



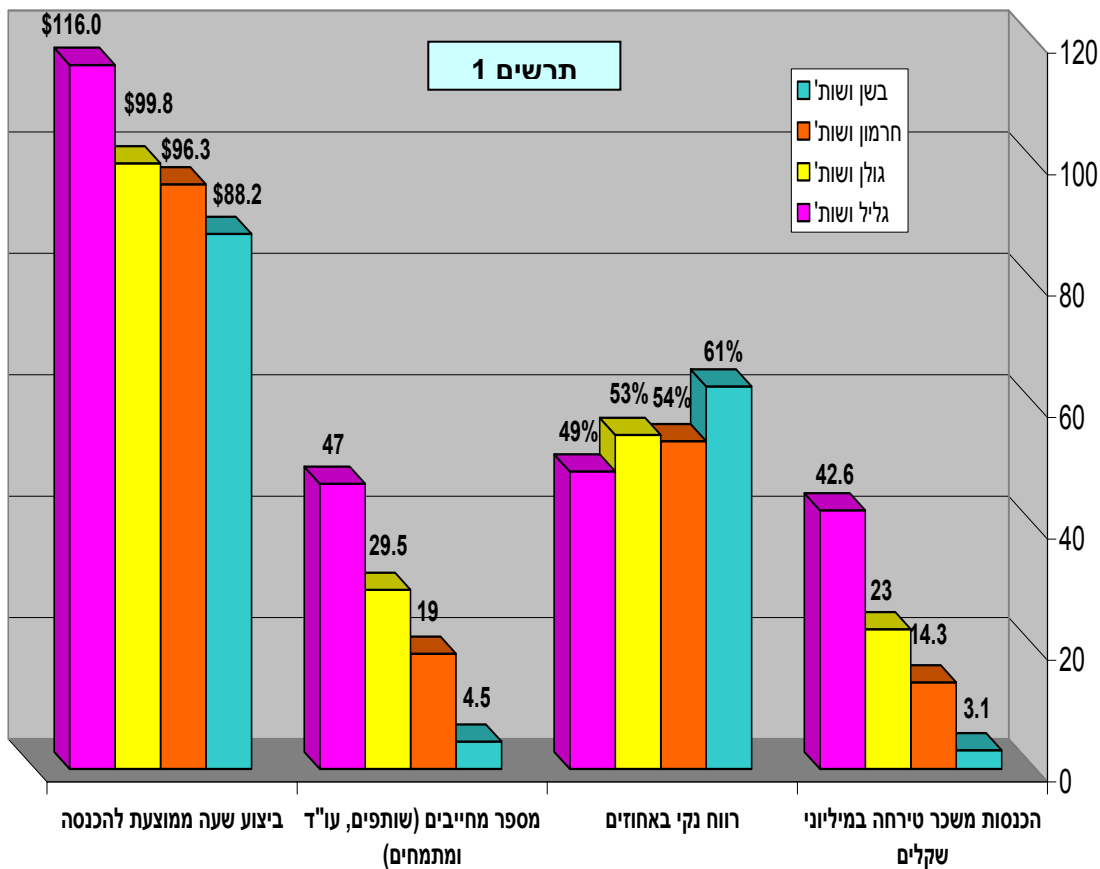
**ביצועים כלכליים ותמחיר במשרד עורכי דין – ביטאון לשכת עורכי הדין נובמבר 2007**

ביצועיו הכלכליים של משרד עורכי דין הינו פרק רחב הכולל מספר פרקי משנה רבים כגון: מדידה כלכלית, תמחיר, תקציב, תזרים, מימון, הערכת שווי וכיוצא באלו. משרדי עורכי דין בישראל מעורך דין אחד ועד עשרות רבות של עורכי דין, הבינו זה מכבר, כי בעולם תחרותי תשומת הלב העסקית למרכיבים הכלכליים של ניהול המשרד חייבת להיות חלק בלתי נפרד מסדר היום והינם מקדישים יותר ויותר זמן לנושאים אלו בצד העשייה המקצועית.

במאמר קצר זה בחרנו לבדוד ולעסוק על קצה המזלג בנושא המדידה כלכלית ומשם לעולם התמחיר של משרד עורכי דין.

לשם המחשת הדיון נציג חלק מביצועיהם השנתיים של המשרדים גליל ושות', גולן ושות', בשן ושות' ו – חרמון ושות'. **והשאלה אותה נבקש להציף באיזה מן המשרדים המוצגים כדאי יותר להיות שותף?**

השוואת ביצועים 2004  
PATENT PENDING





אנו נשיב על שאלה זו בהמשך אך לא לפני שנדון ב: (1) סקירת הפרמטרים למדידה כלכלית של משרד עורכי דין. (2) מעט על הנוהג בארץ בנושא זה. (3) יישומם של חלק מן הפרמטרים למדידת ביצועיהם הכלכליים של ארבעת המשרדים הנ"ל.

