אסטרטגיה במשרד עורכי דין

Partners & Co.

15 מרץ 2022

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

www.glawbal.com

GLawBAL
Enhancing Performance

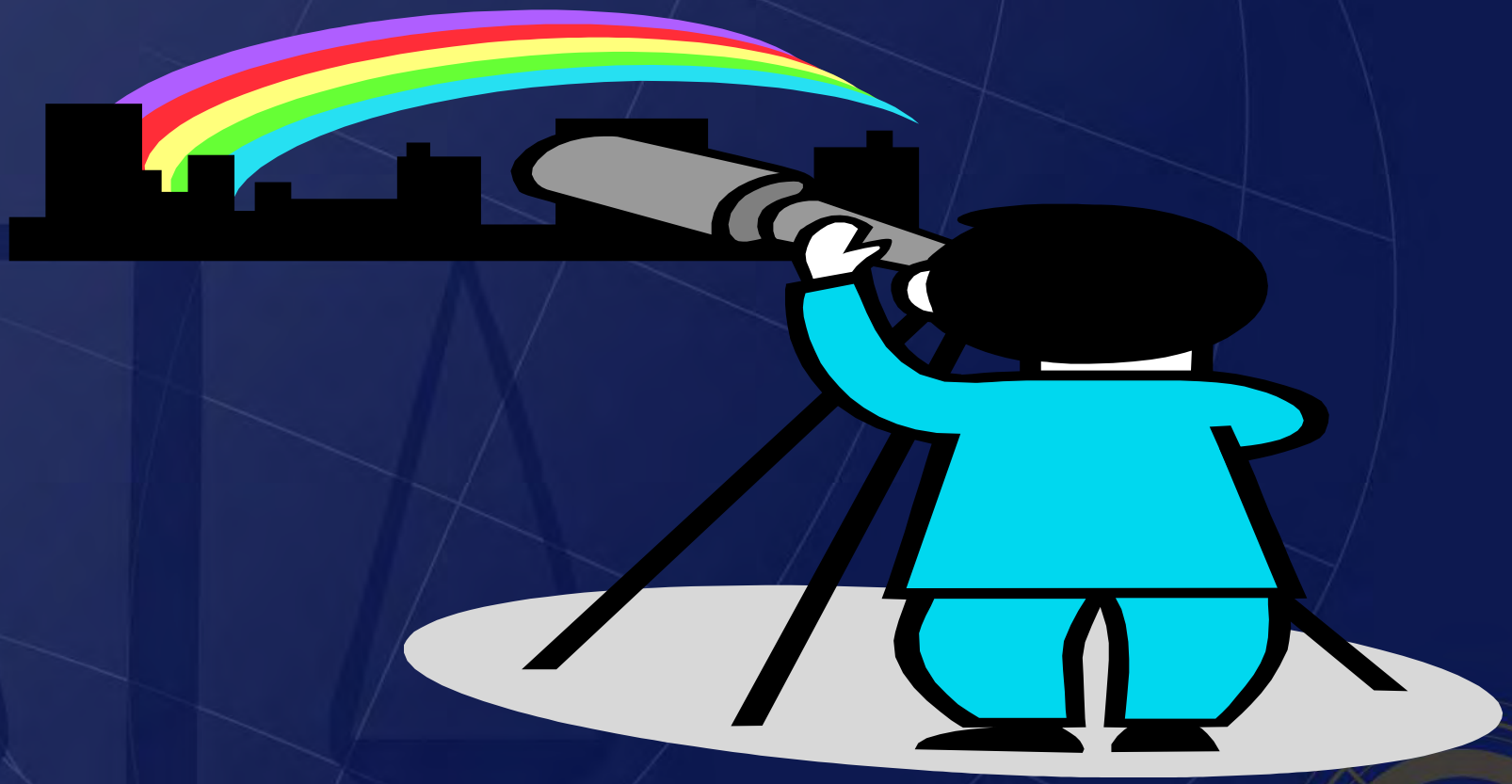
כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

CHANGE
AHEAD

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות ... ביץ דודי

אסטרטגיה במשרד עורכי דין
מה לנו ולזה ?



כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

זה נוגע לכולנו מקטן ועד גדול

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

"אסטרטגיה הינה למעשה ראית העתיד והרי איננו נביאים או מגידי עתידות"

- אסטרטגיה אינה ראיית הנולד אלא רצף של הנחות וקביעות שמושתתות על בחינת העסק שלנו, מנתחות את ביצועינו, מציפות את שאיפותינו ומתרגמות את הכול למישור התכנון והעשייה.
- אנו עוסקים למעשה באסטרטגיה וראייה עתידית יום יום ב"קומנסנס" שלנו. אנחנו רק לא קוראים לזה כך.
- כי אנו עושים זאת באופן מבוזר, מגיב, לא מתכנן, פחות שיתופי וללא חשיבה וכלים מתודולוגיים.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

"העולם מסביבנו אינו צפוי ודברים משתנים כל העת. אנחנו, לקוחותינו, הסביבה/ הנסיבות"

- למרות שטענה זו חוזרת על עצמה בקרב עורכי דין רבים, כאשר בוחנים את ביצועיהם משנה לשנה, ברובם של המשרדים קיימת יציבות.
- כמו לכל תכנון ארוך טווח גם כאן ישנן דרגות חופש, שהן תחום הסטייה/שגיאה בהנחות עליהן מושתתת ראייתנו. או לחילופין שינוי נסיבות בעולם המורכב בו אנו פועלים. דרגות החופש קיימות בהסתברות מסוימת ועיתים מנרמלות האחת את השנייה.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

- כך לדוג', הנחנו כי, עקב גאות צפויה בשוק ההון נידרש לכמות כוח אדם גדולה לביצוע תשקיפים.
- הגאות הייתה קטנה מששיערנו אך מנגד השפעתה של "רגולציה" שהושתה על שוק ההון, הניבה עבודה רבה יותר מאשר צפינו.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

"אנחנו שונים מכולם"

- לא אנו פשוט לא!
- אכן סקטור עורכי הדין מתבדל ומבדל עצמו בהקשרים רבים, אך עדיין אנו עסק ככל העסקים: יש לנו אנשים, תהליכים עסקיים, לקוחות, אנו חשופים לתנודות שוק, לסביבה תחרותית, להיבטים מאקרו פוליטיים וכיוב'.
- יתרה מכך, התחרות הגוברת שלנו על הלקוחות רק מבסס את הצורך שלנו לחשוב אסטרטגית נכון ובאופן ארוך טווח.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

"אין לנו זמן לכך, אנחנו מאוד עסוקים"

- הרי זו בדיוק תכלית העניין!
- מפליא כמה בדיעבד, משרד הבוחן וממש את האסטרטגיה שלו ומגלה כי נכון ורווחי יותר עבורו למקסם את חלק מהזמן וכוח הייצור שלו לכיוון אחר מהקיים, מייסר את עצמו על כמות הזמן שהשקיע בכיוון אחר על ההשלכות שאובדן זמן זה גרם.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

- ***"לכל אחד מאיתנו אסטרטגיה אחרת אז למה לפתוח את זה"***
- אנו מגלים ש"לטמון ראש בחול" בטווח הקצר מניב תשלום יקר מאוד בטווחים הבינוני והארוך.
- אנו אנשים שאפתניים בדרך כלל. לכל אחד שאיפות משלו: לאחד חשובה שורת הרווח, לאחר גודל המשרד, לשלישי תחומי העיסוק והרביעי מעוניין להיות עם משפחתו כבר בשעות הערב המוקדמות. אנו רוצים לממש את שאיפותינו.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

- ניסיון לכלוא אותן ולא להציפן לדיון משותף אשר יאזן בין כלל שאיפות אלו די מבטיח חוסר יציבות בעתיד.
- איזון של שאיפות וראיית הדרך המשותפת אינו יכול להתבצע על דרך שיחות מסדרון אלא רק במסגרת תוכנית ארוכת טווח.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

"אנו קטנים זה לא נוגע לנו"

- בדיוק ההיפך ככל שמשרד קטן יותר או בראשית דרכו, סיכוניו גדולים יותר, גמישותו רבה יותר והצורך עבורו להגדיר את משנתו האסטרטגית חיוניים מאוד.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

"זה מורכב מידי אולי בלתי אפשרי"

- ממתי הפכנו לתבוסתניים?
- האם מה שאנו משדרים ללקוחות שלנו בשליחותם אנו יוצאים לבתי המשפט והמשא ומתן, אינו נכון עבורנו?
- בהינתן שהמהלך האסטרטגי מושתת על מסגרת חשיבה מובנית ומתודולוגית, מקום שהצליחו אחרים מדוע אנו ניכשל?

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

"ניסינו נכשלנו"

- מניתוח כשלון תהליכים אסטרטגיים, אנו למדים שתהליכים אלו נכשלו משתי סיבות עיקריות:

1. האחת, צריך להיות "תכנון לתכנון" חייבת להיות שיטה, מתודה, אחראים, מטרות, יעדים ולו"ז.
2. השנייה, אמיתית איננו מצליחים לפנות את זמננו למלאכה קדושה זו ואנו מבצעים אותה תוך כדי טיפול ומתן קדימות לשאר הבעיות הבוערות. אם לא נקדיש "זמן איכות" לתהליך זה ונבין את תרומתו, ניכשל.

-

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

"פרות קדושות"

"הצלחנו אך זה התמסמס"

- "התמדה"!!
- בדיוק כפי שצריך להיות תכנון לתכנון צריך גם שיהיה תכנון לביצוע.
- תוכנית רב שנתית אשר אינה נפרטת לתוכניות עבודה שנתיות ומתוקצבות, יעדים, מטרות, לו"ז וכיוב', אכן דינה להתמסמס.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

קביעת אסטרטגיה

- **חלום** - מה אנו רוצים להיות כשנהיה גדולים?
- **חזון** - מה הדרכים למימוש החלום?
- **ערכים** - מה הערכים שאנו מאמינים בהם?
- **כללים** - מהם הכללים לקבלת החלטות?
- **הצהרה** - איך להעביר את התיאוריה למציאות?
- **ביצוע** - מה תוכנית הפעולה?
- **בקרה** - איך עוקבים אחרי התוכנית?
- **עדכון** - מה מידת הגמישות?

"אסטרטגיה לא עוסקת בבעיות של היום אלא בהזדמנויות של מחר"

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

שאלות אסטרטגיות

עם או בלי תוכנית רב שנתית וכמענה לצרכיו האסטרטגיים, על המשרד להציג לעצמו שאלות רבות ביחס לעולם השיווק וניהול הלקוחות שלו.

- מהן החוזקות שלי?
- מהן ההזדמנויות שלי?
- כיצד אבדל את עצמי?
- מיהו קהל לקוחותיי הפוטנציאלי?
- כיצד ארצה להראות מיצובית?
- איזה סל שירותים הנני מעוניין להציג?

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

שאלות אסטרטגיות

- האם אני רוצה להתמזג/למזג/למכור...?
- איזו רמת ותרבות תמחיר/שירות הנני מעוניין לשדר?
- היכן אני רוצה להיות נוכח)במרכז, בפריפריות, בחו"ל(?
- עד כמה הנני מעוניין להיחשף תקשורתית?
- מה אני רוצה שהלקוחות שלי יחשבו שיראו את משרדי? את לבושי? את האוטו שלי?
- וכן הלאה שאלות רבות ומגוונות...

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

אז כיצד עושים זאת?

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

תוכנית רב שנתית

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מסמך אסטרטגיה ושיווק

מתולוגיה:

- צילום מצב.
- נתוני השוואה.
- מסקנות ויעדים.

שלושה חלקים עקרוניים:

- פרקי מבוא, שיטה והנחות עבודה.
- פרק אסטרטגי)SWOT, מיצוב המשרד וכד'(.
- תוכנית עבודה ויעדים)משימות, לו"ז ותקציב(.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

SWOT - חוזקות, הזדמנויות...

