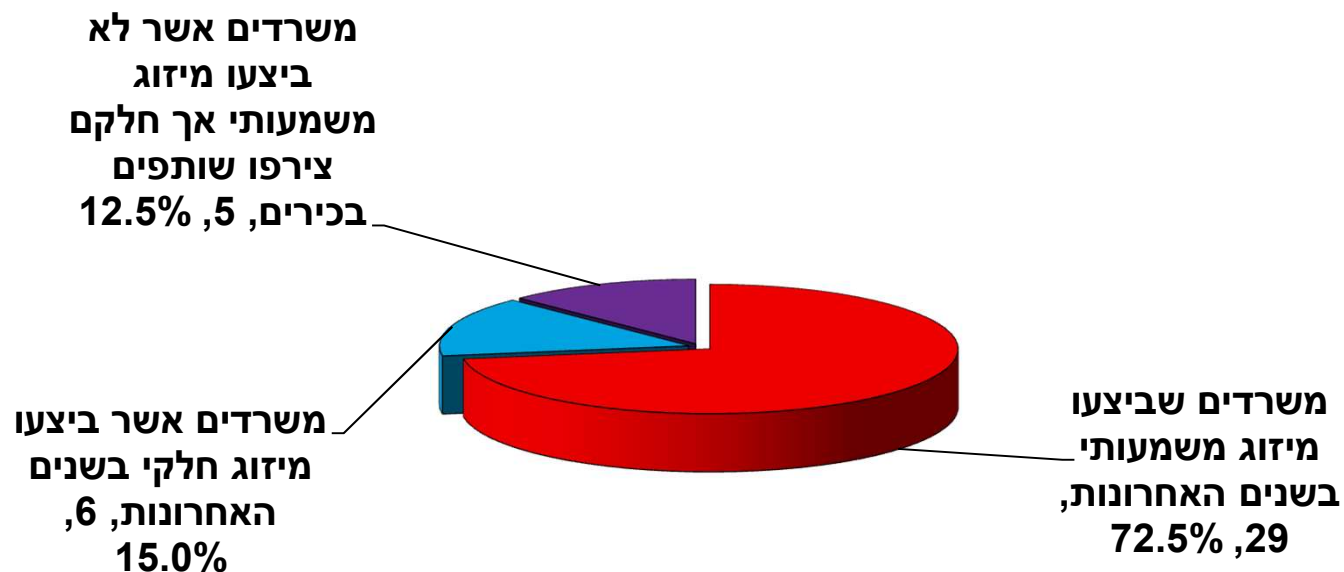


# מיזוגים – ארה"ב



# מיזוגים בישראל צילום מצב 2019

## מיזוגים בקרב 40 המשרדים הגדולים בישראל בשנים האחרונות GLawBAL 2019



# מיזוגים בישראל צילום מצב 2019

- מגמת המיזוגים הולכת וגדלה משנה לשנה.
- מרבית המשרדים "הבינוניים" שלפני 5 שנים נסגרו או מוזגו (מעל 25 משרדים).
- בכשני העשורים האחרונים יזמנו או טיפלנו במעל 1100 מיזוגים ורכישות שמחצית ממספר זה בשבע השנים האחרונות.
- מיזוג/רכישה הינם ממיזוגי ענק, דרך חבירה של מחלקה (שותף/ה + לקוחות) ועד סגירת משרד על רקע מינוי לשיפוט, תפקיד ציבורי מוות או מחלה.

אחת מתוך שלוש סיבות מרכזיות למהלך של

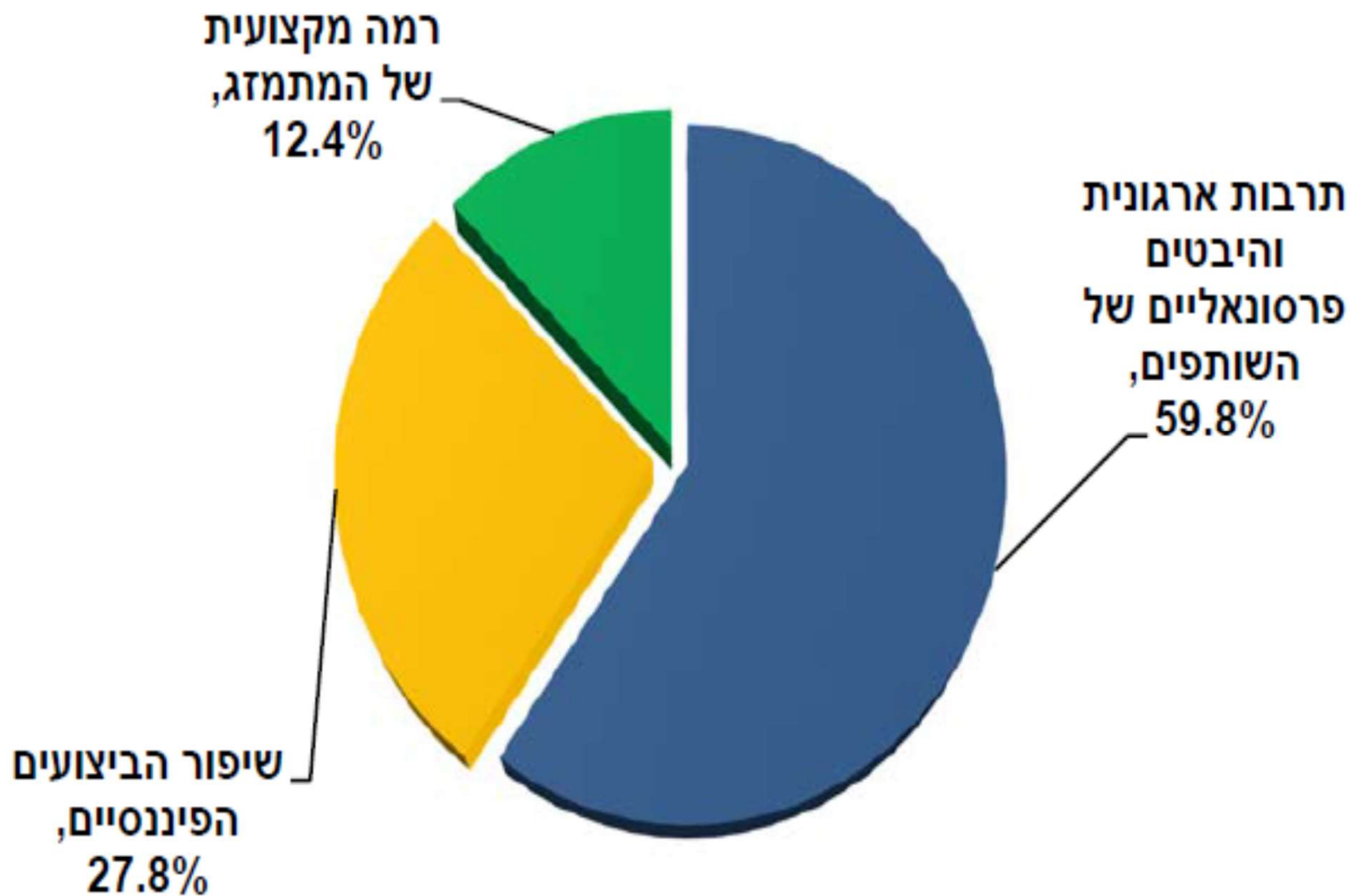
מיזוג/רכישה/שת"פ

אחוזים

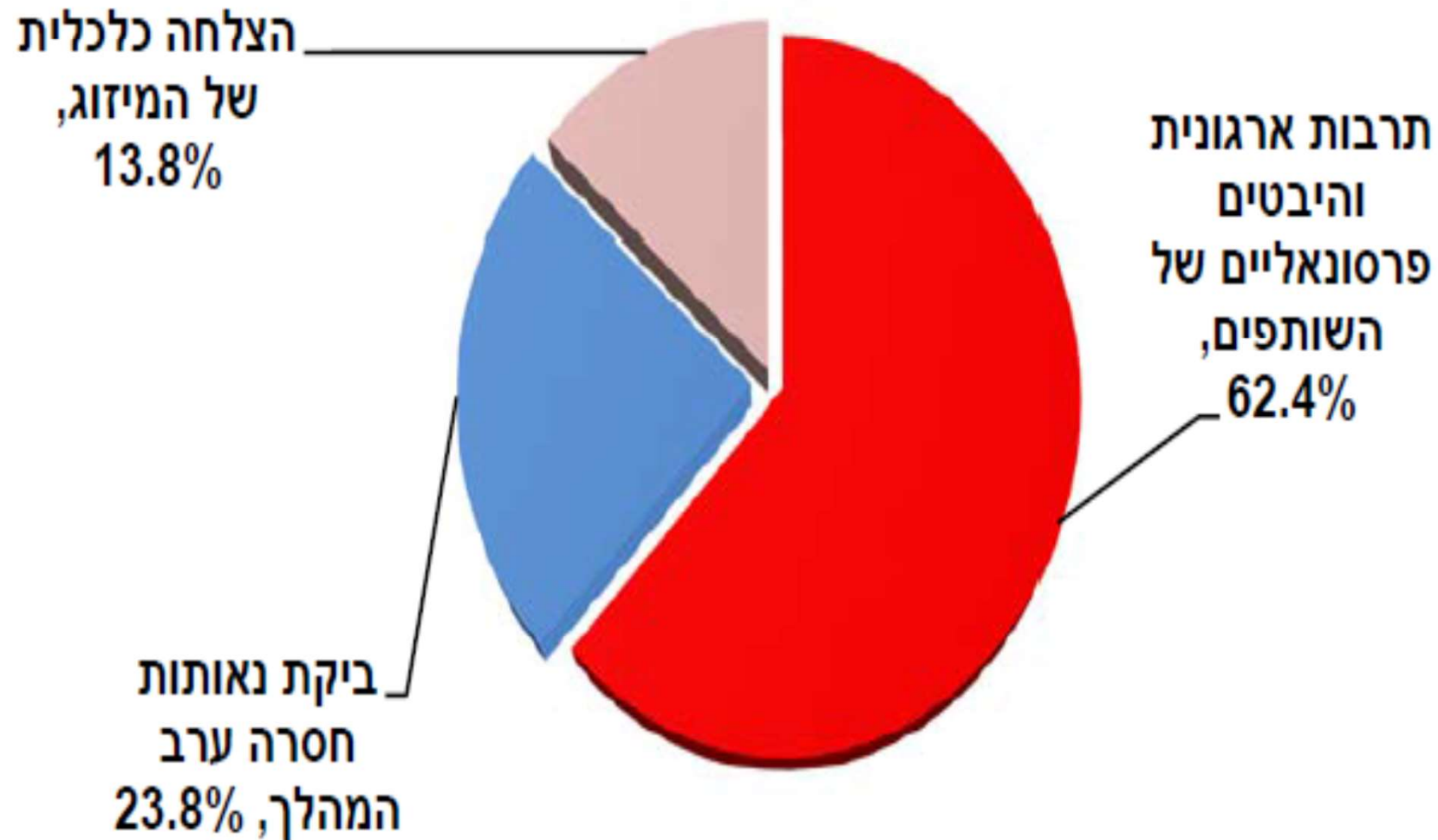
78.2%	רצון להגדיל את שולי הרווח לשותפים
63.8%	רצון להגדיל את המשרד לשם הגודל
56.6%	רצון להרחיב את התמחויות המשרד
27.7%	רצון ליצור מודל יציאה ופרישה בשל גיל
17.3%	רצון להתחלק בסיכונים הפיננסיים או האחרים
14.0%	רצון להרחיב את היכולות השיווקיות של השותפים
13.4%	רצון להרחיב את חשיפת המשרד במדיה ובסקטור
5.8%	רצון להתרחבות גיאוגרפית בארץ או בחו"ל
5.5%	רצון לפרוש מהמקצוע לעסקים, שיפוט או אקדמיה
4.9%	רצון להתחלק בנטל הניהולי