### 1. סקירת הפרמטרים למדידה כלכלית של משרדי עורכי דין:

מדידת ביצועים כלכליים במשרד עורכי דין שונה מחברה תעשייתית, או חברה מסחרית המוכרת מוצרים. מדידת הביצועים אף נבדלת במספר פרמטרים מארגון המוכר שירותים מקצועיים (מהנדסים, אדריכלים ואף רואי חשבון). הסיבות לאבחנה זו שונות ומגוונות.

להלן נמנה חלק מהפרמטרים והחתכים בהם נבחן משרדי עורכי דין. נבהיר כי לא כל החתכים נחוצים בכל עת ויש להיזהר "ממדידת יתר" אשר זוללת משאבי זמן ואף מטה את שימת הלב מן העיקר אל התפל. יש גם להבחין בין מדידת "עומק" -- הנעשית לדוגמא ערב תוכנית אסטרטגית או ערב מיזוג, לבין בחינת סוף שנה לצרכי חלוקת רווחים, בקרה תקציבית וכד' ולבין בחינה שוטפת (רבעונית או חודשית).

משרדי עורכי דין מקובל לבחון כלכלית במספר פרמטרים. העיקריים שבהם הינם:

- רמת הכנסות לתקופת זמן ותרומה להכנסה.
- שולי רווח גולמי ותרומה לרווח גולמי.
- הנהלה וכלליות = יחסי קו/מטה.
- שולי רווח נקי ותרומה לרווח נקי.
- שולי רווח נקי בקיזוז חוב אבוד.
- רווח לשותף הון (PPEP).
- שעה ממוצעת להכנסה.

כל יחידת רווח והפסד במשרד עורכי דין ניתנת למדידה כלכלית, בפרמטרים הנ"ל, על פני יחידת זמן נתונה:

- כל מחייב (שותף, עו"ד, מתמחה, פראליגל, מזכירה).
- כל מחלקה או קבוצת עבודה ככל שקיימות במשרד.
- כל מרכז רווח אחר כגון "הוצאות לקוח".
- מדידת המשרד כולו.

כל לקוח במשרד ניתן לבחינה כלכלית בפרמטרים הנ"ל, לפי:

- רמת הכנסות מלקוח/קבוצת לקוחות.
- רמת הכנסות מסגמנט תעשייתי מסוים.
- רווח גולמי/נקי מלקוח/קבוצת לקוחות.
- התפלגות שעות מחייבים בין לקוחות.
- פיזור הכנסות מלקוח.
- הכנסה/רווח לשותף מלקוח.

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

אין לראות באמור במסמך זה כיעוץ ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי



**כל מוצר משפטי** ניתן למדידה כלכלית בפרמטרים הנ"ל, לפי:

- שעות חיוב.
- ריטיינר.
- תמחיר קבוע FIX.
- שכר טרחה מהצלחה
- שילוב כלשהו של הנ"ל.

**2. על הנהג בארץ בנושא מדידה כלכלית:**

במשרדי עורכי דין בארץ, קטנים כגדולים, אנו מזהים שונות רבה ביחס למדידה כלכלית של ביצועי המשרד, הן בפרמטרים הנמדדים והן באופן ובעומק המדידה.

יחד עם זאת, קיימת מגמה ברורה בקרב המשרדים לבחון עצמם כלכלית כשיותר ויותר משרדים (גדולים כקטנים) פונים לבחינה והטמעה של שיטות וכלים פיננסיים לבחינת ביצועיה של הפירמה בחתכים שפורטו בסעיף 1 לעיל.

מעבר לעובדה שבחינה זו תורמת באופן ישיר לשולי הרווח ולרווחי השותפים, היא מסייעת בתכנון אסטרטגי וניהול כלכלי יעיל של סוגיות: תגמול שותפים ושכירים, שכר עבודה, ניהול הצוותים האדמיניסטרטיביים והתקורות, ניהול בסיס הלקוחות, שיקולי הקמה/ביטול מחלקות שיקולי מיזוג ורכישה וכיוב'.  
ניהול בסיס הלקוחות, שיקולי הקמה/ביטול מחלקות