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מודל SWOT

- מודל SWOT ממפה עבור הפירמה את חוזקותיה, חולשותיה, ההזדמנויות אשר לפניה והאיומים המסכנים אותה.
- המודל מהווה כלי לניסוח משנה אסטרטגית, הגדרת סדרי עדיפויות, ביצועים עסקיים ובעיקר תשתית לתוכנית רב שנתית.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

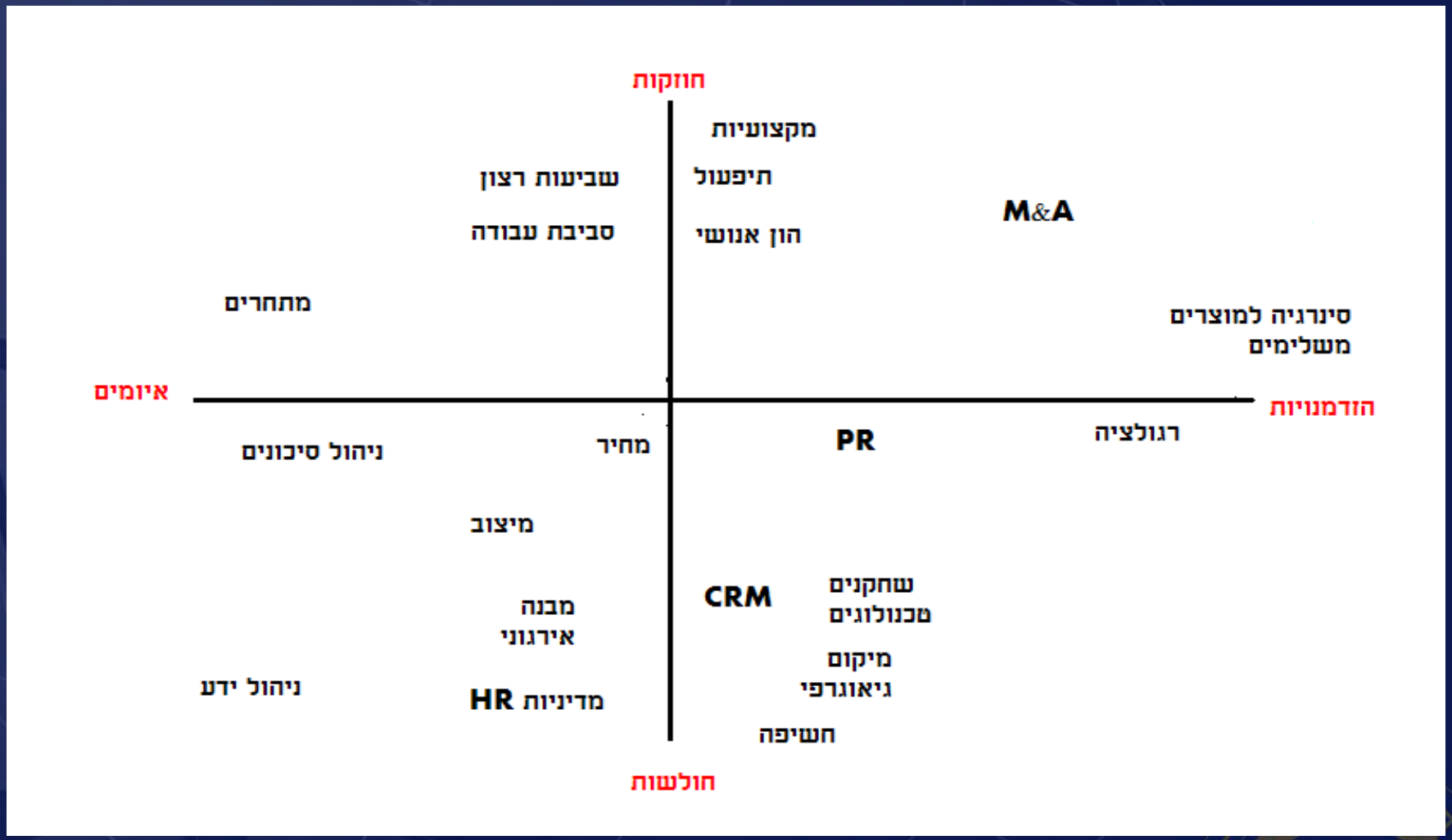
מודל SWOT

- **חוזקות** (Strengths) – במה אנו חזקים, מובילים, מתבדלים מאחרים.
- **חולשות** (Weaknesses) – במה אנו חלשים ביחס לאחרים.
- **הזדמנויות** (Opportunities) – אלו הזדמנויות עומדות בפנינו: סביבה עסקית, לקוחות וכיוב'.
- **איומים** (Threats) – מה מאיים עלינו מבחוץ ומבפנים.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מודל SWOT



כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

דוגמאות לניתוח SWOT

חוזקות Strengths	חולשות Weaknesses	הזדמנויות Opportunities	איומים Threats
מוניטין	תדמית בעייתית	שוק מתפתח	משבר כלכלי
מעורבות עסקית	שרות לא ייחודי	צורך חסר של לקוחות	כניסת מתחרים
שרות חדשני	מוניטין גרוע	מיזוגים ושת"פ	לקוח גדול בקשיים
שת"פ אסטרטגי	מיקום לא נכון	תחומים חדשים	חוקים חדשים
מומחיות מיוחדת	מחירים גבוהים	רפורמה חוקית	מלחמת מחירים
איכות שרות גבוהה	מתחרים חזקים	התמחות מיוחדת	עזיבת עובדים
שפה	שחיקה	קשרים מיוחדים	קשיים פיננסיים
	כוח אדם		INHOUSE

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

יעד צריך להיות
SMART

פשוט	מדיד	ניתן להשגה	הגיוני	קצוב בזמן
S	M	A	R	T

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

M&A – מיזוגים ורכישות

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

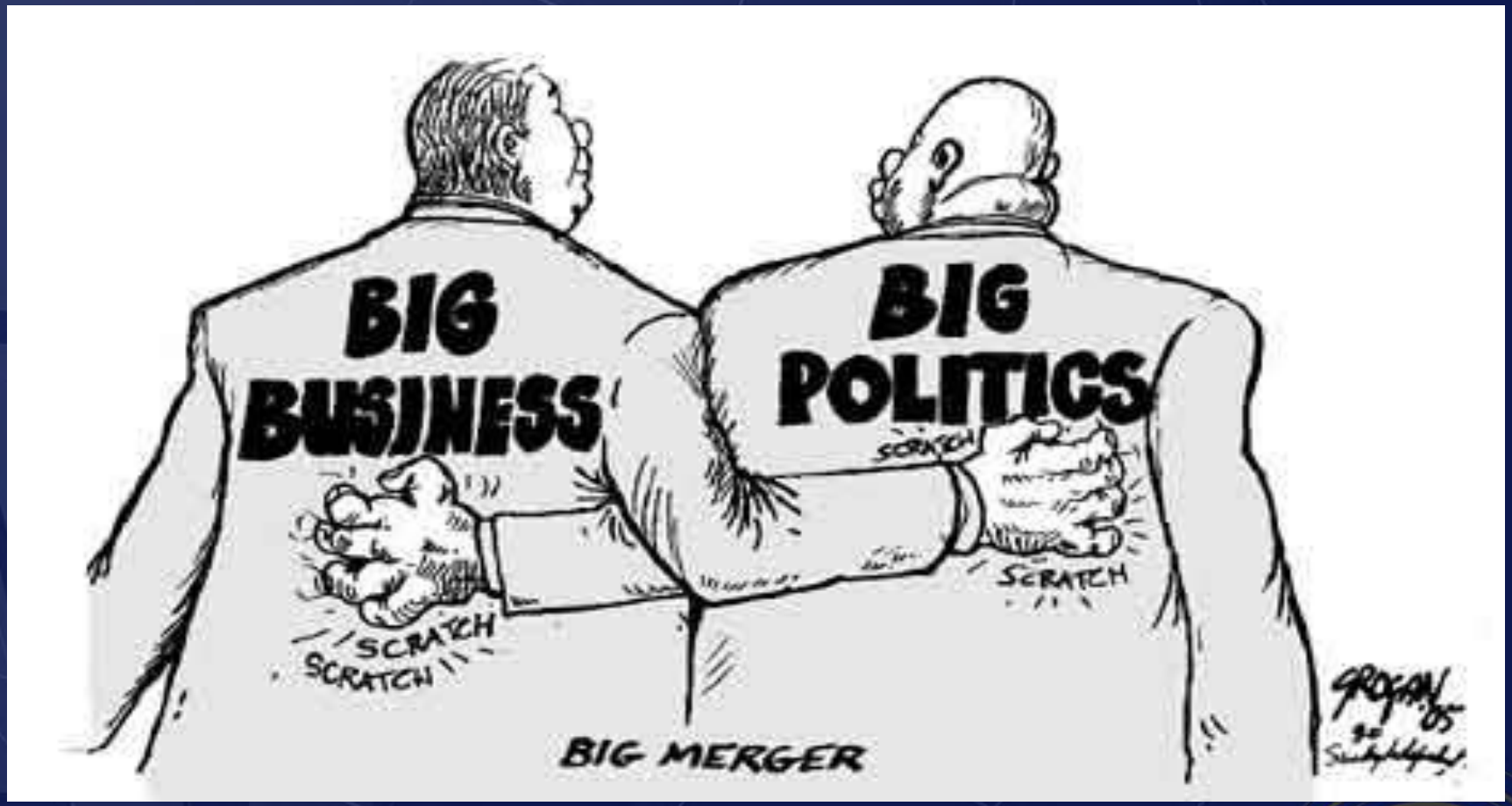
M&A – מיזוגים ורכישות

- דרך המיזוג ו/או הרכישה הינה הדרך המהירה לגידול המשרד והרחבת התמחויותיו באופן מהיר.
- בדרך המיזוג יכול משרד עו"ד להגדיל ועיתים להכפיל את כמות עו"ד, בסיס הלקוחות, מגוון ההתמחויות והידע, ובשאיפה, להגדיל את שולי הרווח והכסף לחלוקה לשותפים.
- מיזוג או רכישה גם מאפשרים לעו"ד השואפים לפרוש לפנסיה ו/או לעיסוקים אחרים להעביר את פעילותם למשרדים אחרים ולהמשיך וליהנות מפירות פעילות זו.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוגים בסקטור עורכי הדין



כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

סקר השותפים הגדול

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

סקר השותפים הגדול

- הסקר נערך לקראת כנס לשכת עורכי הדין.
- הסקר כלל מאות שותפים מתוך כמאתיים וחמישים משרדים מאילת ועד נהריה.
- השתתפו בסקר שותפים משנות השלושים לחייהם ועד שנות השמונים לחייהם.
- השתתפו בסקר נשים וגברים בתמהיל מייצג.
- השתתפו בסקר משרדים גדולים, בינוניים, קטנים בוטיקים ומשרדים מגוונים בתמהיל מייצג.
- השתתפו בסקר משרדים בכל קשת הביצועים הכלכליים.

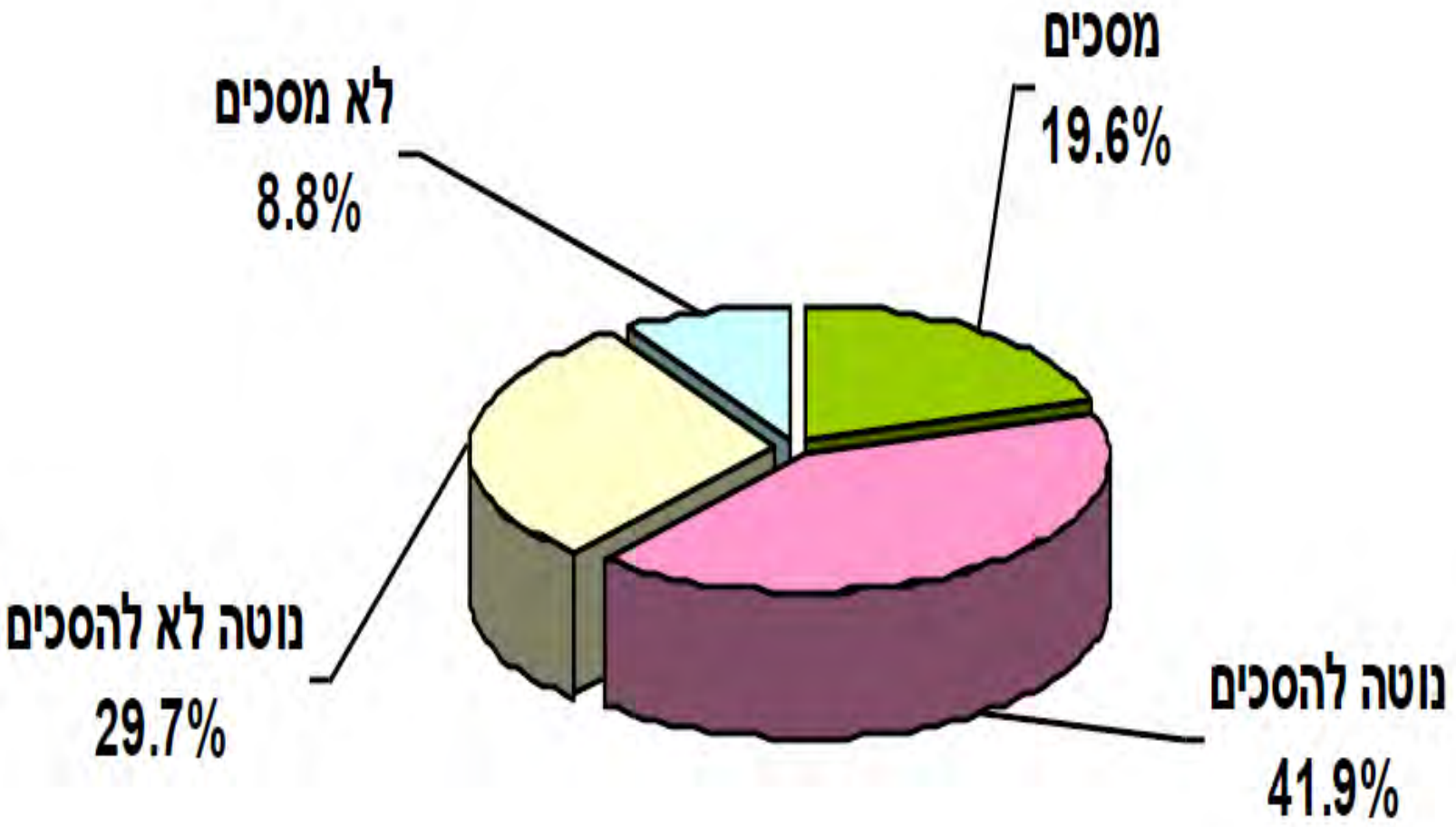
GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

תוצאות סקר השותפים בנושא מיזוגים

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

חהדרך הנכונה למשרד לגדול הינה באמצעות מיזוג - כלל מדגם



תוצאות סקר השותפים בנושא מיזוגים

- 61.5% מכלל המשתתפים במדגם חושבים שהדרך הנכונה למשרד לגדול הינה באמצעות מיזוג ו - 38.5% אינם סוברים כך.
- במשרדים הגדולים והבינוניים מסכימים עם משפט זה קרוב ל- 70%.
- ההסכמה בחתך המשרדים שאינם בוטיק הינה כ- 72.5% וכצפוי הרבה פחות מכך במשרדי הבוטיק.

