

**אסטרטגיה של משרד עורכי דין – "הפרקליטים" 2013**

המינוחים "אסטרטגיה" ו-"תוכנית עבודה רב שנתית"? נראים לחלקנו כמדע בדיוני או לקוחים מעולם של קונצרנים גדולים או חברות ציבוריות. בנוסף כמה הנחות יסוד הנטועות בתודעתנו הופכות עבורנו את העיסוק בנושאי אסטרטגיה כ"לא רלבנטי", "בלתי אפשרי" ואפילו "מפחיד".

אך אנו עוסקים באסטרטגיה יום יום ב"קומנסנס" שלנו. אנו רק לא קוראים לזה כך. הבעיה הינה שאנו עושים זאת באופן מבוזר, מגיב, פחות מתכנן, פחות שיתופי וללא כלים מתודולוגיים.

במאמר זה ננסה להזים כמה דעות קדומות ונציג כלים מעשיים לטיפול בנושא. אנו ממליצים לקרוא את מאמרי ההמשך בנושא זה ובעניין שיווק באתר החברה בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)

**"פרות קדושות"**

רק לשמע העלאת המינוח אסטרטגיה במשרדים, הנמנים על לקוחותינו, אנו שומעים מגוון של תירוצים או הנחות יסוד, נמנה כמה מהן ונענה עליהן:

**"אנו קטנים זה לא נוגע לנו"** – בדיוק ההיפך! ככל שמשרד קטן יותר או בראשית דרכו, סיכוניו גדולים יותר, גמישותו רבה יותר, סביבתו התחרותית מאיימת יותר והצורך עבורו להגדיר את משנתו האסטרטגית חיוניים מאוד לשרידותו. אנו מוצאים עצמנו עורכים תוכניות אסטרטגיות גם למשרדים בהם 2 שותפים.

**"אין לנו זמן לדון באסטרטגיה, אנחנו מאוד עסוקים"** – זו בדיוק תכלית העניין! לדוגמא מפליא כמה בדיעבד, משרד מייסר עצמו על השקעה של שנים בכיוון מקצועי מסוים, עת הוא בוחן את האסטרטגיה שלו ומגלה, כי נכון ורווחי יותר עבורו היה למקסם את חלק מהזמן וכוח הייצור שלו לכיוון אחר לגמרי.

**"אנחנו שונים מכולם"** – לא אנו לא! אכן סקטור עורכי הדין מתבדל ומבדל עצמו בהקשרים מסוימים, אך עדיין אנו עסק ככל העסקים: יש לנו אנשים, תהליכים עסקיים, לקוחות, אנו חשופים לתנודות שוק, לסביבה תחרותית, להיבטים מאקרו פוליטיים וכיו"ב. התחרות הגוברת שלנו על הלקוחות רק מבססת את הצורך שלנו לחשוב אסטרטגית נכון ובאופן ארוך טווח.

**"העולם מסיבבנו אינו צפוי ומשתנה כל העת"** – אמירה מוטעית זו מכוונת לכך כי איננו יכולים לצפות את הנולד מספר שנים קדימה! התשובה לאמירה זו הינה חד משמעית: אסטרטגיה אינה ראיית הנולד אלא רצף של הנחות וקביעות אשר מושתתות על בחינת העסק שלנו בהקשרים רבים, מנתחות את ביצועינו, מציפות את שאיפותינו ומתרגמות את הכול למישור תכנון ועשייה.

אנו עוסקים למעשה באסטרטגיה וראייה עתידית יום יום ושעה שעה ב"קומנסנס" שלנו. אנחנו רק לא קוראים לזה כך. הבעיה הינה שאנו עושים זאת באופן מבוזר, מגיב, פחות מתכנן, פחות שיתופי וללא חשיבה וכלים מתודולוגיים.

**"לכל אחד מאיתנו אסטרטגיה אחרת אז למה לפתוח את זה"** – מניתוחים מובהקים של פירוקי שותפויות, אנו מגלים ש"לטמון ראש בחול" בטווח הקצר מניב תשלום יקר מאוד עבור השותפות בטווחים הבינוני והארוך. אנו אנשים שאפתניים. לכל אחד שאיפות משלו: לאחד חשובה שורת הרווח, לאחר גודל המשרד, לשלישי תחומי העיסוק, הרביעי מעוניין לפתוח משרד בפריפריה והחמישי רוצה לשוב למשפחתו כל יום בשעה שש בערב. ניסיון לכלוא אותן ולא להציף לדיון אסטרטגי משותף אשר יאזן בין כלל שאיפות אלו די מבטיח חוסר יציבות בעתיד.