**3. נשוב למשרדים שהוצגו בתחילת המאמר.**

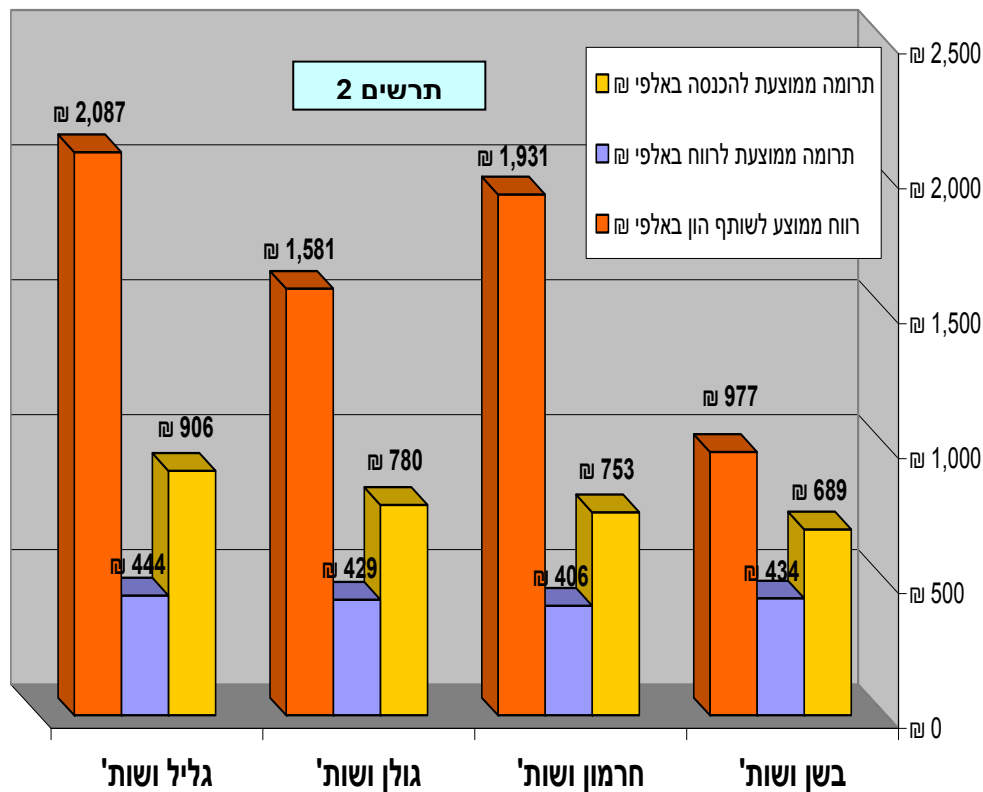
באופן מוטעה נוהגים לחשוב כי רמת הרווח הנקי של משרד תקבע איזו הוא משרד טוב יותר כלכלית. נדגים את הטעות על נתוני המשרדים שהוצגו בתרשים 1 בתחילת המאמר. אם נבחן את פרמטר הרווח הנקי בנתוני המשרדים הללו, נדרג את המשרדים לפי סדר יורד: בשן, חרמון, גולן וגליל. שהפער בין חרמון וגולן הינו אחוז אחד בלבד.

בתרשים 2 נוסיף עוד מספר חתכים הנגזרים מביצועי 2004 ובעיקר נציג את החתך המבחין והדומיננטי ביותר והוא **רווח ממוצע לשותף הון ובמילים אחרות עם כמה בממוצע "הולך שותף הון הביתה?"** וכאן נגלה כי על פי פרמטר זה, המצב התהפך לגבי בשן וגליל והפער הזעום ברווח הנקי בין חרמון לגולן ברווח מתעצם פי כמה. על פי פרמטר הרווח הנקי לשותף הון, הדירוג בסדר יורד הינו: גליל, חרמון, גולן ובשן.

הסיבות לשונות זו יכולות להיות רבות ומגוונות: מבנה וכמות שותפי הון או שותפי חוזה, משמעת הזנת השעות, אחוז החיוב מתוך השעות המוזנות, מדיניות שכר ותגמול, אחוז העמסת עלויות הנהלה וכלליות, תמחיר, עסקאות עם שכ"ט ארוך טווח, בעיות גבייה וכיוב'. כל הללו ילובנו על ידי השותפים עת הם ידונו במכלול הנתונים ויסיקו מסקנות.



**השוואת ביצועים 2004**  
**PATENT PENDING**



**מהו תמחיר במשרד עורכי דין?**

אחת הנגזרות והמסקנות העיקריות מנושא המדידה הכלכלית הינו נושא התמחיר.

לשם המחשת סוגיית התמחיר נציג מספר סיפורים אמיתיים :

שותף ממשרד פלוני מספר כי בתיק ליטיגציה מורכב שהגיע למשרדו סוכמה מסגרת שכר טרחה עם לקוח. עם העברת החומר למשרד, התחוויר כי החומר העובדתי בתיק כולל כ- 15 ארגזי קלסרים. רק כמות השעות אשר תושקע בסינון החומר תכלה חלק ניכר משכר הטרחה.