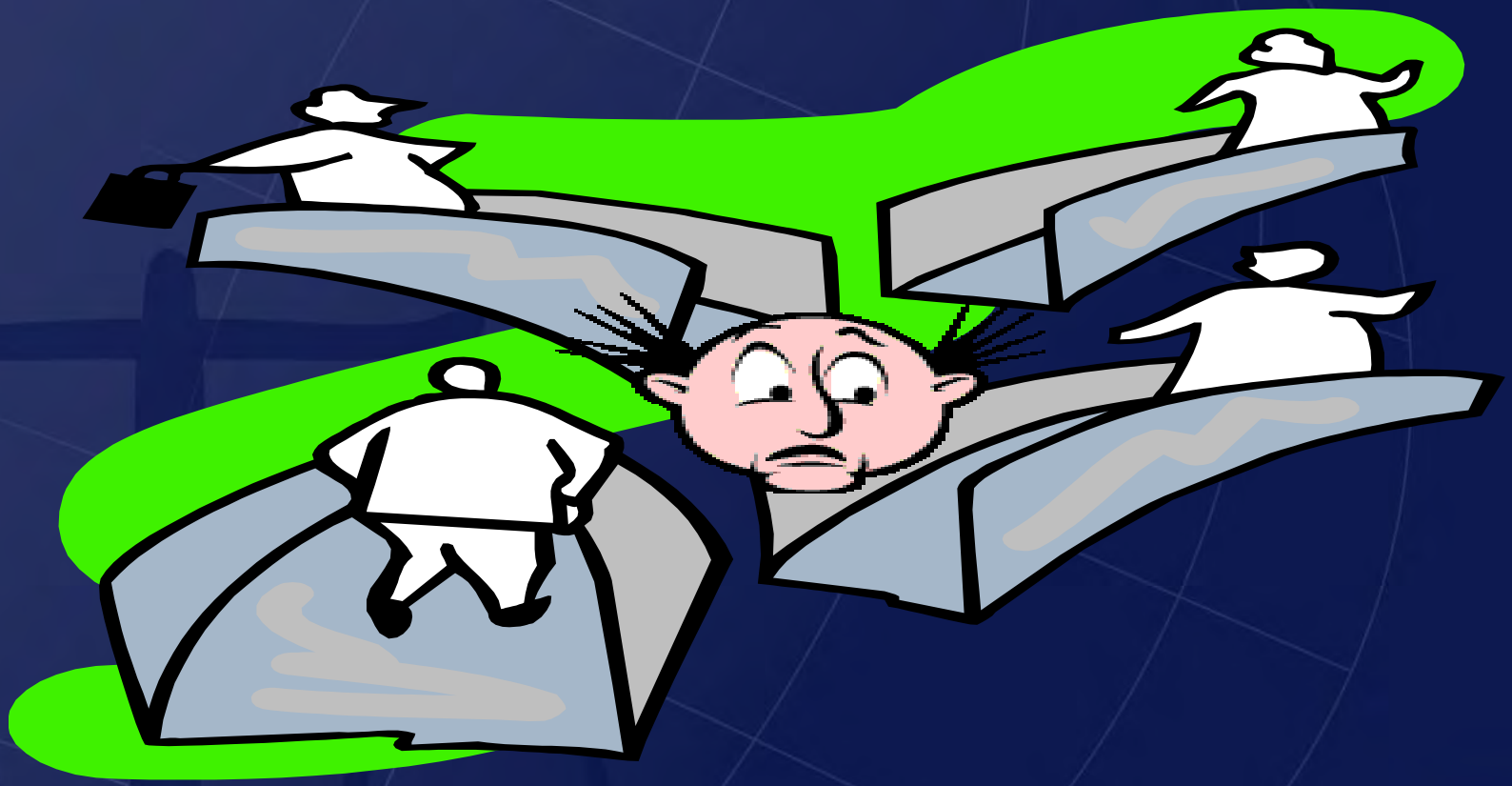
כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

תוצאות סקר השותפים בנושא מיזוגים

- עורכי דין גברים נמצאו מצדדים יותר במיזוג מאשר עורכות הדין.
- לא פחות מעניינת, אם כי צפויה, הינה מידת שמרנותם ביחס לשאר חתכי המדגם, של עורכי הדין מעל גיל 50 אשר רק כ- 45% מהם תמכו בשאלה זו וחוששים יותר ממיזוג מהשותפים הצעירים מגיל .

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

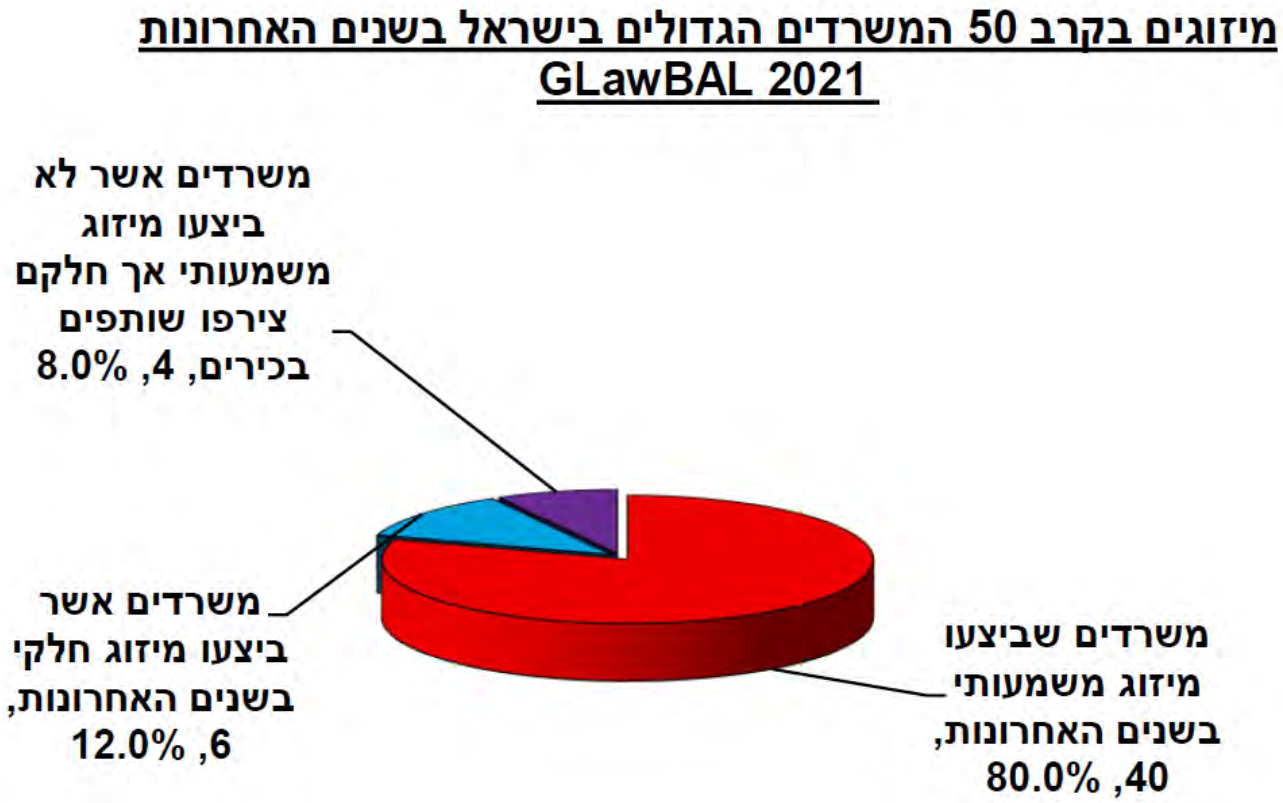
מיזוגים ורכישות – מבט עדכני



GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

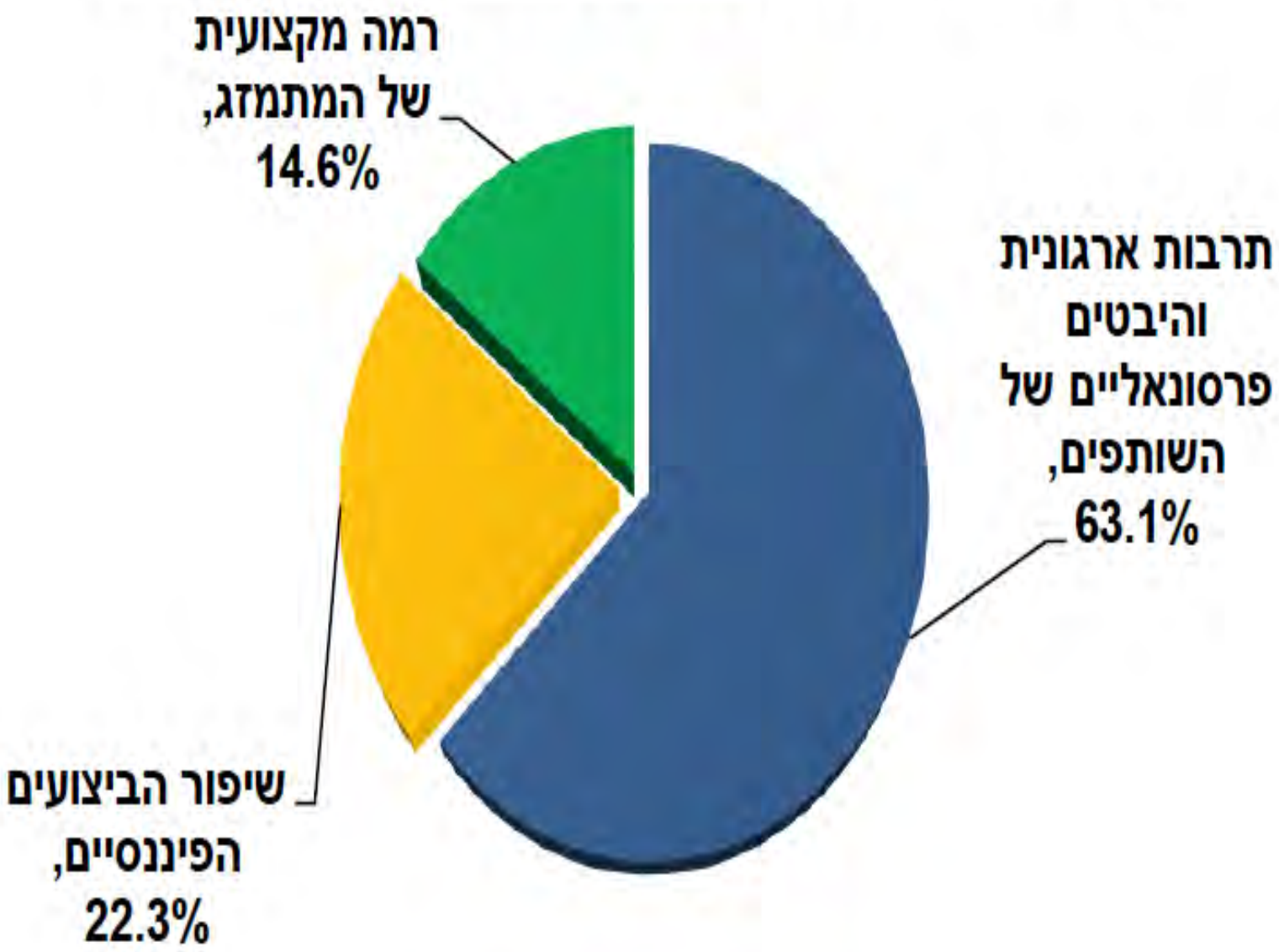
מיזוגים בסקטור עורכי הדין



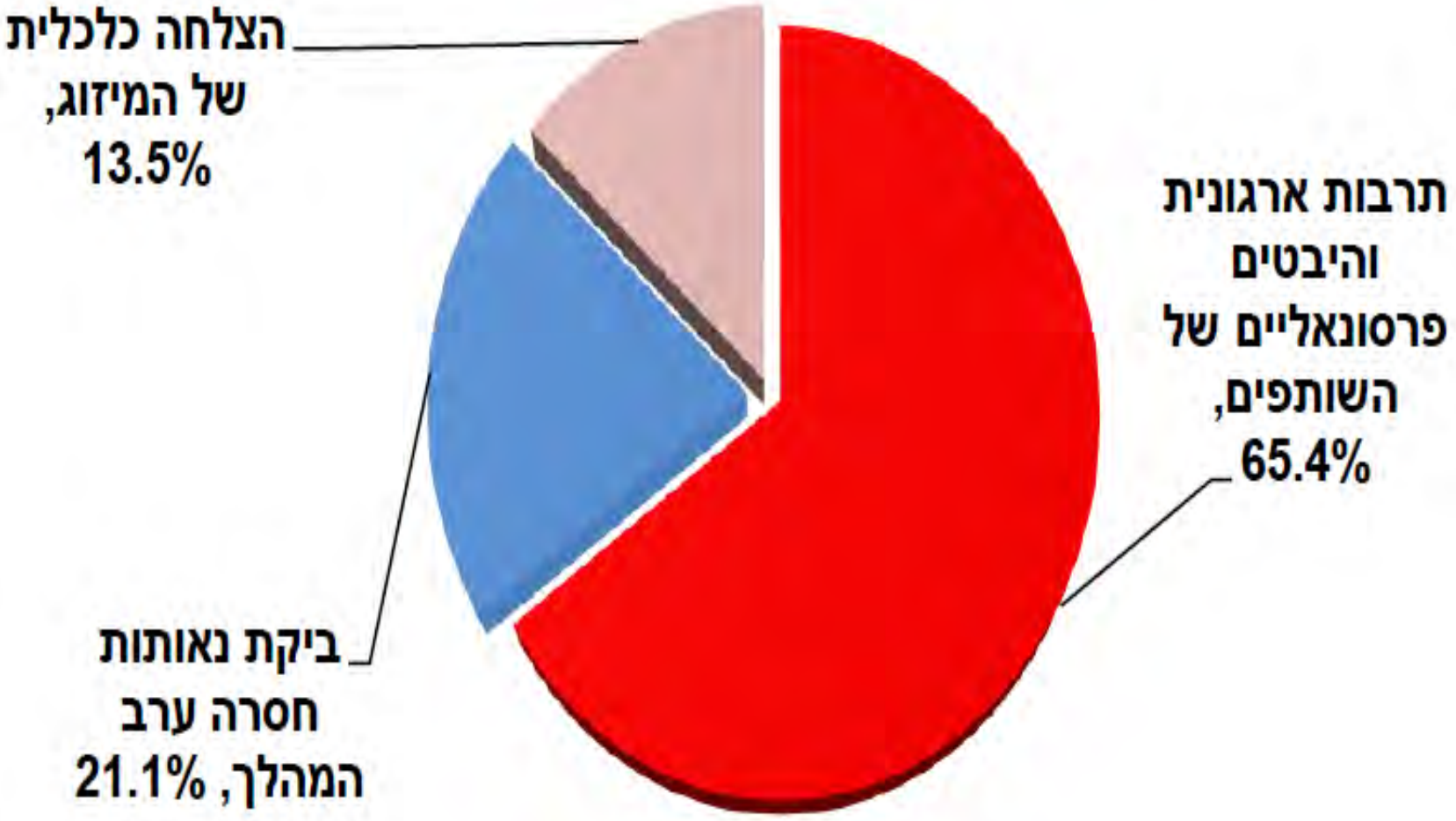
כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