<u>אחוזים</u>	<u>אחד מתוך שלושה יעדים מועדפים למיזוג/רכישה/שת"פ</u>
88.6%	משרד נישה להשלמת התמחויות
69.6%	משרד בגודל זהה בעל התמחויות נוספות
51.2%	משרד שיסייע לנו בנטל השיווקי
44.4%	משרד בעל מיתוג וקשרים טובים יותר משלנו
38.7%	משרד בו "רינמייקר" מוביל
27.8%	משרד בו בו יותר שכירים ממשרדנו לטובת "הפירמידה"
22.4%	משרד בגודל זהה בעל התמחויות זהות
9.6%	משרד המצוי בעיר אחרת
2.7%	משרד המצוי במדינה אחרת
7.9%	משרד שיסייע לנו בנטל הניהולי

## הגורמים החשובים ביותר בעת מיזוג/שת"פ



## סיבות מרכזיות לאי הצלחת מיזוגים/רכישות/שת"פ





כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי



# הודעה חשובה

[REDACTED]

לאור טיפול משפטי של משרדנו,  
ניתן פסק דין תקדימי ע"י בית  
המשפט לפיו -

[REDACTED]

כל המתאים לאמור לעיל  
מוזמן להגיע  
למשרדנו להגשת תביעה

משרד  
[REDACTED]

[REDACTED]

# שיווק

- כלי השיווק והמכירה הפכו לאגרסיביים.
- כמו בתעשיית המוצרים כאשר כללי האתיקה, בחלק ממדינות העולם, נעזבו זה מכבר מאחור.
- בישראל אמנם בוצעה לאחרונה רביזיה בכללי הפרסומת, אך זו עדיין רחוקה מרחק עצום מהנעשה בעולם ועדיין אינה מקנה לעורכי הדין מרחב מספק בוודאי אל מול גופים המתחרים בהם ואינם כפופים לכללי אתיקה כלל (לדוגמא החברות למימוש זכויות).
- יחד עם זאת יש לדעת היכן לעצור.... חלק מהמתרחש בעולם יוצר זילות במקצוע עריכת הדין.

# הטכנולוגיה ו- AI בשירות של מיקור/זליגה של ייעוץ משפטי

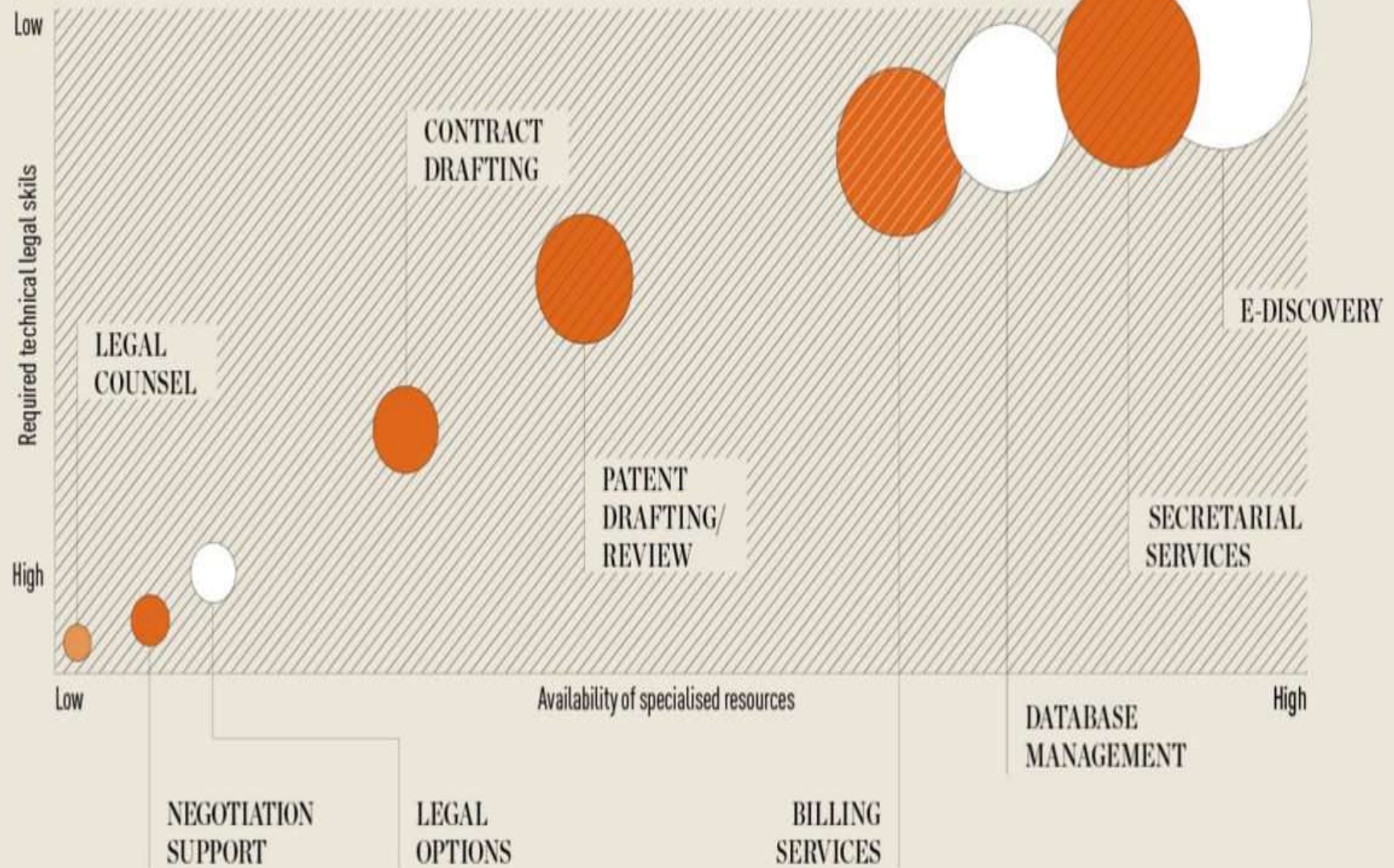


# טכנולוגיה – מגמות עיקריות

- אם בעבר כדי לסרוק 30,000 מסמכים על ידי צבא של מתמחים או עורכי דין היו נדרשים כ- 1000 שעות בעלות ממוצעת של 200,000 דולר, כיום ניתן לסנן טכנולוגית 95% מהמסמכים ולהישאר עם 1500 בהשקעה של כ- 50 שעות ובעלות של 10,000 דולר.
- הידע המשפטי, בו מועסק עורך הדין הממוצע, יותר ממכפיל עצמו מידי שנה. הערכה זהירה מדברת על ידע בסדר גודל של 3.2 הקסאבייט (10 בחזקת 18) בשנה. לו כל ביט היה גרגיר אורז היה ניתן לכסות שטח השווה לכ- 20 פעם שטחה מדינת ישראל. ידע זה מקבל מענה על ידי מערכות ניהול ידע ייעודיות לתחום המשפטי.

# LPO SERVICES MARKET SIZE

Source: Deloitte



# טכנולוגיה – מגמות עיקריות

- תחומי משפט שונים ובעיקר למשקי בית, מונגשים/מופרטים באמצעות רשת האינטרנט (כן/לא בתשלום). במקרים רבים באופן אינטראקטיבי באמצעות רובוטים המנהלים שיח אינטראקטיבי מול צורכי הלקוח.
- לקוחות מבקשים, תקשורת מהירה זמינה מכל אמצעי בכל זמן והיישר לסמארט פון שלהם. לשם כך קיימים ערוצי אקסטרנט ואו מסלולי נגישות אחרים.
- תחום ניהול הבצעים במשרדים מנוהל ונמדד כיום על ידי מערכות BI ייעודיות ומתוחכמות העוזרות בניהול עולם התמחיר וניהול פס הייצור.

