

## **"אתגרים שבצמיחה" סוגיות מעולם המשרדים הגדולים**

**כנס לשכת עורכי הדין יום שלישי 22.5.2012 12:30 – 14:00 מלון רויאל ביץ' אילת**

### **יו"ר הפאנל - עו"ד יודי לוי**

**חברי הפאנל – עו"ד גיורא ארדינסט, עו"ד רויטל בן ארצי, עו"ד עוז בן עמרם, עו"ד אלקס הרטמן, עו"ד דודי זלמנוביץ, עו"ד דוד חודק, עו"ד מורי מטלון**

סקטור עורכי הדין בישראל חווה, בשנים האחרונות, תהפוכות דרמטיות בהקשרים דמוגרפיים, חברתיים, מקצועיים, כלכליים, ארגוניים, ניהוליים ואחרים. בשונה מהעבר, משרדי עורכי דין גדולים כמו גם קטנים והנהלותיהם, נדרשים כיום להתמודד עם סוגיות רבות ומגוונות אשר לא היו נחלת סדר יומם בעבר.

אין ספק שאחד המובהקים שבתהליכים שחווה סקטור משרדי עורכי הדין בשנים האחרונות, הינו הגידול הדרמטי במספר השותפים, עורכי הדין, המתמחים ואנשי המטה. מונים אנו כיום מעל 10 משרדים בהם יותר ממאה עורכי דין ואף שני משרדים בהם 200 עורכי דין ויותר, כשבצירוף אנשי המטה, בחלק מהמשרדים הללו, מדובר בארגונים בהם כבר 200 ואף 300 עובדים. כך גם ביותר מעשרה משרדים מספר השותפים הינו יותר מ- 30 ובשניים מהם אף כבר חצה את רף 50 השותפים.

גודלם של המשרדים, כמות השותפים ועורכי הדין ומורכבותם של התהליכים, הביאו עימם גידול ושוני בהיקף ותוכן הסוגיות, הניהוליות והאחרות, המונחות כיום בפני השותף המנהל או צוות ההנהלה. לכך גם תרמו כמובן שינויי מאקרו ומיקרו נוספים אשר השפיעו על מקצוע עריכת הדין בעולם וגם בארץ.

למעשה, בדומה ליו"ר דירקטוריונים ומנכ"לים בחברות רגילות, שותפים מנהלים וצוותי הנהלה במשרדי עורכי דין, מוצאים עצמם כיום נדרשים לתת מענה ניהולי יום יומי, מהרמה האסטרטגית ועד רמת סביבת העבודה, זאת בצד עיסוקם היומיומי והאינטנסיבי בעולם המקצועי וגם כאן הן ברמה המהותית והן ברמה הניהולית.

יתרה מכך, בשונה מנושאי משרה ומנהלים בחברות רגילות, נדרשים כיום מנהלי משרדי עורכי דין, לדון בו זמנית בסוגיות אשר בחברה רגילה מטופלות ונמצאות בתחומי אחריות של בעלי תפקידים שונים.

ואם לא די בכך, בעוד במסגרת ניהולה של חברה רגילה בדרך כלל מארג התפקידים והסמכויות ברור ובפרט האבחנה בין "בעלים" ל – "מנהלים", הרי במשרד עורכי דין כל השותפים הינם, גם "הבעלים", גם, חלק "מאמצעי הייצור" וגם, ברוב המקרים, שותפים לשדרת הניהול וקבלת ההחלטות.

מטרתו של הפאנל הינה להציג ולדון בכמה מהסוגיות היותר מורכבות העומדות כיום לטיפולו של השותף המנהל ו/או של הנהלת המשרד במשרד עורכי דין גדול. ובין הללו: חלוקת רווחים, קבלת החלטות, דילול ופרישה, פוליטיקה פנימית, אסטרטגיה ושיווק, ניהול סיכונים וכיוב'. כמו כן ובמידה ויאפשר הזמן, לדון בכל הללו גם על רקע תהליכי מאקרו המשפיעים על הסקטור כגון כניסת עורכי דין זרים לישראל, קהילה וחברה וכיוב'.

בפאנל ישתתפו שותפים בכירים מהמשרדים הגדולים בישראל והללו יתרמו מניסיונם ויחוו דעתם על המורכבות הרבה בטיפול בסוגיות המוצגות לעיל.

לפאנל זה מוזמנים שותפים ועורכי דין ממשרדים גדולים וקטנים ובמסגרתו יוכל קהל השומעים הן, להיחשף לעומקן ומורכבותן של הדילמות, תוך יישומן ואבחוןן ביחס למשרדו של השומע, הן, להעיר ולשתף מניסיונו הוא והן, להציג שאלות.

נשתמע

\* מצורף תקציר מאמר וסקר פרי עטו של עו"ד דודי זלמנוביץ בנושא: תהליך הפיכת משרדי עורכי הדין בישראל "ממשפחות" לארגונים.