אחת מתוך שלוש סיבות מרכזיות למהלך של מיזוג/רכישה/שת"פ	אחוזים
רצון להגדיל את שולי הרווח לשותפים	79.6%
רצון להגדיל את המשרד לשם הגודל	66.0%
רצון להרחיב את התמחויות המשרד	57.7%
רצון ליצור מודל יציאה ופרישה בשל גיל	28.6%
רצון להתחלק בסיכונים הפיננסיים או האחרים	16.8%
רצון להרחיב את היכולות השיווקיות של השותפים	15.2%
רצון להרחיב את חשיפת המשרד במדיה ובסקטור	12.1%
רצון להתרחבות גיאוגרפית בארץ או בחו"ל	5.7%
רצון לפרוש מהמקצוע לעסקים, שיפוט או אקדמיה	5.5%
רצון להתחלק בנטל הניהולי	4.9%

הגורמים החשובים ביותר בעת מיזוג/שת"פ 2021



סיבות מרכזיות לאי הצלחת מיזוגים/רכישות/שת"פ



אחד מתוך שלושה יעדים מועדפים למיזוג/רכישה/שת"פ	אחוזים
משרד נישה להשלמת התמחויות	86.2%
משרד בגודל זהה בעל התמחויות נוספות	73.5%
משרד שיסייע לנו בנטל השיווקי	44.2%
משרד בעל מיתוג וקשרים טובים יותר משלנו	41.5%
משרד בו "רינמייקר" מוביל	36.0%
משרד בו בו יותר שכירים ממשרדנו לטובת "הפירמידה"	29.1%
משרד בגודל זהה בעל התמחויות זהות	19.2%
משרד המצוי בעיר אחרת	12.6%
משרד המצוי במדינה אחרת	4.7%
משרד שיסייע לנו בנטל הניהולי	2.8%

מיזוגים ורכישות – מבט עדכני

- מעבר למיזוגים של המשרדים הגדולים ו/או המתוקשרים, בארץ מתבצעים להערכתנו, מעל 150 מיזוגים/רכישות בשנה.
- רק בחברתנו מוזגו/נרכשו וכיוב' מעל 1,100 מיזוגים בשני העשורים האחרונים.
- מיזוג אינו בהכרח מודל מלא של מיזוג שני משרדים אלא מופעים שונים כמוצג בהמשך.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוגים ורכישות – מבט עדכני

מניתוח מצבם של חלק מהמשרדים אשר התמזגו בארץ בשנים האחרונות, ניתן לזהות 3 מופעים עיקריים:

- משרדים שניתן להגדיר את המיזוג כהצלחה בפרמטרים רבים גם אם לא בכולם.
- משרדים אשר עדיין מתמודדים עם חבליי המיזוג או קשיים שהמיזוג מעורר.
- משרדים בהם המיזוג נכשל והביא לפרידה או לחילוקיי דעות ומשברים פנימיים.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

אז למה מיזוג?

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

אז למה מיזוג?

- ביצועים עסקיים.
- חלוקת סיכונים.
- סינרגיה.
- מיצוב.
- העשרה והעמקת הידע.
- גיוון.
- חשיפה.
- Walled Garden
- פרישה

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג כחלק מאסטרטגיה

- על השאיפה ללכת בדרך המיזוג לינוק מטרותיה ויעדיה מהראייה האסטרטגית של השותפים.
- בהיעדר תוכנית רב שנתית על המשרד להציג לעצמו שאלות אסטרטגיות שונות ביחס למיזוג.
- לדוגמא, מיהו קהל לקוחותיי הפוטנציאלי וכיצד מיזוג יסייע לי בעניין?
- כיצד ארצה להיות ממוצב וכיצד מיזוג יתרום לכך?
- איזה סל שירותים הנני מעוניין להציג?

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג כחלק מאסטרטגיה

- מיהם ומה כישוריהם של השותפים ועורכי הדין במשרד המתמזג?
- המבנה הארגוני והאופק המקצועי הקיים במשרדים המתמזגים?
- יעדיי ההכנסה/הרווח שלי, וכיצד מיזוג ישפרם?
- כיצד תסייע העובדה שאהיה גדול יותר?
- האם המיזוג יסייע לי בעת מיתון?
- וכיוב'

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מודלים של מיזוג ורכישה

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מודלים של מיזוג ורכישה

מודלים של מיזוג רבים ומגוונים אך ניתן למנות כמה עיקריים:

- מיזוג מלא
- מיזוג חלקי/ביניים
- רכישה פנימית/חיצונית

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג מלא

דוגמא ליחסי מיזוג מלא ממוצע 3 שנים באלפי ₪				
	ממוצע הכנסות תלת שנתי	ממוצע רווחים תלת שנתי	אחוז רווח	הערות
משרד X	17,000 ₪	9,000 ₪	52.9%	
משרד Y	13,000 ₪	5,800 ₪	44.6%	
סה"כ	30,000₪	14,800₪		
הנחת שיפור בהכנסות מצרפיות 10%	3,000 ₪			
הנחת שיפור בהוצאות מצרפיות 10%		1,120 ₪		בניכוי עלויות הקמה
הנחת שיפור ברווח המצרפי לאחר המיזוג		18,920₪		**שנה שנייה ואילך**
חלק X בהכנסות	56.7%			
חלק Y בהכנסות	43.3%			
חלק X ברווחים		60.8%		
חלק Y ברווחים		39.2%		
חלק מוסכם X במיזוג	58.7%			ממוצע משוקלל
חלק מוסכם Y במיזוג	41.3%			ממוצע משוקלל
רוח שנתי שותף פלוני ב- X טרם המיזוג	25%	2,250₪		
רוח שנתי שותף פלוני ב- X לאחר המיזוג	14.7%	2,778₪		
שיפור ברווח לשותף פלוני ב- X לאחר מיזוג		528₪		**23.5%**
רוח שנתי שותף פלוני ב- Y טרם המיזוג	25%	1,450₪		
רוח שנתי שותף פלוני ב- Y לאחר המיזוג	10.3%	1,952₪		
שיפור ברווח לשותף פלוני ב- Y לאחר מיזוג		502₪		**34.6%**

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג מלא – נושאים משלימים

- קיומם או העדרם של מודלים פנסיונים במי מן המשרדים.
- מספר השותפים בכל משרד.
- כניסת שותפים צעירים עקב המיזוג או הוצאתם.
- הכנסות שיש לנטרל, כגון הכנסות חד פעמיות, העברות מצדדים שלישיים, סכומי כסף במעבר, הוצאות לקוח שהשתרבבו להכנסות, הכנסות שאין מקורן בשכר טרחה, תכנוני מס מיוחדים וכיוב'.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג מלא – נושאים משלימים

- כמו כן יש לבחון קיומם של כספים אשר יגיעו לפירמות כתוצאה מעבודות או תיקים שהסתיימו, כגון ליטיגציה או נדל"ן, או מנגד, כספים שהשותפות קיבלה ועליה לבצע בגינם עבודה כגון רישום בתים משותפים.
- גם בצד ההוצאות יש לבחון האם לא השתרבבו למודל הוצאות חד פעמיות או כאלו שיש לנטרל?

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג מלא – נושאים משלימים

- כגון הפרשות לעובדי עבר, מודלים פנסיונים, הוצאות אישיות לשותפים המותרות בניכוי, העברות לצדדים שלישיים, הוצאות שאינן לטובת העסק החי, פיצוי בגין תביעות שאינן מכוסות על ידי הביטוח או ההשתתפות העצמית, הוצאות חד פעמיות מיוחדות, השקעות המותרות בניכוי לרבות ניהול נכון של נושא הפחת ועוד נושאים רבים מגוונים אשר יעלו בעת בדיקת הנאותות.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג מלא – נושאים משלימים

- ברוב המקרים יועדף מיזוג על בסיס "מזומן" שכן זה ייצר מודל נוח יותר מבחינה תזרימית.
- במקרים בהם קיימות עסקאות/תיקים בתהליך אשר יש לנטרלם ממסגרת שיטות המזומן, "יצבעו" הללו במיוחד כגון: עסקת מקרקעין אשר למעשה הושלמה וטרם נגבה בה מלוא שכר הטרחה או תיק ליטיגציה על בסיס הצלחה אשר ממתין לפסק דין.
- שאלות נוספות יעסקו בנושאים כגון: האם ייבחן וכיצד יעודכן מודל המיזוג/דילול השותפים? וכיוב'

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג חלקי/ביניים

- שיטת מיזוג זו הפכה לפופולארית לא פחות משיטת המיזוג המלא.
- שיטת המיזוג החלקי הינה לתקופת ביניים במסגרתה הצדדים מייצרים לעצמם מרווח זמן במסגרתו, הינם מכירים זה את זה באופן טוב יותר מאשר ניתן ללמוד בתהליך בדיקת נאותות והכרות טרם מיזוג מלא.
- בשיטה זו יבחרו צדדים רק כשלב בדרך למיזוג מלא, או לתמיד.
- לשיטה זו מופעי משנה שונים ומגוונים.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג חלקי/ביניים – מודל 1 לדוגמא

- העדר שיתוף בהכנסות ובהוצאות לשכר עבודה של עורכי דין ומתמחים, אך שיתוף בכל הוצאות התקורה והמטה.
- שיתוף פעולה מסוג זה מגלם בתוכו וודאות מקסימאלית ומירב הביטחון במקרה בו המיזוג אינו צולח.
- מנגד המודל עשוי לפספס את היתרונות המרכזיים של מיזוג והינם הסינרגיה, ההשלמה הדדית, העמסה הדדית והשיווק המשותף עד כדי כמעט פספוס כל עיקרון המיזוג.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג חלקי/ביניים – מודל 1 לדוגמא

- במופע זה השיתוף בהכנסות יהיה למעשה על בסיס "מחירי העברה" של הפניית תיקים ובעצם במופעים קיצוניים שלו למעשה די דומה לעורכי דין החולקים שירותי משרד.
- יש אף הנוקטים בשיטה זו בישיבה נפרדת)מבחירה או עקב אילוץ(שאז בכלל קם העיקרון של "רחוק מהעין רחוק מהלב" הפוגם עוד יותר ביתרונות המיזוג על דרך זו.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג חלקי/ביניים – מודל 2 לדוגמא

- מופע מתקדם יותר של שיתוף פעולה, הינו נשיאה משותפת גם בעלויות כוח האדם המקצועי על פי מפתח שעות או "גולגולות".
- במקרים אלו הרווח לחלוקה לשותפים הינו לאחר תשלום כל הוצאות שתי הפירמות.
- במודל זה כבר יבואו לידי ביטוי יתרונות של העמסת עבודה בין עורכי דין משתי הפירמות כמו כן ניצול התמחויותיהם של עורכי הדין לגוף המשותף, סינרגיה הדדית וכיוב'.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג חלקי/ביניים – מודל 3 לדוגמא

- מופעים נוספים הינם הללו הממזגים יחידות רווח והפסד לקבוצות או יחידים עם או בלי קבוצת לקוחות.
- זאת בעיקר בתחומי התמחויות הנישה למינן כגון: מיסוי, קניין רוחני, דיני עבודה, צאוורון לבן וכדומה.
- במודלים אלו קל יותר לאבחן ולנתק את יחידות הרווח מבסיס ההכנסות וההוצאות של המשרד.
- מנגד כאן עולות שאלות אחרות כגון פגיעה ביחסים שיש למשרדים הממזגים עם משרדי בוטיק מאותה הנישה שכעת הינה חלק מן המשרד. דוגמא משרד הממזג לתוכנו קבוצת מס כיחידת רווח ופוגע בייחסי ההדדיות והעברת התיק שיש לו מקדמת דנא עם בוטיק מס פלוני.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מיזוג חלקי/ביניים – מודל 3 לדוגמא

- מופעים נוספים הינם הללו הממזגים יחידות רווח והפסד לקבוצות או יחידים עם או בלי קבוצת לקוחות.
- זאת בעיקר בתחומי התמחויות הנישה למינן כגון: מיסוי, קניין רוחני, דיני עבודה, צאוורון לבן וכדומה.
- במודלים אלו קל יותר לאבחן ולנתק את יחידות הרווח מבסיס ההכנסות וההוצאות של המשרד.
- מנגד כאן עולות שאלות אחרות כגון פגיעה ביחסים שיש למשרדים הממזגים עם משרדי בוטיק מאותה הנישה שכעת הינה חלק מן המשרד. דוגמא משרד הממזג לתוכנו קבוצת מס כיחידת רווח ופוגע בייחסי ההדדיות והעברת התיק שיש לו מקדמת דנא עם בוטיק מס פלוני.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רכישת משרדי עו"ד

רכישות של משרד עורכי דין מתקיימות במופעים שונים ומגוונים כגון:

- פרישה רגילה.
- פרישה לעסקים/אקדמיה.
- מינוי לשפיטה/תפקיד ציבורי.
- חו"ח עקב מוות או מחלה.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רכישה - פנימית או חיצונית

- רכישה חיצונית - על ידי גורם חיצוני שאינו מתוך המשרד.
- רכישה פנימית - על ידי שותף/שותפים אחרים במשרד.