# Top Digital Transformation Trends in Legal

Machine Learning

Mobility

Robot Lawyers



Performance Tracking



Online Legal Services

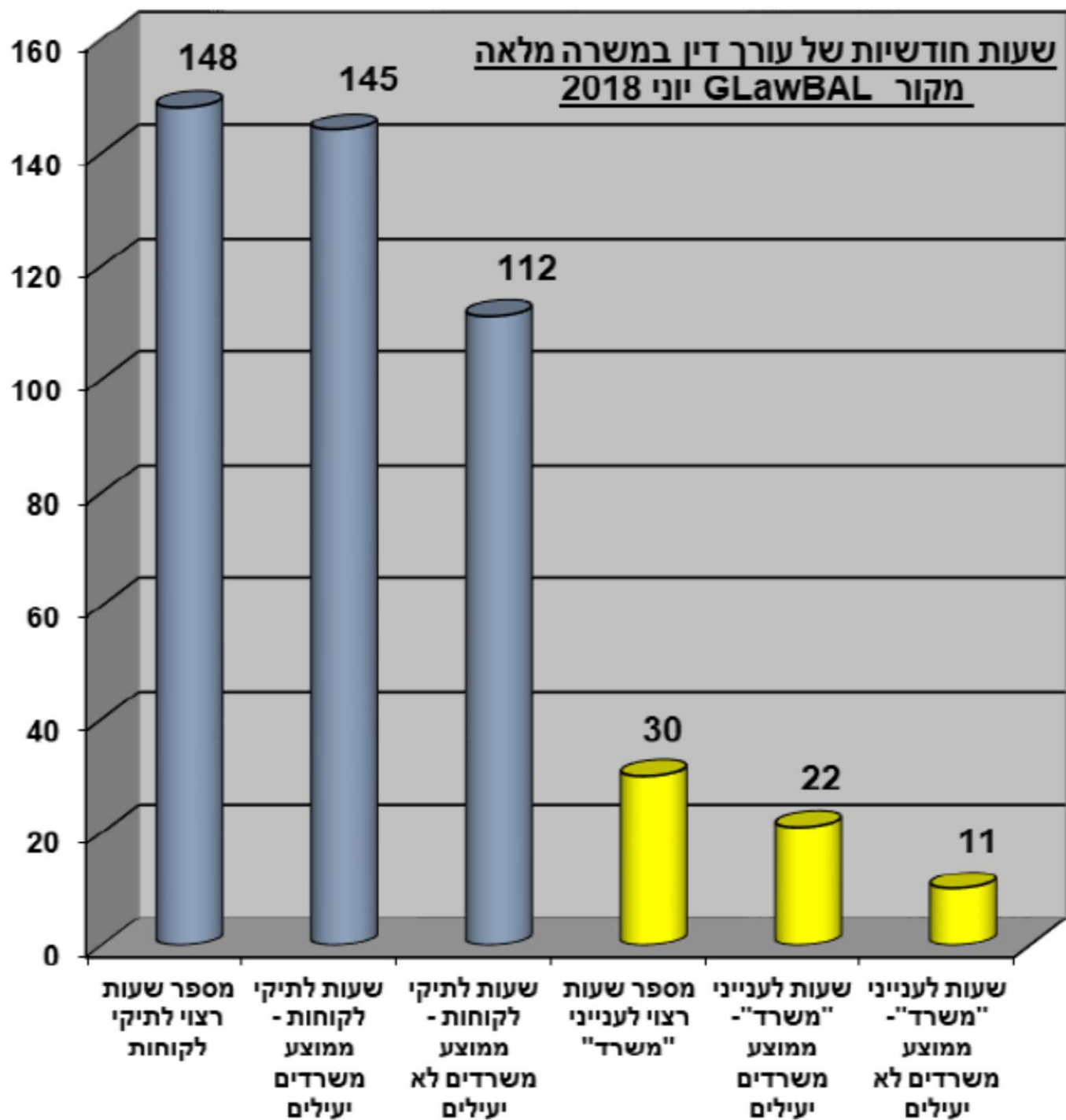
# טכנולוגיה – מגמות עיקריות

- אכן גם כאן קיימות שאלות של אתיקה ואחריות מקצועית.
- האם המשרד משתף פעולה עם אמצעים אלו הפוגעים למעשה בהכנסותיו...? 1. למשרד למעשה אין ברירה לשם צועד העולם, הלקוחות מתוחכמים ומבינים זאת ... 2. המשרד מסיט ומקצה כוח אדם מקצועי באופן יעיל יותר מבעבר 3. המשרדים למדו כיצד באמצעות מודלים מתוחכמים ונוכחות בעולם ה-Legal Tec הם יכולים למנף ולהגדיל הכנסותיהם מסגמנט פעילות חדש זה, לרבות מעורבות בפיתוח הכלים, שימוש כ-"בטאסייט" ואף מכירת הרשאה ורישיונות במוצרים לגופים אחרים.

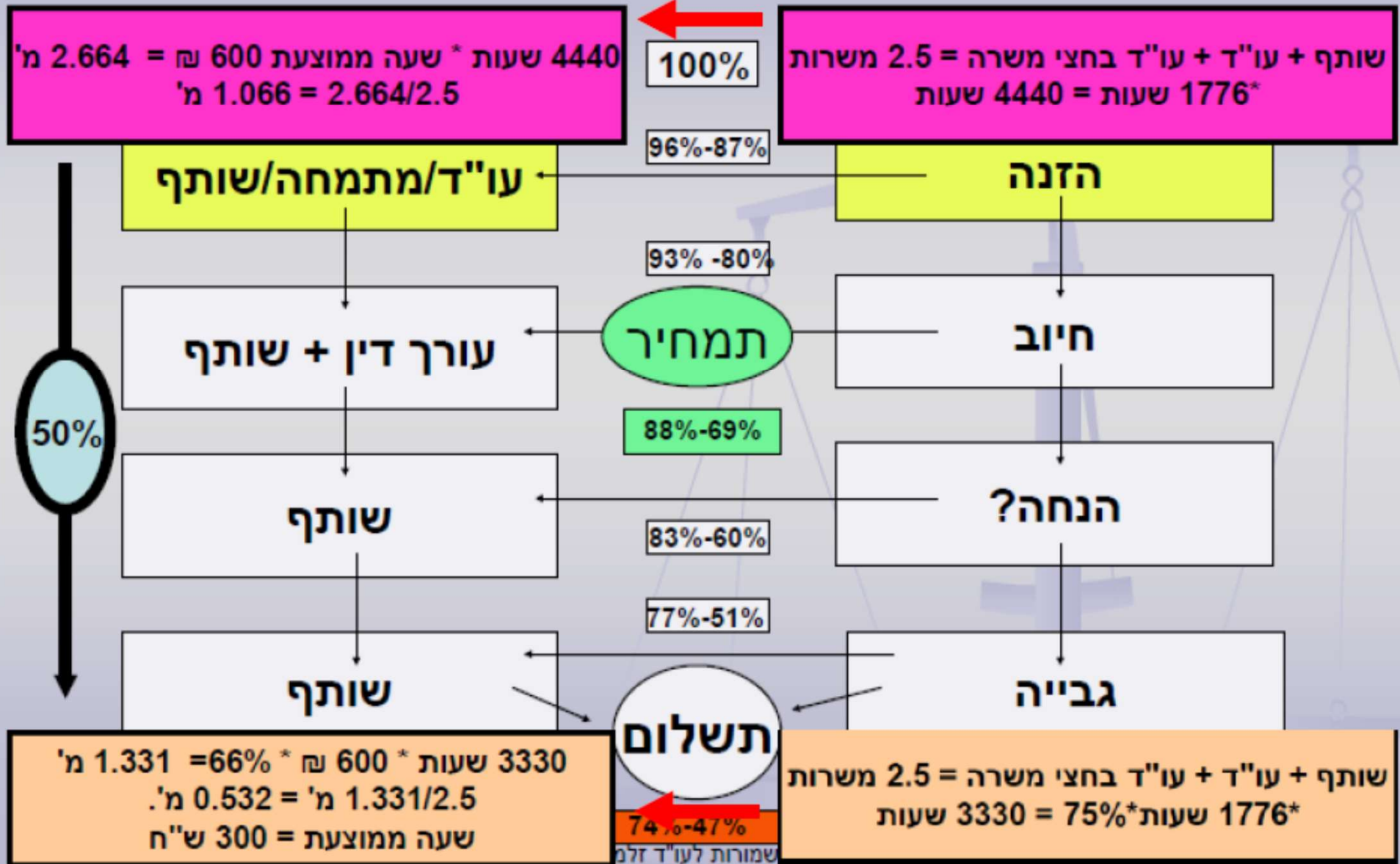


# יעילות שעות מה בין "אגדות" לפרקטיקה





# שרשרת הערך- שכ"ט בלבד



	שם המשרד	עשרת השיאנים בתעריף השעה בחו"ל
1	Gibson Dunn	\$1,800
2	Dickstein Shapiro	\$1,300
3	WilmerHale	\$1,250
4	Akin Gump	\$1,220
5	Kasowitz Benson	\$1,200
6	Morison Forster	\$1,195
7	Skadden	\$1,150
8	Baker & McKenzie	\$1,140
9	Bracewell & Giuliani	\$1,125
10	Paul Weiss	\$1,125
	<b>Avarage</b>	<b>\$1,251</b>

**ממוצע התפלגות שעות "מחירון" שכר  
טרחת 2020**

**רגישות למחיר**

**מיצוב**

גבוה

פירוט שעות  
מתמחה - שותף

מתמחה: \$100 - \$70  
עו"ד: \$230 - \$150  
שותף זוטרי: \$290 - \$220  
שותף בכיר: \$575 - \$300

עסקאות גדולות, ליטגציה מסחרית/IP גבוהה, עסקאות פיננסיות מורכבות, עסקאות בינלאומיות, מיזוגים ורכישות גדולים, בגצי"ם....

מתמחה: \$80 - \$65  
עו"ד: \$180 - \$120  
שותף זוטרי: \$220 - \$170  
שותף בכיר: \$350 - \$210

עסקאות, הגבלים, קניין רוחני, ליטגציה מורכבת, ניירות ערך, תובענות ייצוגיות, פירוקים, צווארון לבן, מיזוגים ורכישות רגילים, מיסים, עסקאות מקרקעין מורכבות....

משרדי/  
תחומי  
נישה  
בחלוקה  
לכל  
הרמות

מתמחה: \$70 - \$50  
עו"ד: \$160 - \$90  
שותף זוטרי: \$190 - \$140  
שותף בכיר: \$230 - \$170

דיני חברות רגילים, עבודה מסחרית, מקרקעין, ליטגציה מסחרית, בנקים, דיני עבודה....

**תעריף שעות משרדי בוטיק**  
מתמחה: \$100 - \$50  
עו"ד: \$190 - \$100  
שותף זוטרי: \$310 - \$170  
שותף בכיר: \$625 - \$250

מתמחה: \$47.5 - \$25  
עו"ד: \$100 - \$60  
שותף זוטרי: \$125 - \$100  
שותף בכיר: \$160 - \$125

מקרקעין של מישקי בית (דירות), נזיקין, חייבים, תאונות דרכים, עזבונות...