## סקטור עורכי הדין בישראל "ממשפחות" לארגונים – פורסם ב "כלכליסט" - תקציר

### מאת עו"ד דודי זלמנוביץ חברת GLawBAL

#### רקע:

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

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

#### על הסיבות למעבר מ"משרדים" לארגונים

הסיבות למעבר ממשרדים לארגונים, שונות ומגוונות ונקבץ חלק מהן בקצרה:

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

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

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

בחנו ארבע קטגוריות:

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

חילקנו את המשרדים לשלוש רמות התפתחות בתחום הארגון וניהול:

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

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

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

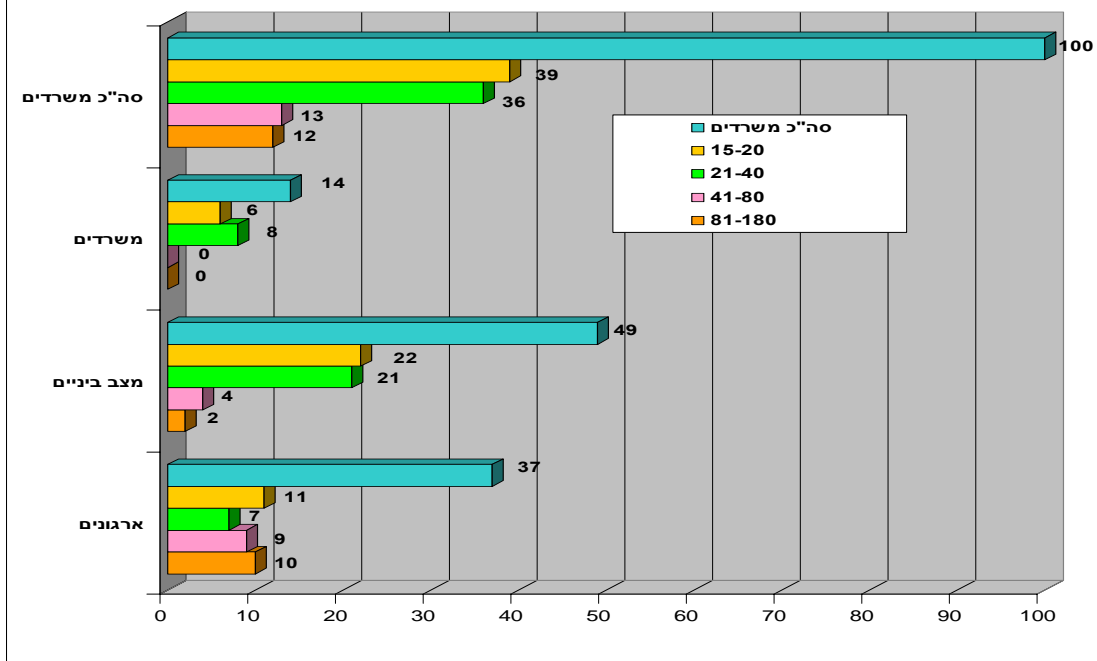
במקביל בחנו את תוצאותיהם העסקיות של המשרדים ביחס למיקומם באבולוציה הארגונית הנ"ל ואופי פעילותם. בתוצאות עסקיות כוונתנו שני פרמטרים מרכזיים (מתוך 9 מדדים כלכליים המשמשים בניתוח כלכלי של משרד עורכי דין) והם: הכנסה למשרת עורך דין ורווח לשותפי הון. את התוצאות העסקיות חילקנו לשלוש רמות: (1) גבוהה, (2) בינונית גבוהה ו- (3) בינונית.

## **תוצאות**

א. בגרף אשר בעמוד הבא, אנו רואים כי בקרב 12 המשרדים בהם למעלה מ- 80 עורכי דין, 10 משרדים מנוהלים כ- "ארגונים" ו- 2 מצויים ב- "מצב ביניים". למשרדים גדולים אלו כמעט ואין ברירה אלא להפריט את תשומות הניהול והארגון ובין השאר, למנהלים שכירים. גורמים נוספים המשפיעים במשרדים אלו על רמת הארגון הינם: מודעות לקוחות הנגיעה הגלובאלית וקליטת כוח אדם מחו"ל, הסדרי השותפות מובנים לרבות בניית דור ביניים והמשכיות, בעלי תפקיד ניהוליים, לרבות מנהלי כספים, מנהלי משאבי אנוש ומנהלי שיווק וכיוב'.

מבדיקה של ביצועיהם הפיננסיים של 10 ה"ארגונים" בקבוצה זו, 8 נמצאים ברמת ביצועים פיננסיים גבוהה ועוד 2 ברמת ביצועים בינונית גבוהה. מכאן ניתן להסיק כי בפירוש אחד הגורמים והמנועים לביצועים פיננסיים גבוהים הינו השלב הארגוני בו מצוי המשרד ובמילים אחרות ככל שאתה מנוהל יותר טוב אתה ברמת ביצועים פיננסיים טובה יותר. יחד עם זאת יש להזכיר כי לביצועים פיננסיים יש גם סיבות נוספות כגון עצם גודלם של המשרדים אשר בחלק מן המקרים ממקם אותם במיצוב גבוה ביחס לתמחיר (על כך ראה מאמרים ספציפיים באתר הבית שלנו [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)).

מאה משרדי עורכי דין לפי מספר עורכי הדין  
 בקטגוריות: "ארגונים", "משרדים" ו "מצב ביניים"  
 מאי 2010



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

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

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

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

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

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