- יש להבחין בין דילול ופרישה רגילים במשרד עורכי דין לבין רכישה פנימית שלא במסגרת חיי הפירמה הרגילים והסכם השותפות.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רכישה – מודל עסקי

המודל העסקי בעת רכישה חיצונית או פנימית משתנה אך בעיקרון תמיד סב סביב נושאים כגון:

1. גובה המכפיל הניתן לצבר הלקוחות הקיים במשרד.
2. הערך הניתן לתיקים בתהליך.
3. ערך הציוד הקבוע והרכוש במשרד.
4. אופן קבלת תקבולי המכירה "עסקת מזומן" או "עסקה מביצועים" וכיוב.
5. סוגיות מס.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רכישה – דגשים חשובים

- ערך המכפיל
- האם יש מוניטין ואיך הוא בא לידי ביטוי בעסקה?
- אי תחרות
- עסקת מזומן או מביצועים בפועל?
- "העברת מקל"
- שימור הלקוחות והעובדים.
- שאלות משפטיות מעולם דיני החברות ושאלות מיסוי.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

שלבי המיזוג/רכישה

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

שלבי המיזוג/רכישה

1. שלב ה"גישושים".
2. שלב ההיתכנות הראשונית.
3. שלב המו"מ הראשוני.
4. DD.
5. שלב ההיתכנות המתקדם.
6. משא ומתן וראיית העתיד המשותף.
7. הסכם מיזוג ותוכנית מתוקצבת למיזוג.
8. הטמעת היבטיי המיזוג טרם חבירה.
9. חבירה והמשך הטמעה.
10. הפקת לקחים שוטפת ויישום.

** פרסום ומיצוב המיזוג בהתאם למקרה*

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

הסכם המיזוג

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

הסכם המיזוג

- למיזוג מכל סוג, שהוא יש להתייחס כהקמת שותפות ולייחד את מלוא תשומת הלב לעריכת הסכם שותפות ממוזגת, בו יעוגנו גם עסקת המיזוג וגם הסכמות השותפות הממוזגת.
- הסכם שותפות ממוזגת)ברוב המקרים(קריטי יותר מהסכם שותפות שכן רמת ההכרות בין הצדדים נמוכה הרבה יותר.
- הדבר חשוב שבעתיים במודלים חלקיים בהם קמה חשיבות להסדרת הסוגיות השונות ובעיקר: הנושאים הכלכליים, פרידה ותשלומי איזון במקרי של מעבר לקוחות, תחרות, קבלת החלטות וכיוב' נושאים נוספים.

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

DD

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

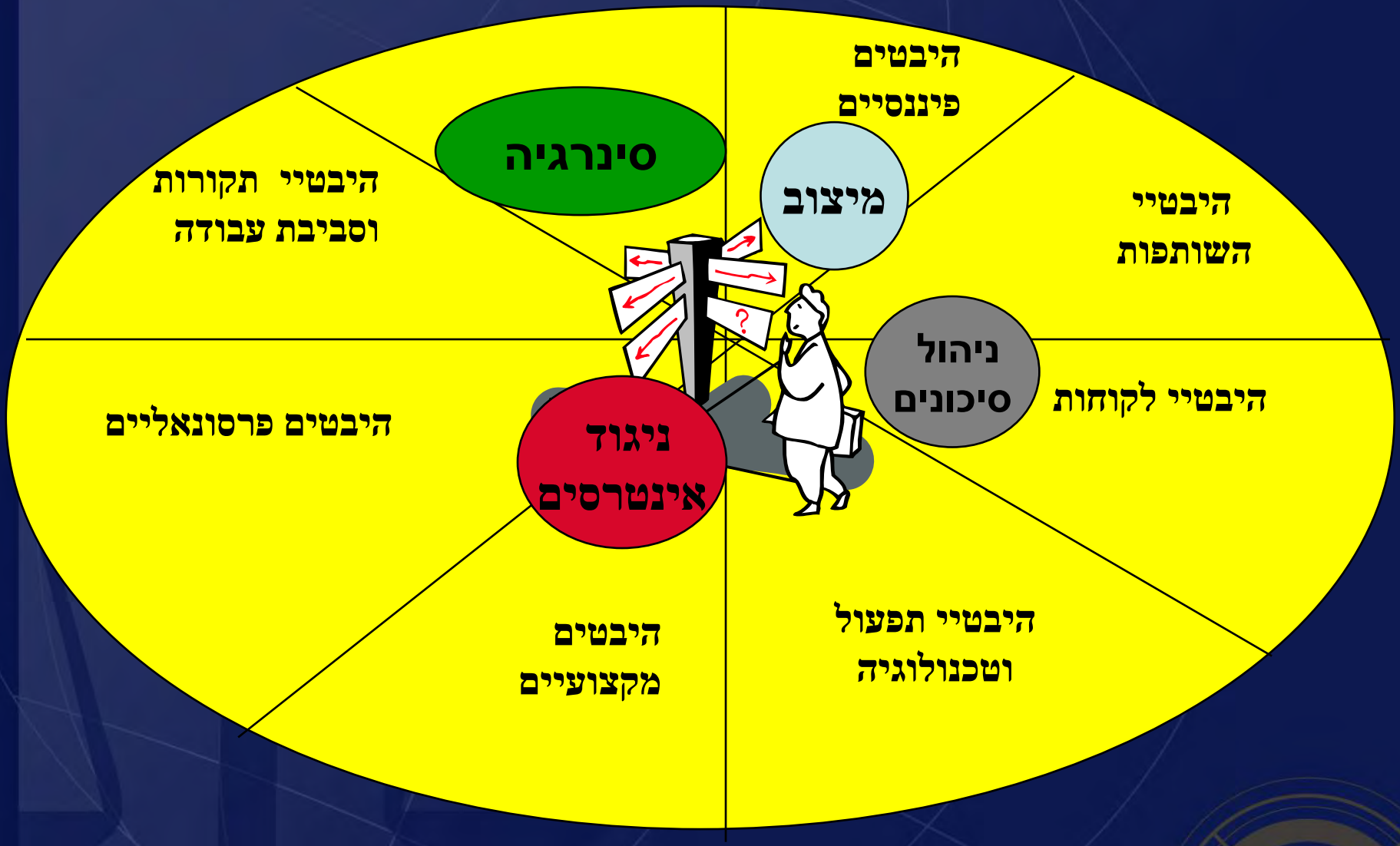
DD

- DD למיזוג הינו הליך מתודולוגי ומובנה על בסיס פרוטוקולים מותאמים במיוחד לתהליך זה.
- חישבו איזה DD אנו עורכים עבור לקוחותינו שלא לומר על בני/בנות זוגנו...
- DD נכון מונע הפתעות, מציף בעיות ונותן פתרונות.
- DD נכון ממקם את המיזוג נכון בזמן ובמרחב.
- DD נכון חוסך עלויות עסקה רבות ובעיקר "זמן".
- DD נכון גם בהחלט עשוי לשלול או לדחות מיזוג...

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

DD



GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

היבטים פרסונאליים

- מיזוגים בארץ ובחו"ל קמים ונופלים על היבטים פרסונאליים.
- יש לחשוב על ההיבטים הפרסונאליים לגבי המתמזג: מי הם ומה אופיים של השותפים לדרך, גיל ומשרע הגילאים, תפקידים ציבוריים ופוליטיים, מיצוב בקהילייה ופרמטרים רבים נוספים...
- ב"בית" יש לשאוף משלב מסוים לשתף שותפים זוטרים במהלכי המיזוג, מעמד שותפים, ביטול/הקמת/צירוף מחלקות, הכרות בין שותפי 2 המשרדים וכיוב'
- לא לשכוח על מיקומו/עתידו של הצוות התומך במשרד בפרט כאשר קיימים 2 מנהלי משרדים או 2 אנשי כספים.
- **ומעל הכול "מה אנו מרגישים בבטן"?**

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

היבטי שותפות ו-HR

- מבנה הסכמי השותפים-לרבות הסכמי פרישה והסדרים פנסיונים.
- מצגים שניתנו לשותפים/שכירים.
- שנות פעילות והיסטוריה של רכישות ומיזוגים.
- עבודה במחלקות, עבודה בקבוצות עבודה.
- תרבות ארגונית.
- מיצוב המשרד ושותפיו.
- האם קיימות למשרד פעילויות מעבר לליבת העסקים ומהן?
- מבנה ארגוני מקצועי ואדמיניסטרטיבי.
- היבטיי HR כגון טיפול בהון אנושי, מבנה הסכמיי שכר, מדיניות תגמולים, מדיניות רווחה.
- ועוד..

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

היבטים מקצועיים

- תחומי פעילות קיימים או מתוכננים.
- התמחויות ספציפיות.
- הסטורה של תיקים מפורסמים/בעייתיים.
- מיצוב מקצועי מיוחד)צד התובעים, צד הנתבעים...(.
- רקע מקצועי של השותפים והשכירים לרבות השכלה משלימה.
- ניהול עבודת המתמחים.
- ספרות פיסית דיגיטאלית.
- ועוד...

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

היבטים פיננסים

- רווח לשותף הון בשנים האחרונות.
- הכנסות ככלל וממרכזי רווח שונים.
- רווח גולמי ונקי -מספר שנים לאחור.
- מחיר שעה ממוצעת מהכנסה.
- הוצאות הנהלה וכלליות בחלוקת משנה ככל האפשר של תקורות, שכר מינהלה, IT, שיווק-אם קיים, ביטוחים וכד'.
- קיום תקציב ובקרה תקציבית.
- רו"ח/מנהל חשבונות.
- ועוד...

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

היבטי ניהול סיכונים

- פעילויות NON CORE)ככל שקימות(.
- סיכוני מערכות מחשב ותוכנה כללי.
- סיכוני מערכות אפליקטיביות.
- לקוחות רגישים.
- ניגוד אינטרסים.
- ביטוחים לסוגיהם וקיום המצגים מול חברות הביטוח.
- אחריות מקצועית וביטוחיי אחריות מקצועית.
- רקע של תביעות רשלנות מקצועית, היבטי התמחות)ני"ע, IP וכד'(.
- הביטים גיאוגרפים)ארה"ב צפון אמריקה(.
- מסלול הכסף.
- סיכונים ספציפיים.
- ועוד...

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

היבטי לקוחות

- רשומות בבסיס המידע.
- סוגי לקוחות בחתכים תעשייתיים/שווקים/גיאוגרפים/לקוחות חו"ל.
- לקוחות עוגן.
- היסטוריה של נטישת לקוחות.
- קיום מערך שיווק/שירות/מכירה, ניהולו השוטף של הלקוח, אתר אינטרנט, ברושורים, NEWSLETTERS..
- פרו בונו.
- הסכמיי שכ"ט.
- ניהול ידע.
- ועוד...

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

היבטי תפעול וטכנולוגיה

- מערכת רישום שעות ובילינג.
- האם קיימות מערכות ניהול משימות ולו"ז נוספות ואופיין.
- מערכות הנהלת חשבונות, שכר וכיוב'
- מערכת ניהול ידע.
- אופי בסיסי הנתונים, דור שרתים חומרה ותוכנה, דור תחנות עבודה חומרה ותוכנה)מערכות הפעלה(.
- האם תמיכת IT חיצונית ופנימית מי הספק ומהם תנאי השירות, האם קיים שרת דואר
- ועוד...

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

היבטי תקורות וסביבת עבודה

- מיקום גיאוגרפי.
- הסכם שכירות עד מתי ותנאיו.
- עלות תקורה למ"ר.
- מקסום סביבת העבודה לאחר המיזוג.
- ראייה מיצובית של התקורות בשני המשרדים וכיוב'.
- ISO או האם קיימים סטים של נהלים.
- ניהול ידע ציבורי, ניהול ארכיב, ארכיב אלקטרוני, חזות המשרד.
- רכש, חוזים עם ספקים ...
- ועוד...