נמוך

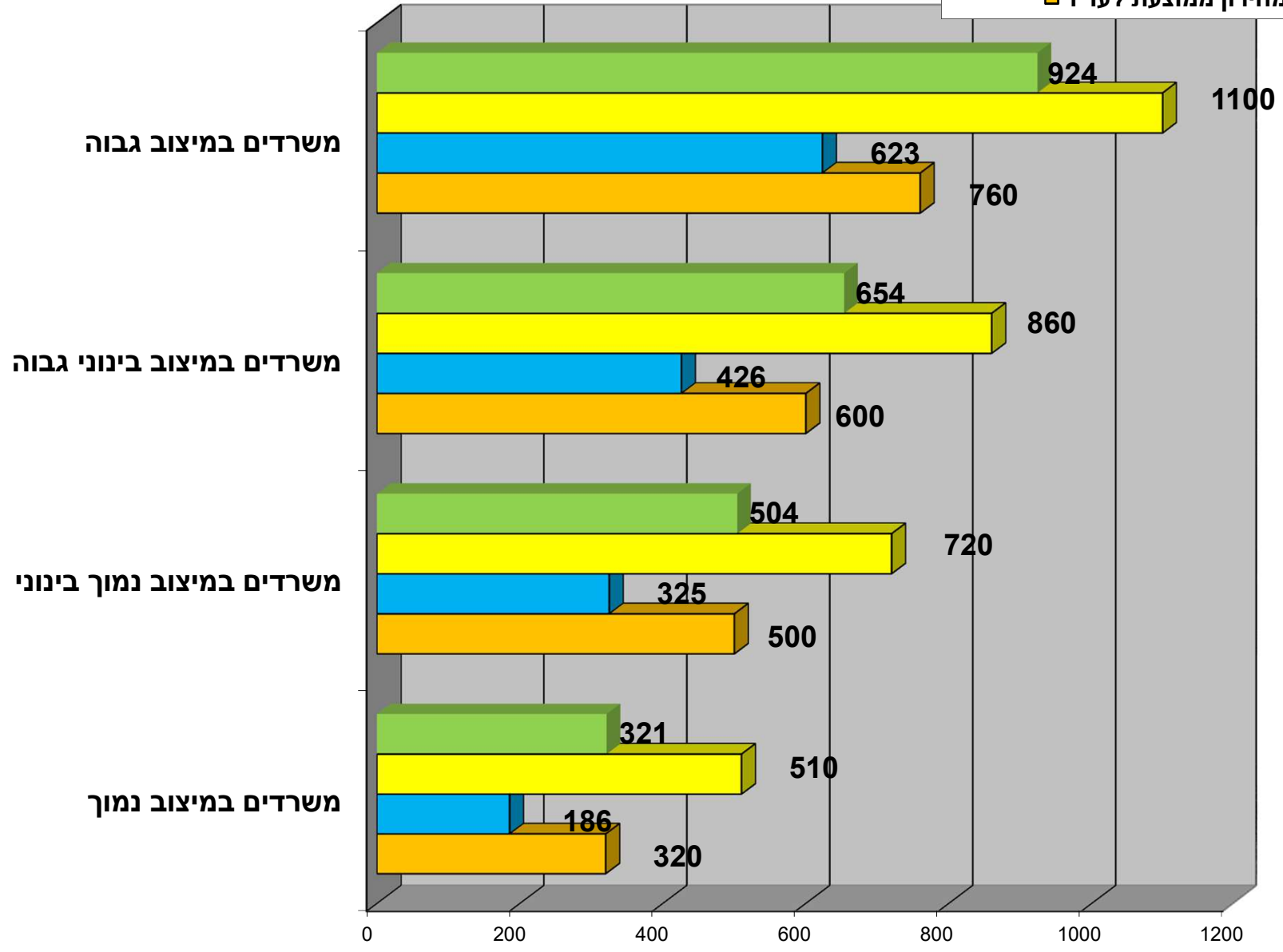
גבוה

נמוך

<u>שעה ממוצעת בפועל - משרדים</u>		<u>שעה ממוצעת בפועל - משרד קטן</u>		
<u>בינוניים/גדולים ובוטיקים</u>		<u>2019</u>		
<u>גבוה</u>	<u>נמוך</u>	<u>גבוה</u>	<u>נמוך</u>	
618	307	334	150	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
683	391	355	255	חברות ותחומים משיקים
506	310	302	170	ליווי אזרחי שוטף
545	374	411	297	שוק הון
948	375	458	136	מקרקעין
668	381	308	192	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
961	439	332	256	קניין רוחני (ללא רישום פטנטים)
616	332	325	180	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
731	435	401	287	מיזוגים ורכישות
939	465	434	296	מיסוי
965	497	463	271	ליטגציה פלילית - צאוורון לבן

**שעת מחירון מול שעה בפועל בש"ח**  
**2019GLawBAL**

- שעה בפועל ממוצעת לשותף
- שעת מחירון ממוצעת לשותף
- שעה בפועל לעו"ד
- שעת מחירון ממוצעת לעו"ד