במשרד אחר מנוהל מו"מ בשם לקוח על עסקת השקעה בתמחיר קבוע. את הצד שמנגד מייצג בן משפחה אשר הינו עורך דין צעיר ולא מיומן שאינו חס על זמנו והמשא ומתן מתארך מעבר לכל כדאיות כלכלית של שכר הטרחה בתיק.

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

איך לראות באמור במסמך זה כייעוץ ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי



במשרד שלישי, תוצאות ניתוח כלכלי מגלות כי במרביתם של התיקים בהם היה שכר קבוע והתגלו כתיקים הפסדיים, הושקעו יותר מ-60% שעות שותפים. משרד זה גם מסיים את שנת 2006 בצניחה של כ-14% בשולי הרווח הנקי.

ואחרון, הינו סיפורו של שותף במשרד גדול אשר מקונן שריטיינר אשר הוצע ללקוח לפני כשנתיים לעבודה שוטפת גדל למימדים מפלצתיים והפך לא כדאי.

דוגמאות אלו ועשרות אחרות, מלמדות על כשל בהסדר שכר הטרחה עם לקוחות אשר ברוב המקרים נובע מבדיקה לקויה, של היקף התיק, שינוי נסיבות, כוח האדם המוקצה לתיק והעלויות המועמסות עליו. במילים אחרות בעיות "תמחיר" של שכר הטרחה.

### **מהם השיקולים שיש להביא בחשבון בנושא "תמחיר"?**

את השיקולים אותם יש להביא בחשבון בעת תמחיר של ייצוג משפטי אנו מחלקים לשלושה:

**השיקול הראשון** הינו עלות הייצוג. אנו מתכוונים הן לעלות שכר העבודה של הגורמים אשר יטפלו בתיק: הן שותפים, עורכי דין ומתמחים והן עלות הוצאות כוח האדם המנהלי והוצאות ההנהלה וכלליות אותן יש לייחס לתיק.

כלכלי ונכון להציג את שתי העלויות הללו במפתח של שעה ולדוג':

אנו מעריכים כי בתיק מסוים יושקעו 50 שעות מתוכן 10 שעות שותף זוטור, 25 שעות עורך דין צעיר ו-15 שעות מתמחה. נערוך את החישוב הבא: נחשב מהי עלות שעה ממוצעת של הצוות המנהלי והוצאות הנהלה וכלליות ומספר זה נכפול ב-50. כעת נחלץ עלות שעת עבודה של המתמחה, עורך הדין והשותף ונכפול זאת במספר השעות שכל אחד ישקיע. עם נסכם את כלל העלויות עד כה ונקבל את כלל העלות שיש להשקיע בתיק. לשם הדוגמא נניח כי עלות זו הינה 3,000 דולר.

במסגרת השיקול השני נבחן את רמת העלות אותה קיבלנו מול שולי הרווח המקובלים במשרד ונחלק את העלות שקיבלנו ב"משלים" לאחוז שולי רווח זה. נניח כי שולי הרווח המקובלים במשרד הינו 40% אזי את המספר 3,000 דולר יש לחלק ב-60% והתוצאה הינה 5,000 דולר שהוא שכר הטרחה אותו יש לבקש בתיק כאשר רוצים אנו להיצמד לשולי הרווח במשרד.

**והשיקול השלישי** והאחרון הינו שיקול הכולל פרמטרים לא כמותיים כלל אשר עשויים לשנות את כל החלטתנו ביחס למודל התמחיר ולקבל לידינו את הייצוג גם אם אינו עומד בדרישות התמחיר ועיתים אף לא לקבל את הייצוג אם ניתן לגבות מחיר גבוה מן התמחיר שחישבנו. בכלל שיקולים אלו נמנה את יוקרת התיק או לחילופין תיק שיזיק למוניטין המשרד, מיהו הלקוח והשירותים האחרים אותם הוא מקבל במשרד? היכן יתנהל התיק? מי הצד/צדדים שכנגד ככל שידוע הדבר? האם יש בתיק כדי לחשוף אותנו להיבטי משפט מעניינים ומשלימים? וכד'.

בהקשר זה יהיו שיגידו: אם במילא השיקולים הללו יכריעו את ההחלטה האם לקחת את התיק למה יש לערוך תמחיר כללי? אמירה זו בטעות יסודה, שכן מסיבות רבות כמעט בכל מצב רוצים אנו לדעת מהו תמחיר התיק ושולי הרווח בו גם אם בסופו של יום אנו יודעים שנפסיד או נרוויח בו מעבר לשולי הרווח הרצויים במשרד.

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

**אין להסתמך ו/או לראות במפורט במאמר זה כדי ייעוץ ו/או חוות דעת מקצועית המסתמך על האמור במאמר זה עושה זאת על אחריותו בלבד.**