GLawBAL
Enhancing Performance

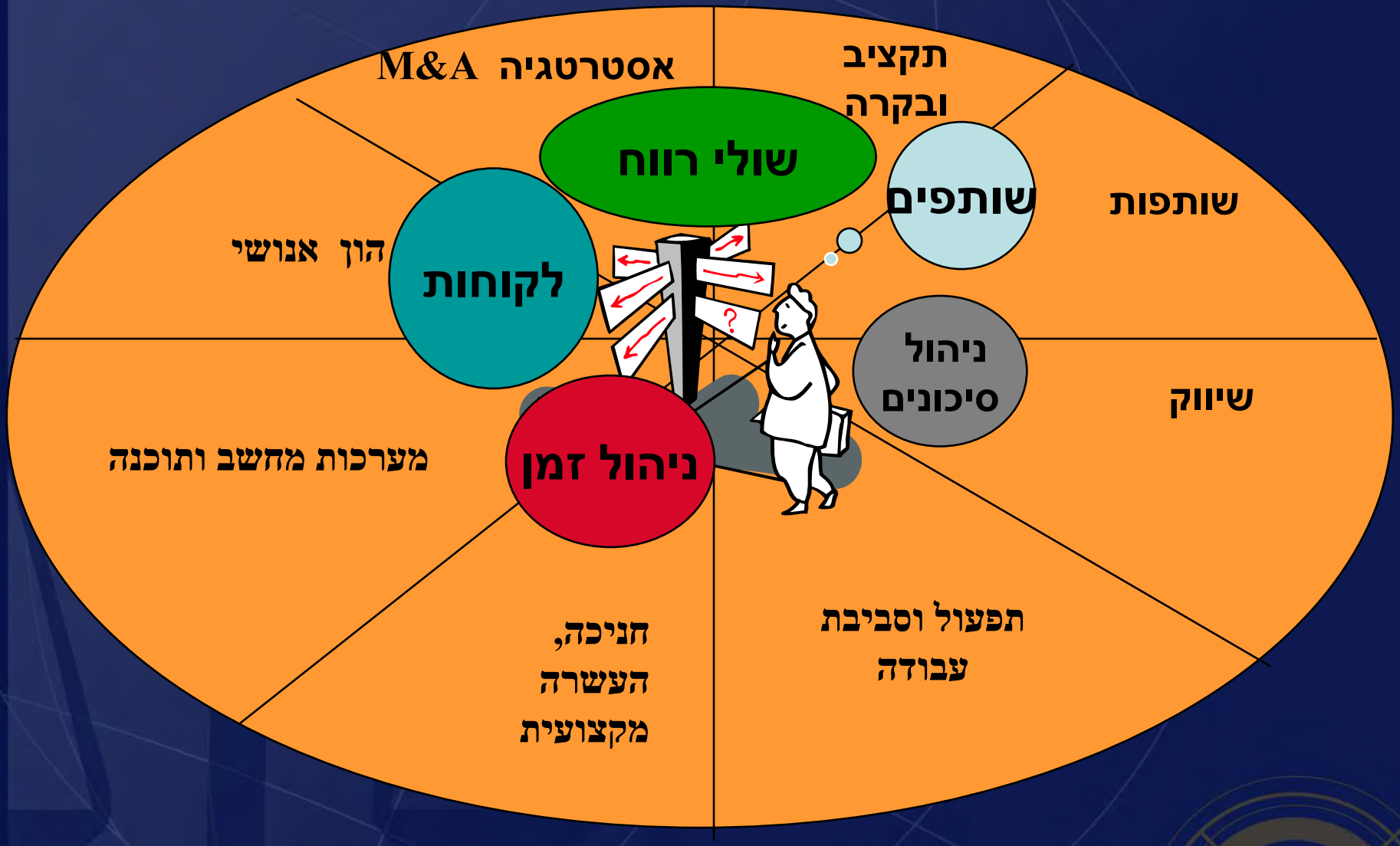
כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

אסטרטגיה על רקע מגמות ושינויים בסקטור המשפטי בארץ בעולם

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

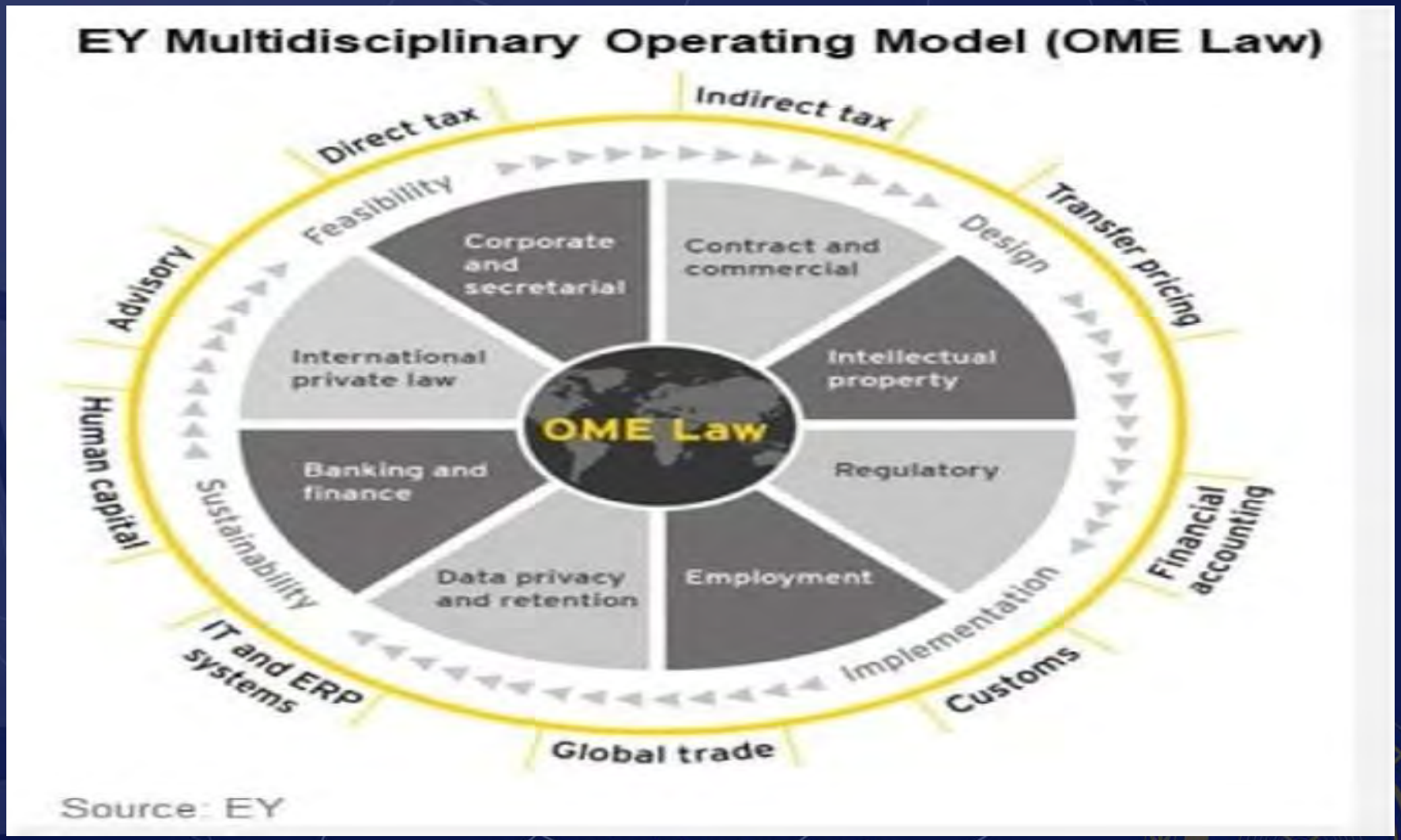
שינוי בכל גזרה



GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

זליגה של עבודה משפטית - בעולם



כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מה בין "זליגת עבודה" למיקור חוץ

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

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.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

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".

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

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.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

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

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

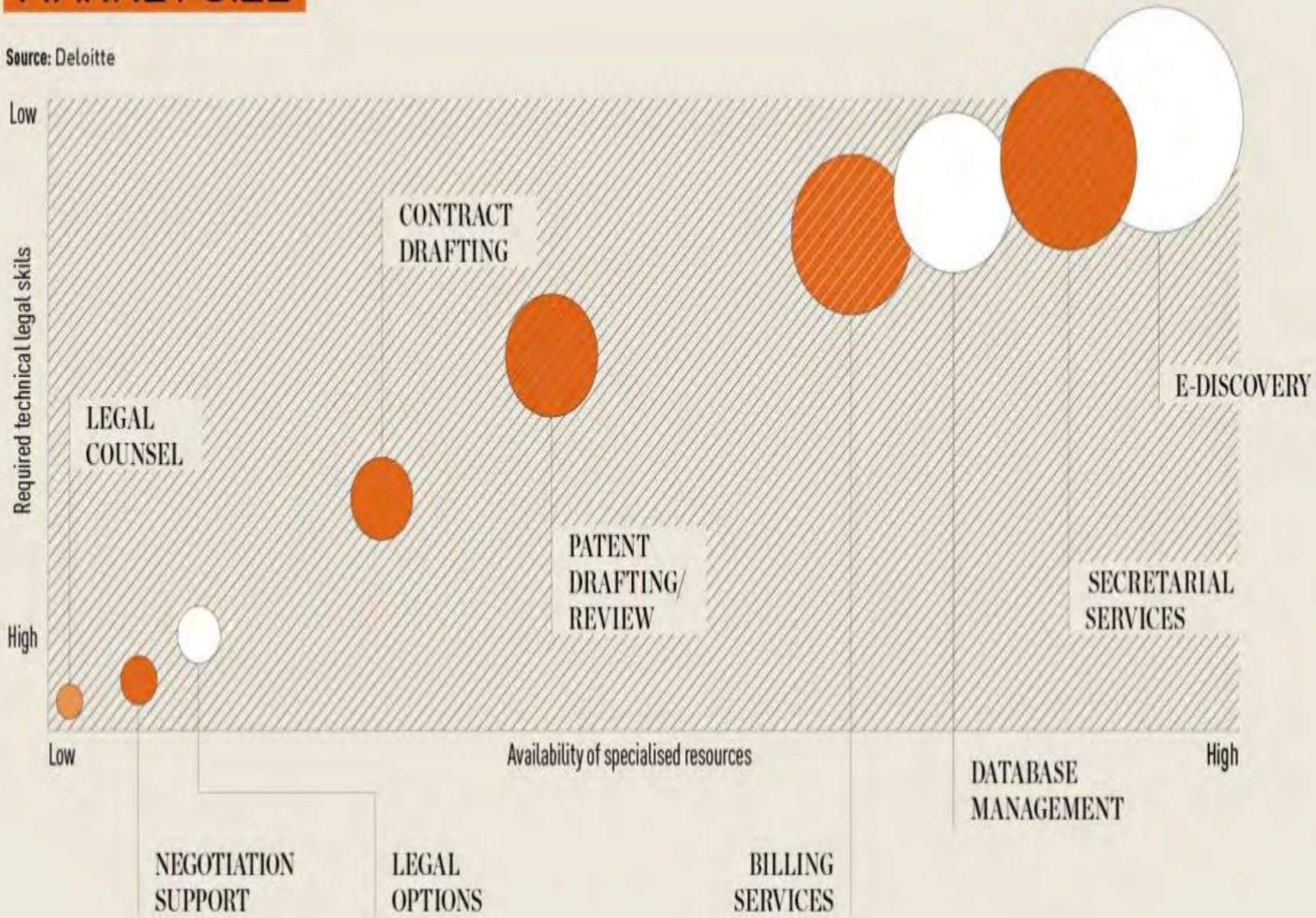
טכנולוגיה – מגמות עיקריות

- 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.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

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 אקסטרא-נט ואו מסלולי נגישות אחרים.
- תחום ניהול הבצועים במשרדים מנוהל ונמדד כיום על ידי מערכות BI ייעודיות ומתוחכמות העוזרות בניהול עולם התמחיר וניהול פס הייצור.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

Top Digital Transformation Trends in Legal

טכנולוגיה – מגמות עיקריות

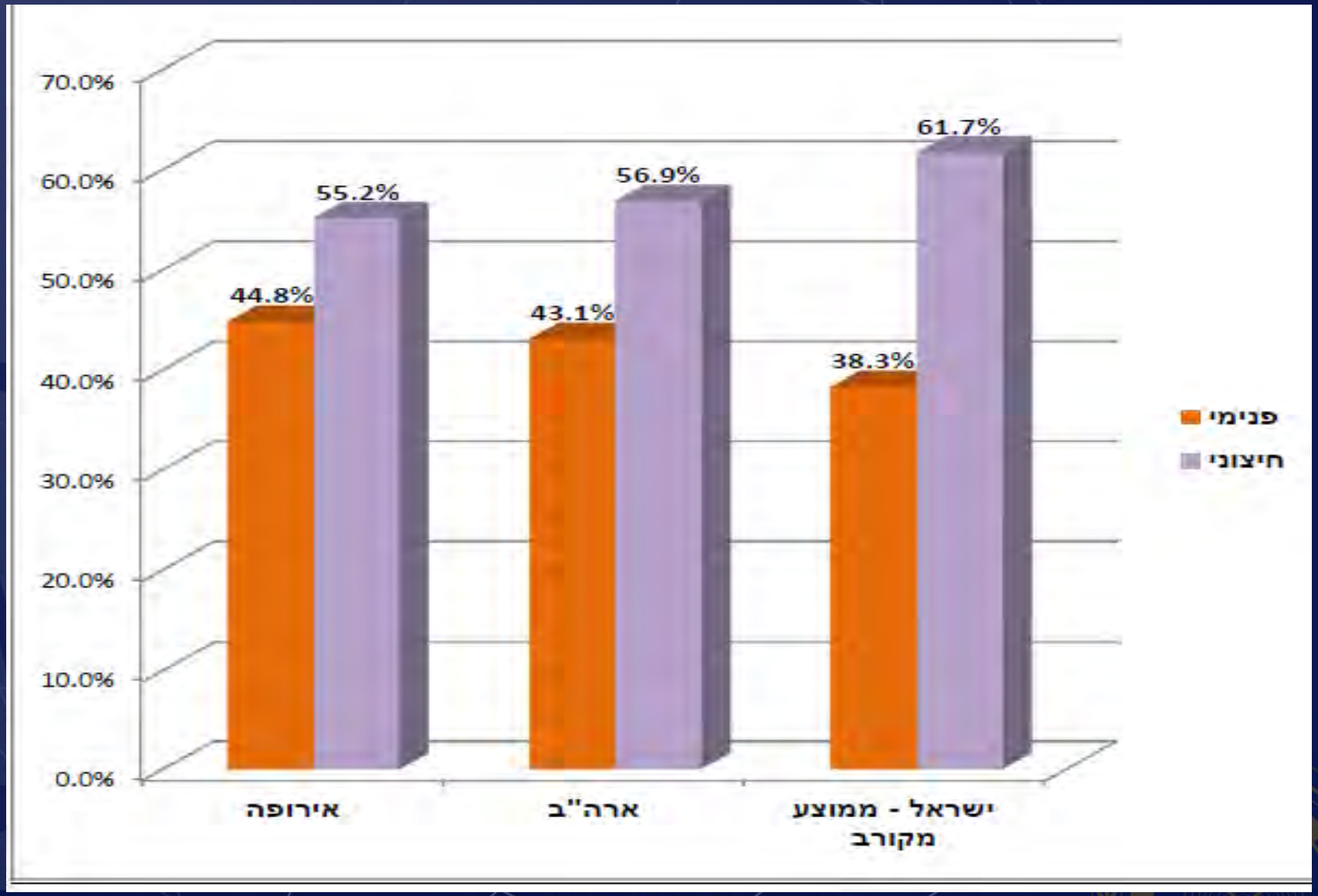
- אכן גם כאן קיימות שאלות של אתיקה ואחריות מקצועית.
- האם המשרד משתף פעולה עם אמצעים אלו הפוגעים למעשה בהכנסותיו..? **1**. למשרד למעשה אין ברירה לשם צועד העולם, הלקוחות מתוחכמים ומבינים זאת .... **2**. המשרד מסיט ומקצה כוח אדם מקצועי באופן יעיל יותר מבעבר **3**. המשרדים למדו כיצד באמצעות מודלים מתוחכמים 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.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