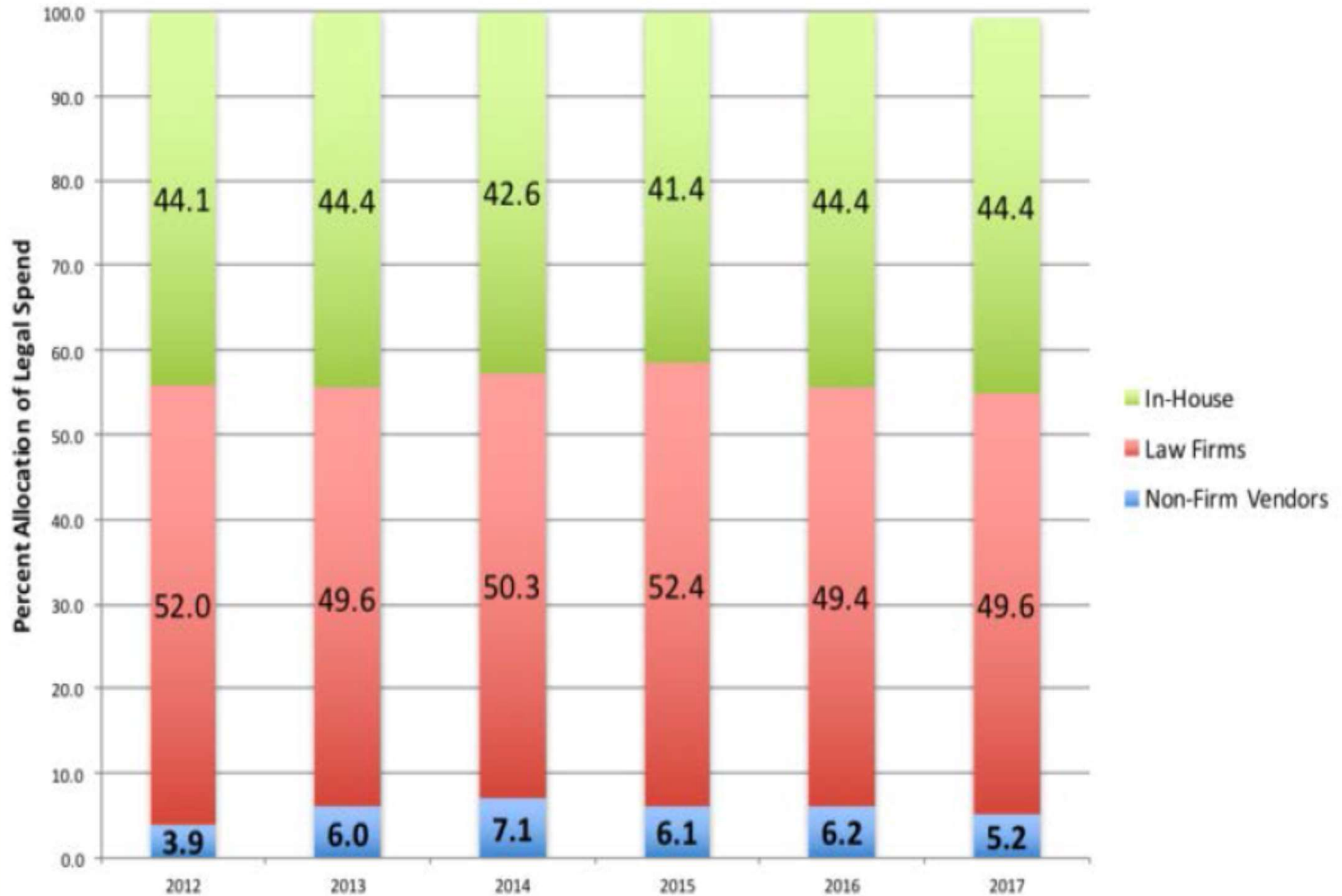
# In house Vs. Outsourcing





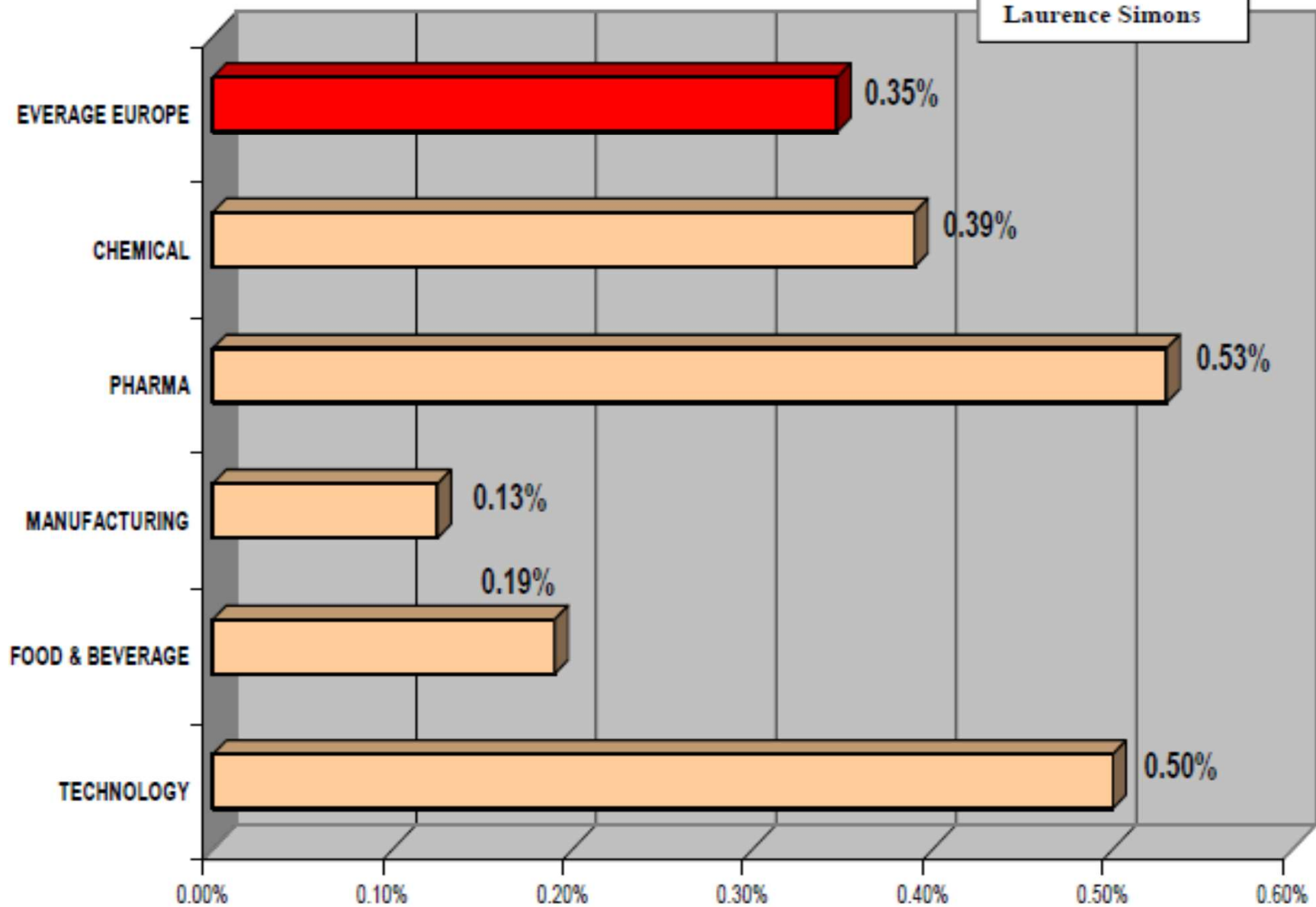
# Law Department Budget Allocation

(Altman Weil 2017 CLO Survey)

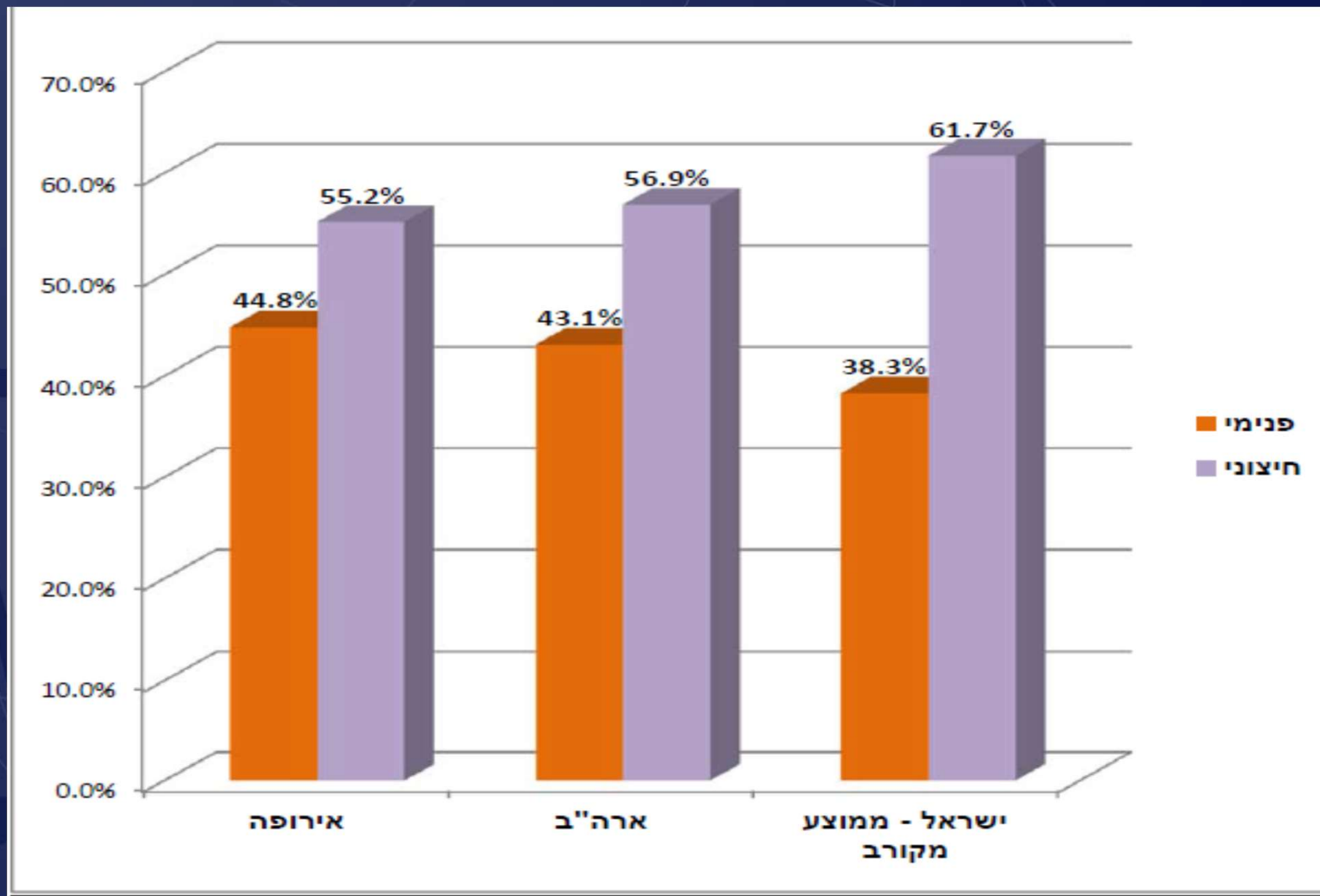


### TOTAL SPEND AS % OF REVENUE EUROPE

Based on:  
Laurence Simons



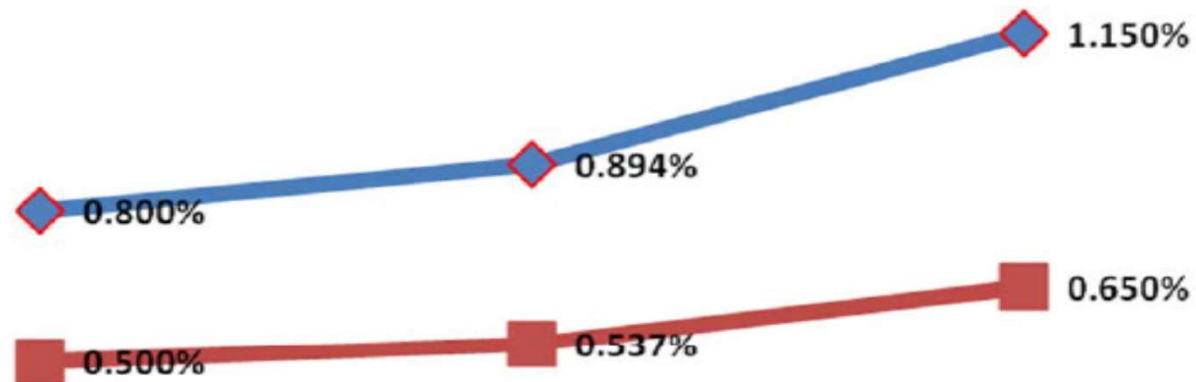
# התפלגות ייעוץ משפטי



# דוגמא – סקטור הבנקאות

## ייעוץ משפטי פנימי וחיצוני כאחוז מהכנסה

- הוצאה לייעוץ משפטי מתוך הכנסה כולל תקורות וליטגציה (ללא תביעות נגד חייבים)
- הוצאה לייעוץ משפטי מתוך הכנסה לא כולל תקורות וליטגציה (ללא תביעות נגד חייבים)



רף תחתון

ממוצע

רף עליון

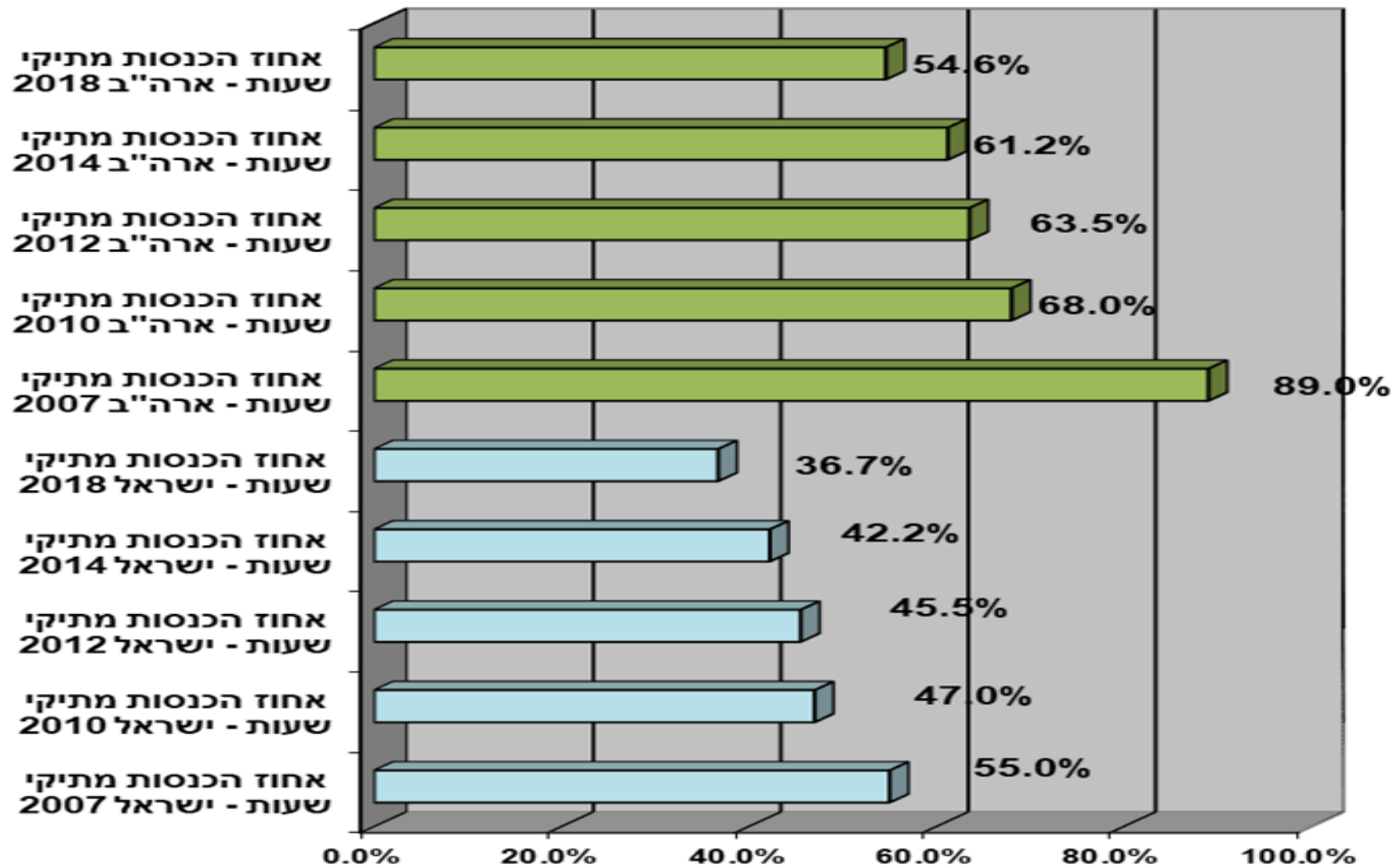
# מגמות ושינויים נוספים



# שיטות תמחיר אלטרנטיביות ומימון הליכים משפטיים



**אחוז הכנסות מתיקים בתמחיר שעות מכלל ההכנסות**  
**ממוצע משרדים גדולים ובינוניים ישראל וארה"ב**  
**2018GLawBAL - מקור:**



# מימון הליכים משפטיים

## (ראה גם מצגת נפרדת)

- החשיבה היצירתית וכוחות השוק הגיעו גם אל סביבת הלקוחות לרבות בתחומי שכר הטרחה.
- כך לדוגמא הוקמו קרנות שונות הממנות שכר טרחה ללקוחות שאין ידם משגת, או מתלבטים לגבי מידת ההשקעה בשכר טרחה.
- הדבר נכון בעיקר בתחום הליטיגציה ובניהול תיקים גדולים לרבות קניין רוחני, תובענות ייצוגיות.
- לקרנות אלו צוות מקצועי אשר בוחן את סיכויי ההצלחה בתיק/פורטפוליו ולמעשה מממן ללקוח את שכר הטרחה לעורך הדין אשר ייצגו.



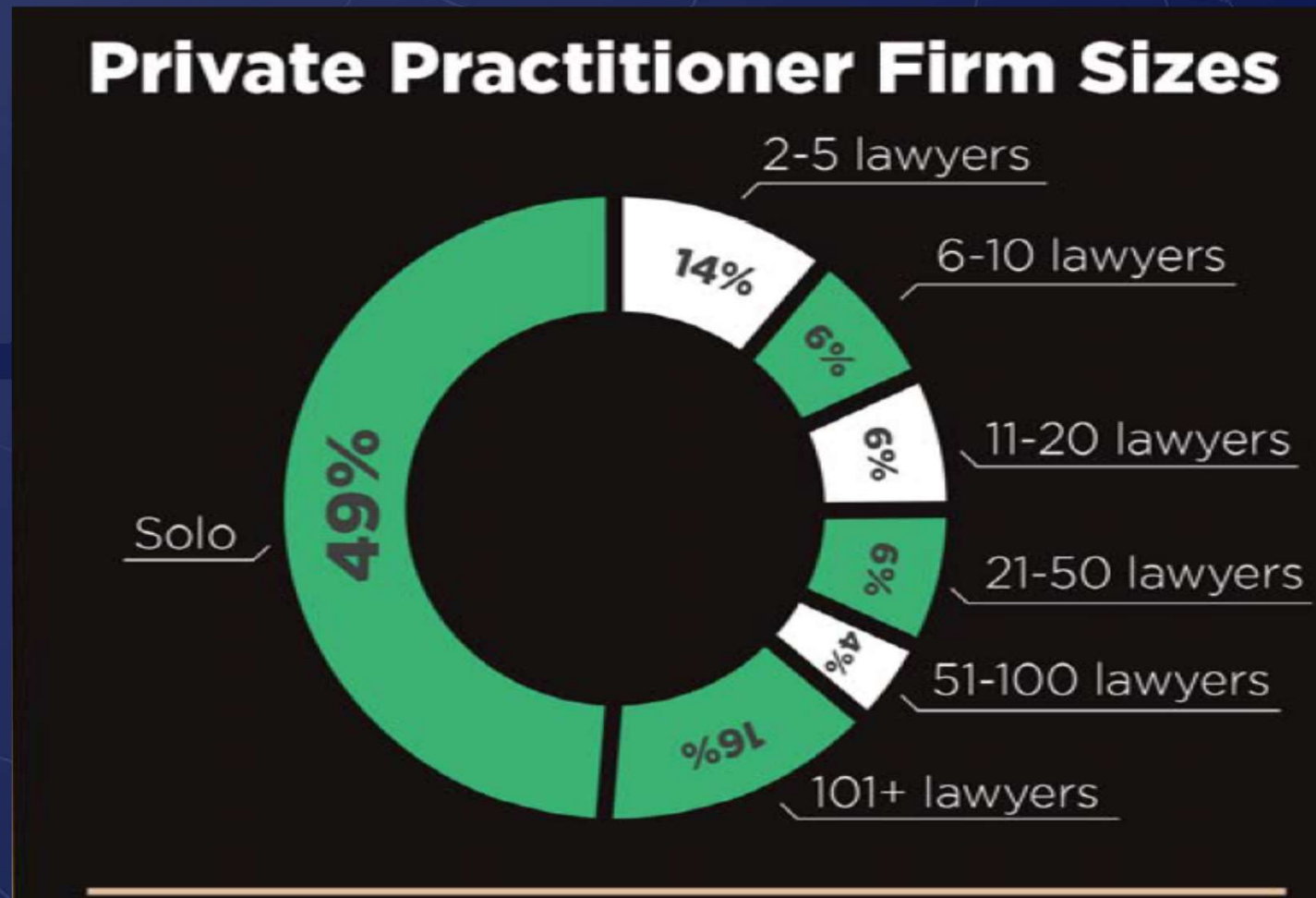
# הפרטה/הנפקה



# הפרטה/הנפקה

- גם המודל התאגידי של משרדי עורכי הדין בעולם משתנה בחלק מהמדינות.
- כך באוסטרליה ניתן כיום להנפיק משרדי עורכי דין.
- ובחלק ממדינות העולם עד 49% מהבעלות במשרד עורכי דין יכולה כלל להיות של משקיעים חיצוניים.
- למגמה זו השלכה דרמטית על כל מודל השירות של משרד עורכי דין כללי אתיקה, חיסיון וכיוב'.
- מודלים מתקדמים של שותפות בין עורכי דין רואי חשבון, עורכי דין פטנטים וכדומה.