In house Vs. Outsourcing

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

התפלגות ייעוץ משפטי



כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

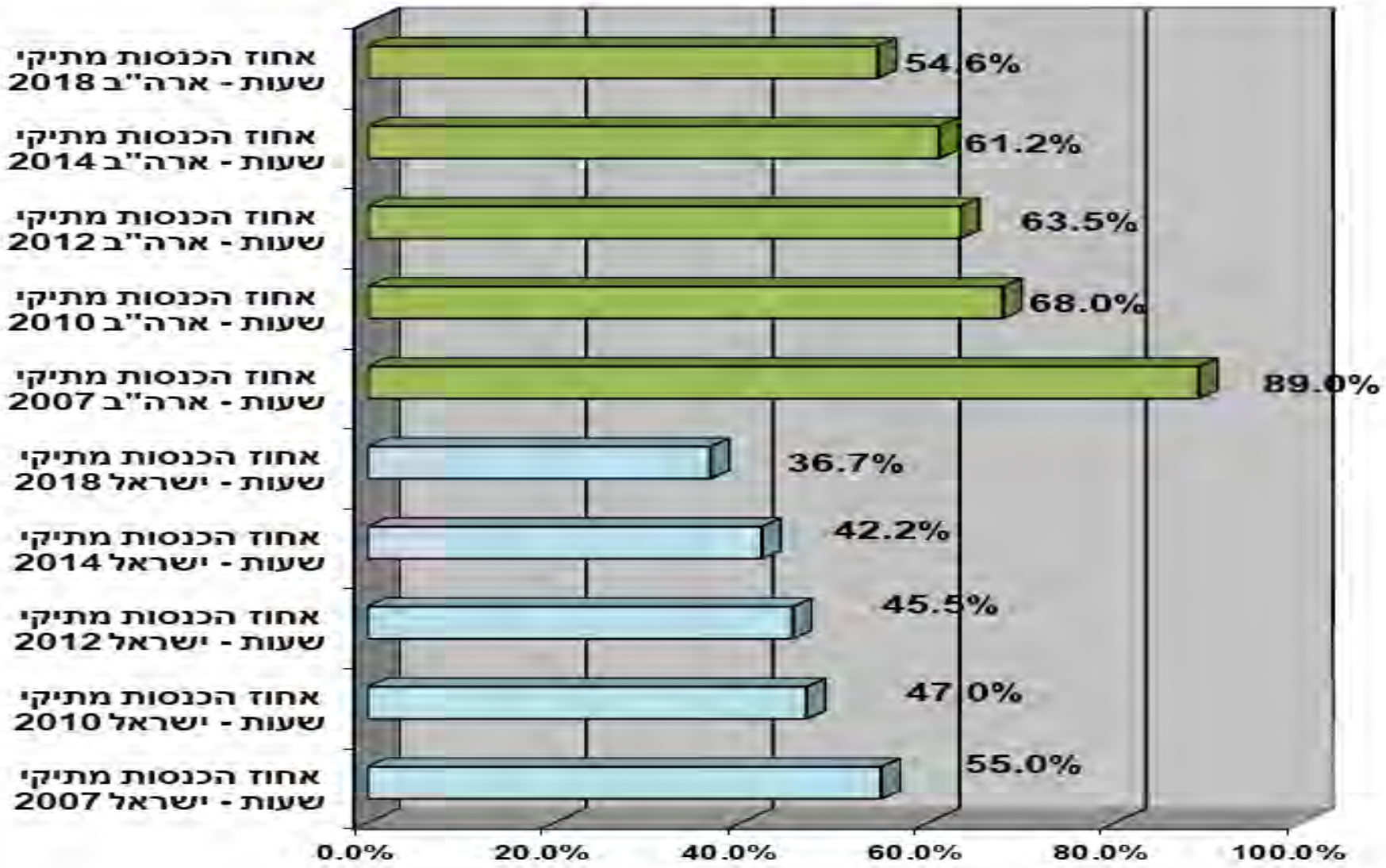
מגמות ושינויים נוספים

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

שיטות תמחיר אלטרנטיביות

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

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



הפרטה/הנפקה

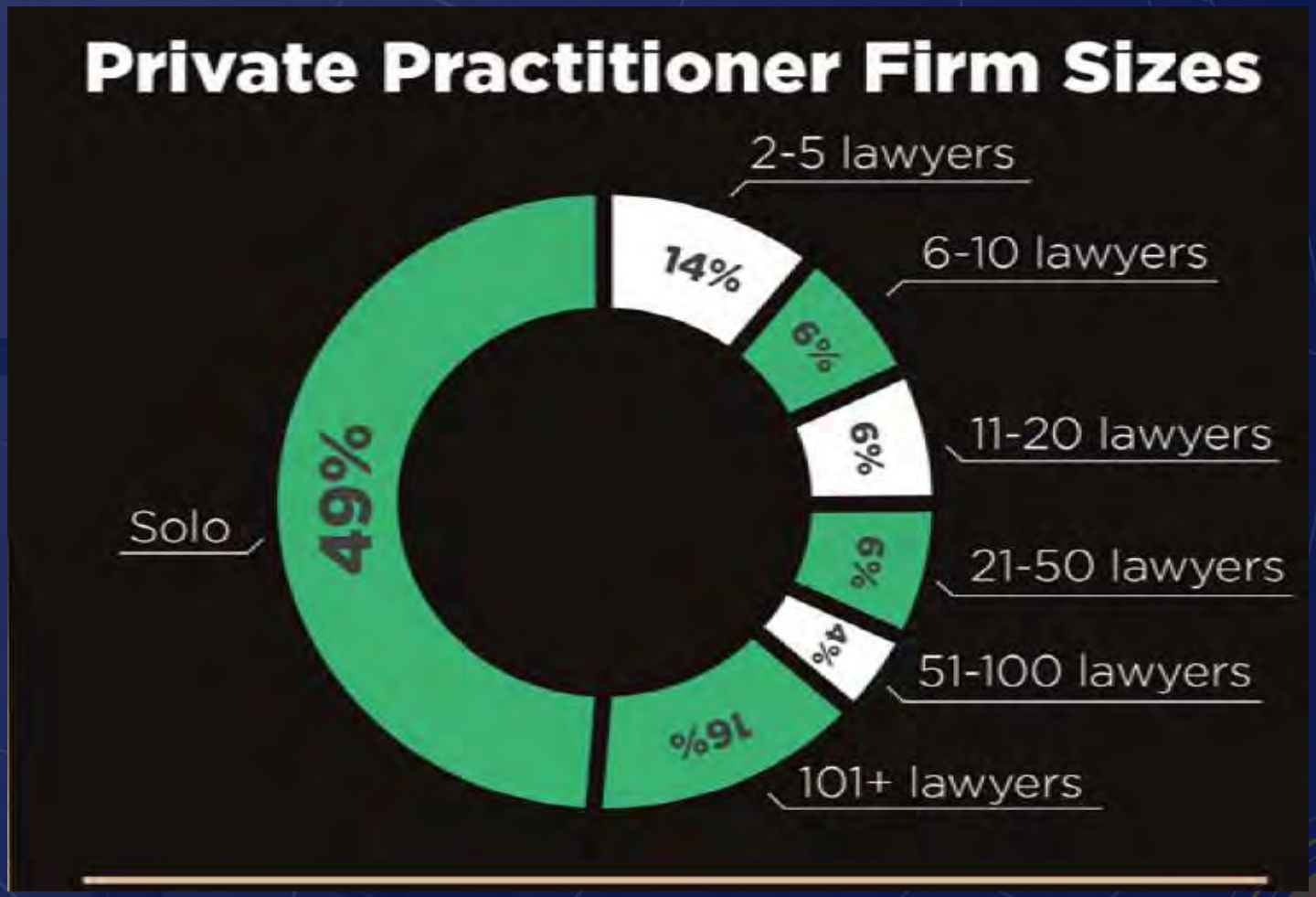
כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

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 עורכי פטנטים וכדומה.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

חללים משותפים/פתרונות אחרים



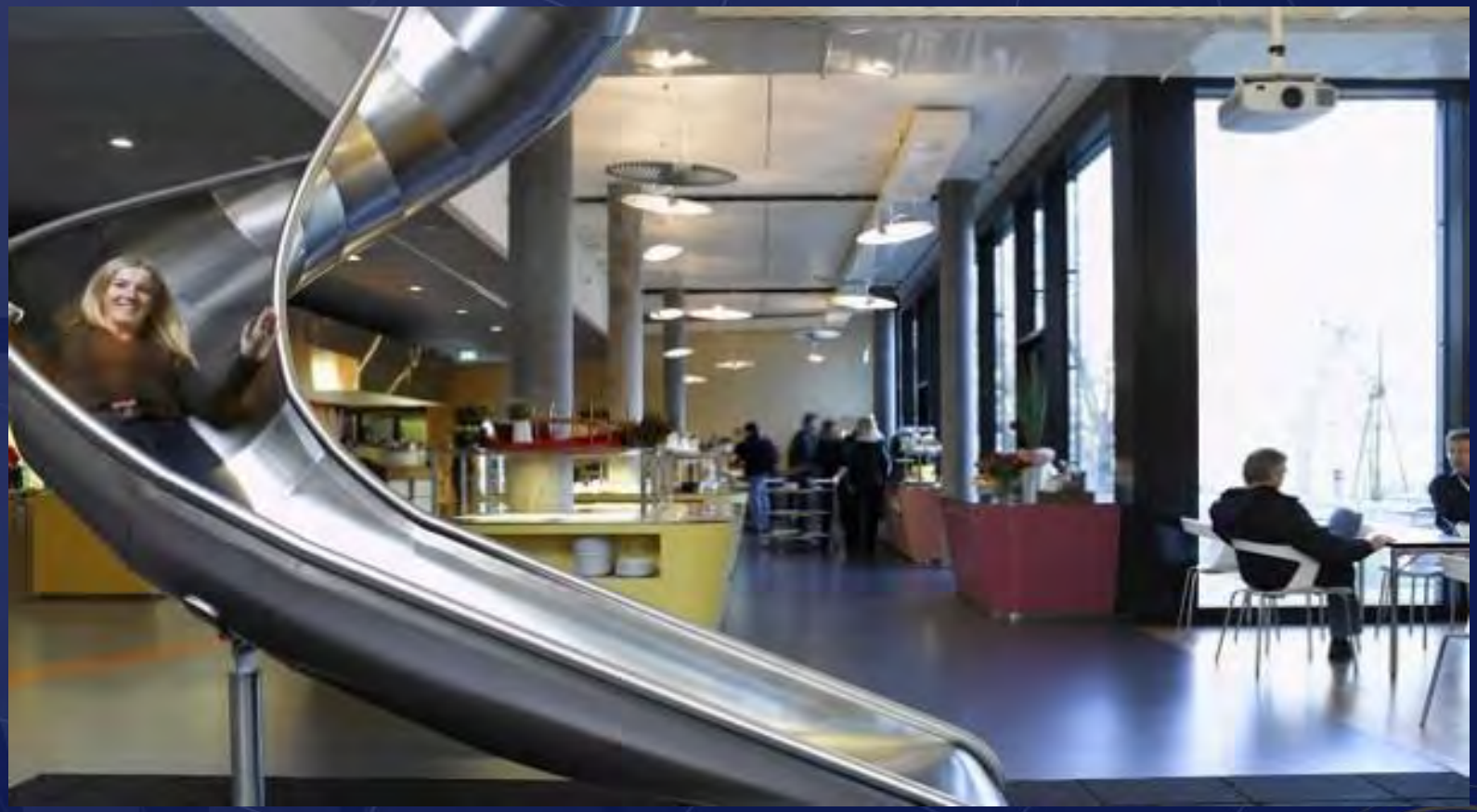
כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

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.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

סביבת עבודה



כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

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.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

סביבת עבודה

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

סביבת עבודה

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מערכות אלטרנטיביות ליישוב סכסוכים וכלי ניתוח בשירות הפסיקה

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מערכות אלטרנטיביות ליישוב סכסוכים וכלי ניתוח בשירות הפסיקה

- 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.
- כך גם הושקו בישראל כלים טכנולוגיים הסורקים החלטות ותוצאות הליכים של שופט מסוים, בתחום מסוים ואף בבית משפט מסוים. באמצעות כלים אלו יכול עורך הדין)כמו גם הממן את ההליך(לבצע שיקולים סטטיסטיים שונים ביחס לניהול ההליך וייעולו כמו גם שיקולי כדאיות וכד'.
-