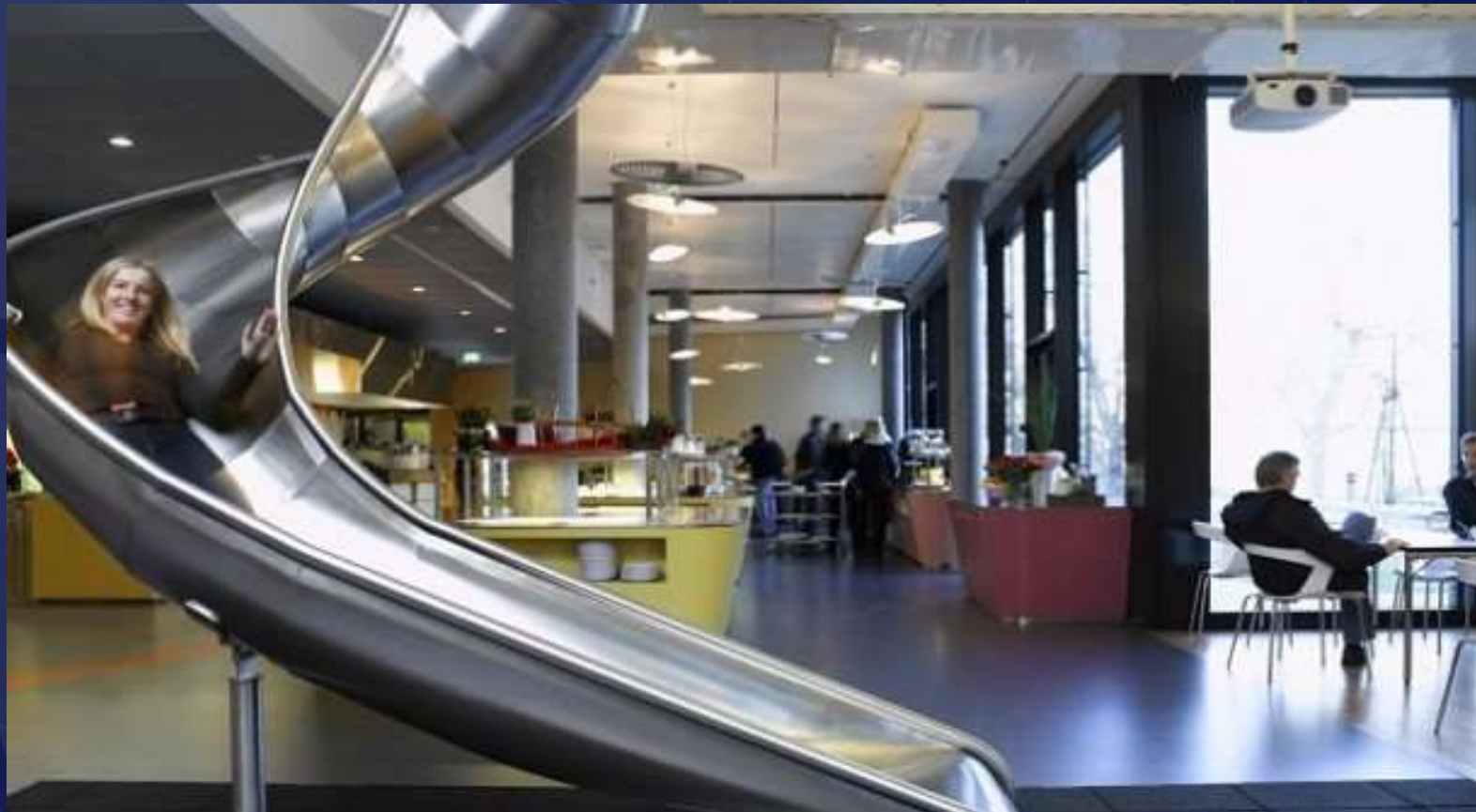
# חלים משותפים/פתרונות אחרים



# חללים משותפים/פתרונות אחרים

- כמחצית מעורכי הדין בארה"ב עובדים כעצמאיים ורבים מהללו עובד בחללים משותפים שהותאמו לצורכיהם.
- על פי החלטות וועדת האתיקה, עורכי דין בישראל אינם רשאים לפעול בחללים משותפים.
- גם בארץ מתעצמת המגמה של בניית קומות בהם חדרים לעורכי דין.
- זהו ערוץ חשוב להללו שאין ידם משגת לשכור משרד, ויצור "נראות" רצויה.
- במודל זה גם קיימת גמישות מרבית למעבר ו/או הגדלה של המשרד, יצירת קהילייה, סיעור מוחות, רחבת מסחר להעברת תיקים והזדמנויות למיזוגים/רכישות/שת"פ.

# סביבת עבודה



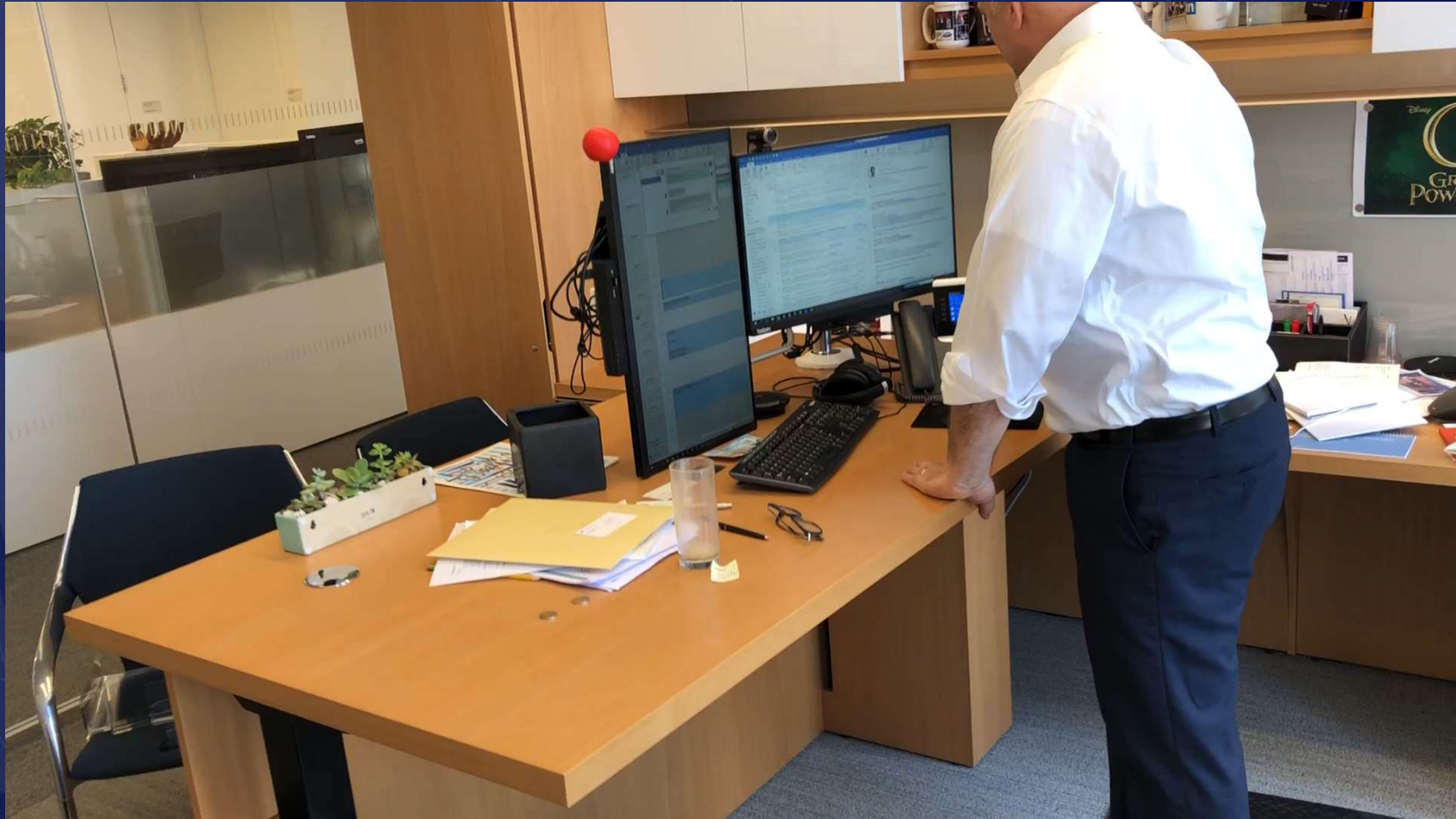
# סביבת עבודה

- המגמה היא שככל שכללי האתיקה מאפשרים זאת, שם המשחק הינו "שיתופיות" יחד עם "שיק היטקיסטי".
- כך היום מעצבי משרדי עורכי דין הינם מעצבי העל שעיצבו מטות של חברות הייטק כגון גוגל...
- מגמה זו מתיישבת היטב גם עם הגישה המקצועית המתקדמת כיום במשרדי עורכי דין אשר עוברת לעולם של Collaboration מקצועי בין מחלקות/תחומי עיסוק המשרד (להרחבה ראה באתר הבית שלנו).
- כך משרדי עורכי הדין מחשיבים יותר ויותר מתנאי העבודה וצורכי העובד ובריאותו הסביבתית והאחרות.

# סביבת עבודה



# סביבת עבודה





# מערכות אלטרנטיביות ליישוב סכסוכים



# מערכות אלטרנטיביות ליישוב

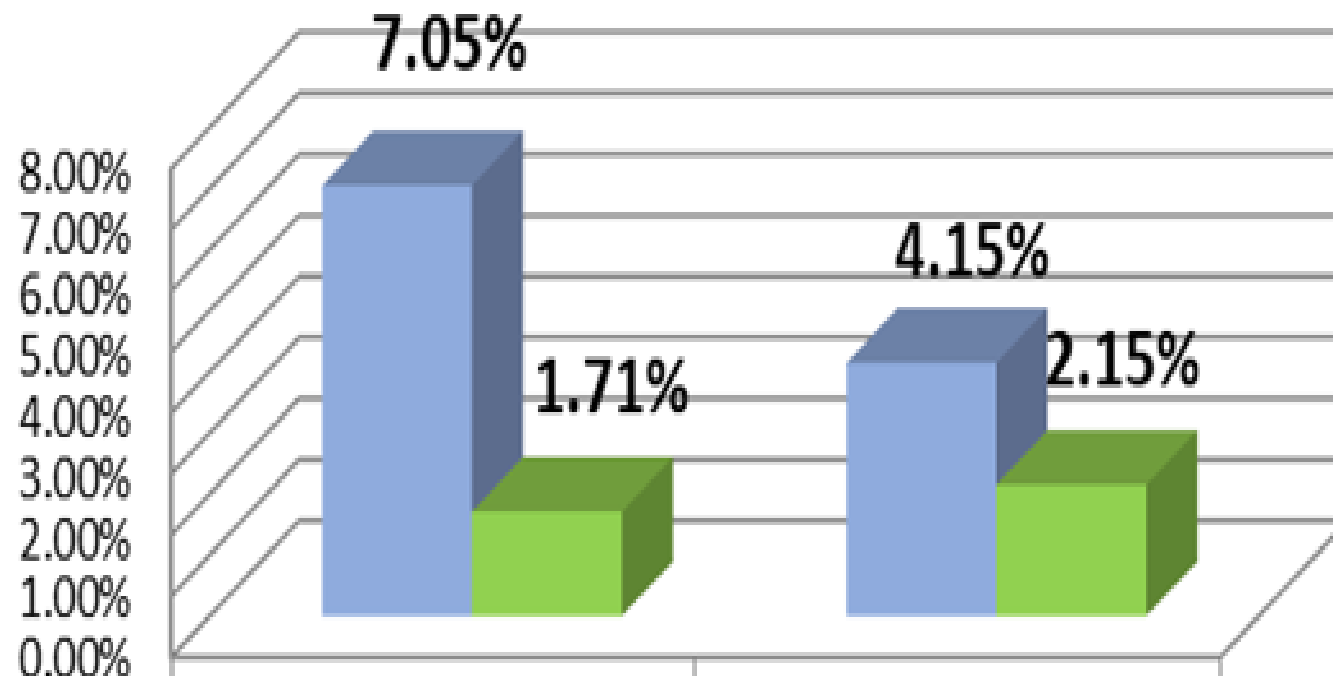
## סכסוכים

- כך לדוגמא הושקו גם בישראל כלים טכנולוגיים הסורקים החלטות ותוצאות הליכים של שופט מסוים, בתחום מסוים ואף בבית משפט מסוים. באמצעות כלים אלו יכול עורך הדין לבצע שיקולים סטטיסטיים שונים ביחס לניהול ההליך וייעולו כמו גם שיקולי כדאיות וכד'.
- חלק ממערכות ניהול הסכסוכים האלטרנטיביים (ADR) רותמות כבר מחשבים להם מוזנים אלגוריתמיים המסייעים בסליקת תביעות בסכומים נמוכים על סמך תקדימים או הסכמות של הצדדים ואפילו רתימת תאוריות מתחום "תורת המשחקים" או "דילמת האסיר" המסייעות לצדדים משני עברי הסכסוך לפתור את הסכסוך ביניהם באמצעות המחשב.

# גבייה

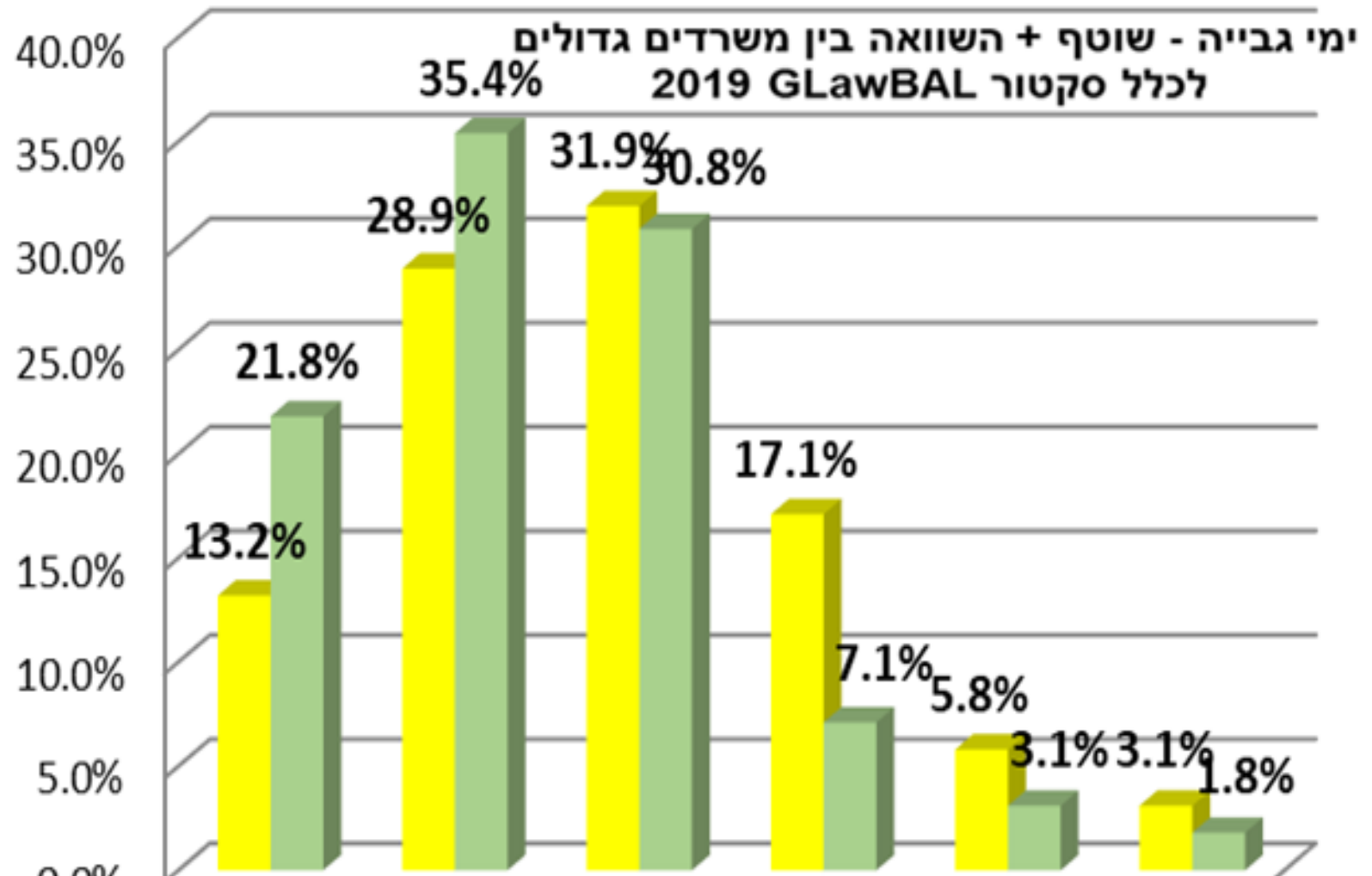


# אחוז חובות אבודים השוואה משרדים גדולים לכלל סקטור 2019 - GLawBAL



	אחוז חובות אבודים ממחזור - ישראל	אחוז חובות אבודים ממחזור - ארה"ב
כלל סקטור	7.05%	4.15%
משרדים גדולים	1.71%	2.15%

אחוז מחשבוניות עסקה

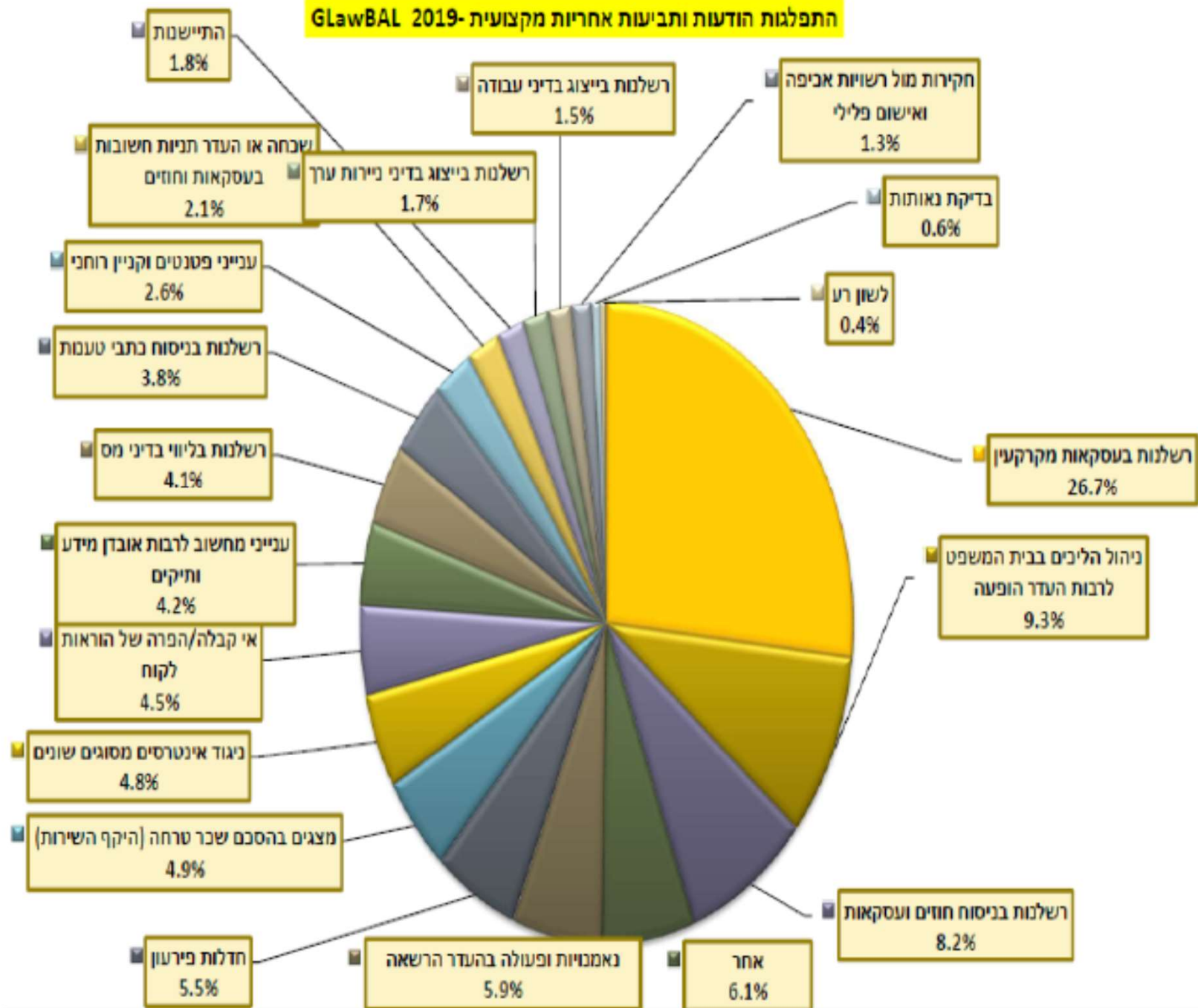


כלל סקטור	13.2%	28.9%	31.9%	17.1%	5.8%	3.1%
משרדים גדולים	21.8%	35.4%	30.8%	7.1%	3.1%	1.8%

# ניהול סיכונים ואחריות מקצועית



### התפלגות הודעות ותביעות אחריות מקצועית - GLawBAL 2019



התפלגות הודעות ותביעות אחריות מקצועית - 2019	
26.70%	רשלנות בעסקאות מקרקעין
9.30%	ניהול הליכים בבית המשפט לרבות העדר הופעה
8.20%	רשלנות בניסוח חוזים ועסקאות
6.10%	אחר
5.90%	נאמנויות ופעולה בהעדר הרשאה
5.50%	חדלות פירעון
4.90%	מצגים בהסכם שכר טרחה (היקף השירות)
4.80%	ניגוד אינטרסים מסוגים שונים
4.50%	אי קבלה/הפרה של הוראות לקוח
4.20%	ענייני מחשוב לרבות אובדן מידע ותיקים
4.10%	רשלנות בליווי בדיני מס
3.80%	רשלנות בניסוח כתבי טענות
2.60%	ענייני פטנטים וקניין רוחני
2.10%	שכחה או העדר תניות חשובות בעסקאות וחוזים
1.80%	התיישנות
1.70%	רשלנות בייצוג בדיני ניירות ערך
1.50%	רשלנות בייצוג בדיני עבודה
1.30%	חקירות מול רשויות אכיפה ואישום פלילי
0.60%	בדיקת נאותות
0.40%	לשון רע



# תודה

**GLawBAL**  
*Enhancing Performance*