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מימון הליכים משפטיים

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מימון הליכים משפטיים - כללי

- היצירתיות וכוחות השוק)בעיקר מ- 2008(בסקטור המשפטי)הן בעולם והן בישראל(הגיעו גם אל תחום שכ"ט ומימון ההליך המשפטי.
- במסגרת כך הוקמו קרנות למימון הליכים משפטיים ללקוחות שאין ידם משגת, או מתלבטים לגבי מידת ההשקעה בשכר טרחה.
- הדבר נכון, בעיקר בתחום הליטיגציה, בניהול תיקים גדולים, בוררויות בינלאומיות, IP, תובענות ייצוגיות וכדומה. בתחום משקי הבית בעיקר לתחומי הנזיקין.
- התעשייה מתפתחת בקצב מהיר.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

היקף התעשייה בעולם

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

היקף התעשייה בעולם

- בעולם ובעיקר בארה"ב, תעשיית מימון הליכים משפטיים נמצאת בנסיקה בשנים האחרונות.
- בארה"ב מדובר על פעילות בגובה של 10 מיליארד דולר.
- בשאר העולם מדובר על סכום דומה.
- לדוגמא קרן Burford השקיעה בין השנים 2009 – 2017 443 מיליון דולר ב- 61 תיקים בשיעור החזר משוער של 31%.
- 2 קרנות)Burford ו- IMF(נסחרות בבורסה.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רקע ומוטיבציות

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רקע ומוטיבציות - משקי בית

- ביחס לתחום הנזיקין, מחקרים רבים מעידים כי תמחיר הצלחה בתיקי נזיקין, הינו המנגנון המועדף על הלקוחות.
- מאמר מנחה בנושא המרכז תובנות גם ממחקרים קודמים, נערך על ידי הפרופסורים אייל זמיר ואילנה ריטוב מהאוניברסיטה העברית בירושלים-
- *Zamir, E., and Ritov, I. (2010). Revisiting the debate over attorneys contingent fees: A behavioral Analysis. Journal of Legal Studies, 39, 245–288.*

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רקע ומוטיבציות - משקי בית

- המאמר דן בהשוואות בין סוגים שונים של מודלים לשכ"ט ובעיקר בין תשלום שעות לבין תשלום לפי הצלחה, בתחומי משפט השונים.
- במסגרת זו מוצג כי 96% מתיקי תביעה בתחומי הנזיקין בארה"ב מתומחרים שהחלק העיקרי בשכר הטרחה הוא נגזרת באחוזים של ההצלחה)78% בנזקי רכוש(.
- נזכיר שאחוז כנגזרת מהצלחה המקובל בארה"ב בתיקי נזיקין עומד בממוצע על 30% מהתשלום בפועל לתובע)בישראל ממוצע 15% - 25%(.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רקע ומוטיבציות - משקי בית

- בתחום הנזיקין ובעיקר בתחום נזקי הגוף, ההליך כולל מסגרת חוות דעת רפואיות ואחרות, העולות כסף רב.
- למעשה חוות דעת אלו הינן חזות הכול בתביעת נזקי גוף. כשמהצד האחר, לחברות הביטוח משאבים רבים לניהול הליך ההגנה.
- על פי כללי האתיקה לעורך הדין אסור לממן חוות דעת.
- קיים קשר ישיר בין האיתנות הפיננסית של חלק ממשקי הבית, לבין הצורך להשקיע בחוות דעת.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רקע ומוטיבציות - משקי בית

- רבים מהנזקקים לתביעות נזיקין הינם אוכלוסיות מוחלשות כגון נכים, חולים, נפגעים וקשישים.
- קיימות אוכלוסיות ספציפיות בהן נוכחות גבוהה של תביעות נזקי גוף כגון בתחום המיילדות ולידה.
- ברבים מהתיקים נדרשת יותר מחוות דעת אחת.
- פתרון המימון מביא יותר גורמים אל סף בית המשפט.
- בכך גם מושג איזון וצדק חברתי.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רקע ומוטיבציות – לקוחות עסקיים

- גם לחברות עסקיות, ניהול הליכים כבדים יקר עד בלתי אפשרי, כגון ניהול הליך תביעת הפרת קניין רוחני החובקת שכר טרחה יקר וחוות דעת יקרות.
- תביעות גדולות אלו מתנהלות לעיתים בבוררות לה יש עלויות נוספות.
- חברות גדולות וסולבנטיות עושות שימוש במימון מטעמים פיננסים וחשבונאיים של ניהול סיכונים.
- חברות שנמנעו עד כה כלל מתביעה, בשל אילוצים פיננסיים, מקבלות ערוץ מימון.
- גם בכך ניתן לראות איזון וצדק מסחרי.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רקע ומוטיבציות - משקיעים

- מצד המשקיעים, המוטיבציה כוללת ערוץ השקעה חדש ונוסף ששאינו קורלטיבי לערוצי השקעה אחרים.
- ריבית נמוכה, מלחמות סחר ושווקים הגורמים למשקיעים לחפש נתיבי השקעה אלטרנטיביים.
- תעשיית המימון מספקת אפיק השקעה בטוח יחסית.
- בחלק מקרנות ההשקעה מדובר בפיזור סיכון גדול בשונות קטנה = בטחון גדול יותר.
- מחלק מהקרנות הנ"ל סכומי ההשקעה קטנים יחסית.
- במקרים רבים)ובחלקם אפילו תנאי מנדטורי(,סליקת החזר ההלוואה אצל עו"ד מייצרת ביטחון ביחס להחזר.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רקע ומוטיבציות – משרדי עורכי דין

- עבור משרדי עו"ד מדובר בבשורה בדמות גורם שיכול לשלם את שכרם.
- בעיקר מדובר במקרים שהייצוג הוא של חברה קטנה-בינונית שאינה יכולה לשאת בעלויות שכרם או "מבקשת לחסוך" בעלויות התיק/הגשת ערעור וכדומה.
- במסגרת כך משרד יכול להגדיל את היקף התיקים המנוהלים ולזנוח דפוסי מחשבה היסטורים, כגון שעל פירמות גדולות להתמקד בייצוג צדדים מתגוננים, שכן לרוב אלו יהיו חברות גדולות שיכולות לשאת בעלות שכרם של המשרדים.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רקע ומוטיבציות – משרדי עורכי דין

- במשרדים אמריקאים ואנגליים יש בעשרות השנים האחרונות ועדות contingency פנימיות שמחליטות האם משרד ייקח תיק בסיכון)אחוזים מהצלחה על חשבון שכ"ט(ובאיזה היקף.
- גם בישראל משרדים שומרים על תמהיל זהיר של היקף תיקי ההצלחה הגדולים)לא כשמדובר במשרדים בהם זו שיטת התמחיר הנוהגת אבל בפיזור גדול(.
- בשניים האחרונות משרדים גם מקימים צוותי Litigation Funding שמטרתם לרכז את פעילות המשרד מול הממנים השונים, במטרה לשפר את התנאים המסחריים בכל עסקה וליצור עקביות בין עסקה לעסקה.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

שיטות המימון

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

שיטות המימון

- במידה ויש הצלחה בהליך המשפטי, הממון יבקש את כספו באחת השיטות הבאות:
  - **החזר השקעה וריבית** – כאשר החישוב נעשה לפי עלות ההוצאות בתוספת ריבית עבור ההשקעה.
  - **אחוז מתוך התביעה** – כאשר החישוב נעשה לפי שיעור מסוים מתוך סך הכסף שמגיע לאותו מבקש)לקוח(. ובכפוף ליחס בין גודל ההשקעה לגודל התביעה.
  - **שיעור מתוך הגיוס –** במימון המונים טהור, המערכת גובה כסף עבור המימון בלבד.
  - **מכפלה על ההשקעה** – כך וכך X על הכסף לפי שלב סיום ההליך.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

שיטות המימון

- יש המשלבים כמה מהשיטות הללו, כולן או מקצתן, כך שהממן להחזיר לפחות את ההשקעה וגם אחוז מסוים מתוך התביעה.
- לעיתים ניתן לגייס את הכסף, ללא תשלום, במסגרת מאבק משפטי כללי או ציבורי, כך שהתורמים יכולים לתרום כסף ללא צורך בנתינה בחזרה.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מגמות וטרנדים

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מגמות וטרנדים

- עדיין מרבית השימוש הוא על ידי הצדדים הקטנים בתוך ההליך המשפטי)"דוד"(.
- ברחבי העולם, במיוחד בארה"ב ולאחרונה גם בישראל, נוצרות קרנות השקעה נישתיות.
- למשל בתחום התביעות הייצוגיות או נזקי גוף.
- קרנות יתמקצעו יותר בסוגי תביעות מכיוון שקיים קושי למערכת לייצר הבנה בתחומי משפט שונים.
- ממש כמו שקרנות הון-סיכון לעיתים מתמקדות בתעשייה כזו או אחרת.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

מגמות וטרנדים

- יש אפילו התפתחויות בזווית הטכנולוגית – לדוגמא בארה"ב סטארט אפ שמתיימר לחזות תוצאות הליכים משפטיים גייס 100 מיליון דולר לצורך מימון.
- משרדי עורכי דין ברחבי העולם וגם בישראל מנסים להתאים את עצמם לתופעה.
- משרדים אמריקאים ענקיים דיווחו בשנה האחרונה על הגדלת היקף תיקי ה- contingency שלהם (לדוג' Eliis&Kirkland) עקב הרצון שלהם לנגוס בכספים האדירים שזורמים מהתעשייה הזאת.
- הם חשים שקבלת מימון על ידי קרנות מובילות מהווה עבורם אינדיקציה נוספת ששווה לקחת סיכון בתיקים.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רגולציה

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רגולציה

- לפני עשור ומעלה בתי משפט לא ידעו להבחין בין מימון ההליך לבין המחאת זכות התביעה.
- מאז עברנו כברת דרך, והמימון כשלעצמו מותר ואף יש עידוד מצד בתי משפט לשימוש במימון)כולל בישראל(.
- אך גם רגולציות ופסיקות צצות שמטרתן לגדר ולו באופן חלקי, מסלול מימוני זה כדי להגן על המשתמשים בו.
- לדוגמא בארה"ב, לעיתים יבקשו לבחון הסכם מימון כדי לוודא שצד שלישי אינו שולט בתיק.
- באנגליה בתיק שבו יש מימון יהיה הממן האחראי לתשלום הוצאות המשפט)וכידוע באנגליה נפסקות הוצאות ריאליות(.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

רגולציה

- באוסטרליה בתי המשפט עושים Bidding בין מממנים בנוגע לתביעות ייצוגיות.
- בבוררויות רואים את המממן כ "צד לתיק" בכל הנוגע לבדיקת ניגודי עניינים מול הבוררים.
- בערכאות מסוימות או בסוגי תיקים מסוימים)למשל תיקי פירוק(מחייבים דיווח על כל התקשרות עם מממן.
- המגמה היא שבבדיקה הקבועה של טריבונלים שיפוטיים תהיה הקפדה על כך שהמממן נשאר פסיבי בכל הנוגע לשליטה בתיק.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

בישראל

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

ישראל

- בישראל קיימות)למיטב ידיעתי(:

1. שתי קרנות מקומיות מובילות: ליברה)עו"ד עופר פירט(והקרן הישראלית.
2. קרנות ייעודיות)השקעות משפטיות, ו-b-active(.
3. קרנות בינלאומיות עם נציגות מקומית. לדוגמא woodsford)עו"ד יואב נבון(.
4. קרנות בינלאומיות נוספות עם פעילות בישראל ללא נציג מקומי.
5. בנוסף התארגנויות של משקיעים למימון תביעות אד הוק.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

ישראל

- קשה לאמוד את היקף התביעות בישראל.
- ההערכה היא שהיקף הגיוסים עולה על 100 מיליון ₪.
- להבנתי היקף זה עתיד לצמוח אקספוננציאלית)מעריכי(בשנים הקרובות.
- בין השאר כי משרדי עורכי דין מובילים מגלים עניין רב בתעשייה ומנסים ללמוד כיצד יוכלו לעשות שימוש בכספיה.
- מהצד האחר לקוחות, הן בתחום הלקוחות העסקיים והן בתחום משקי הבית, מבינים את היתרונות של ערוץ מימון זה.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

ישראל

- מצד אחד, אמנם בישראל עלות שכר הטרחה אינה גבוהה כמו המקבילים בארה"ב או באנגליה.
- אך להבדיל מארה"ב, בישראל משרד אינו יכול לממן עבור הלקוחות את הוצאותיהם.
- לכן יש צורך ממשי במימון מסוג זה, ולו בשל תשלום האגרה והוצאות המשפט)לרבות ערובה להוצאות מקום בו נדרש הדבר(.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

ישראל

- במישור של יחסי עו"ד־לקוח עשויות להתעורר. למשל, עד כמה התובע ירצה לחשוף בפני המשקיע מידע עסקי שעשוי להיות קשור לסכסוך.
- עורך הדין עשוי למצוא עצמו נותן דין וחשבון לגורם זר במקום ללקוח.
- הבעיה עלולה להחריף בעת מחלוקת בין התובע למשקיע. למי יהיה חייב עורך הדין את נאמנותו - למי שמשלם את שכרו או לתובע שהוא מייצג?
- שאלות אתיות ושאלות של חיסיון. כגון הוראות מסוימות בחוקים שונים המגבילים את המחאת זכות התביעה לצד שלישי, כמו סעיף 22 לפקודת הנזיקין.

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

תודה

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי

שאלות !

GLawBAL
Enhancing Performance

כל הזכויות שמורות לעו"ד זלמנוביץ דודי