**"ניסינו נכשלו"** – מניתוח כשלון תהליכים אסטרטגיים, אנו למדים על התופעה הנפוצה של קביעת ישיבת שותפים ארוכה הדנה ב"אסטרטגיה" או יום בו השותפים סוף סוף ודנים ב"אסטרטגיה". ניתוח מעמיק של הכישלון מלמד כי תהליכים אלו נכשלו משתי סיבות עיקריות:

**האחת**, אין "תכנון לתכנון"! גם בעיסוק באסטרטגיה חייבת להיות שיטה, אחראים, מטרות, יעדים, לוי"ז וכד' כמוצג בהמשך. באין כאלו העניין מתפזר.

השנייה, התהליכים בוצעו תוך כדי טיפול ומתן קדימות לשאר הבעיות הבערות. זכרו אם לא נקדיש "זמן איכות" לתהליך זה ונבין את תרומתו, ניכשל.

### מי עוסק באסטרטגיה ובתוכנית רב שנתית?

משרד גדול כקטן, העסק הזה הוא של כולנו - השותפים, כולנו צריכים להיות מעורבים ולתרום את חלקנו לראייה המצרפית. יחד עם זאת רק אחד או קבוצה ספציפית יהיו אמונים על התהליך, על שלביו וביצועו. נכון ורצוי בשלבים מסוימים לשתף את כל הכפופים לנו בודאי את עורכי הדין הבכירים, אנשי מטה חשובים ועיתים גם את כל המשרד. לכך שלוש סיבות חשובות:

האחת, רתימה ושיתוף של כל המשרד לתהליך כה חיובי, שידור של מסגרת חשיבה בוגרת המייצרת אופק מקצועי וכלכלי, תסייע לשימור אנשינו, יצירת לויאליות וגאווה יחידה.

השנייה, הסרת חששות מאנשינו הצופים בנו מתכנסים, דנים אולי אף מתווכחים במסגרת התהליך, כשהללו אינם יודעים או מבינים את הרקע לדברים.

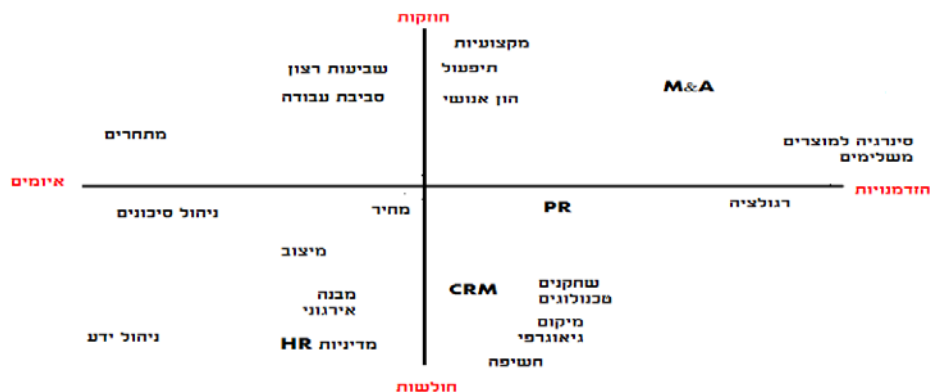
השלישית, לכל גורם במשרד בודאי זה ההולך עימנו כברת דרך נקודת מבט מנוסה ורעיונות מצוינים עליהם אנו אולי לא חשבנו.

### אז איך עושים זאת?

מסיבות שונות ומגוונות התקופה המומלצת כיום לבניית תוכנית רב שנתית הינה לשלוש שנים. אך יש לזכור כי גם תוכנית רב שנתית מתעדכנת כל שנה וגם הרבה לפני סיומה יש כבר להכין את התוכנית העוקבת לה. התהליך חייב להיות מובנה ומתודולוגי, אנו מקבצים יחדיו נתונים כמותיים עם אלו שאינם כמותיים, צרכים ושאיפות אישיות של כולנו, זמן ומרחב, סדרי עדיפויות. ואת כל זה אנו רוצים לבצע בתהליך מהיר ולו לוי מסודר על מנת שלא נפגע במהלכה השוטפת של העבודה במשרד ומתן שירות ללקוחות.

לאורך התהליך ילווה אותנו "נייר מתגלגל" (Rolling Paper) ומובנה שיעזור לנו בדרך החשובה: בנייר זה מספר פרקים אך 3 מהם הינם פרקים עיקריים:

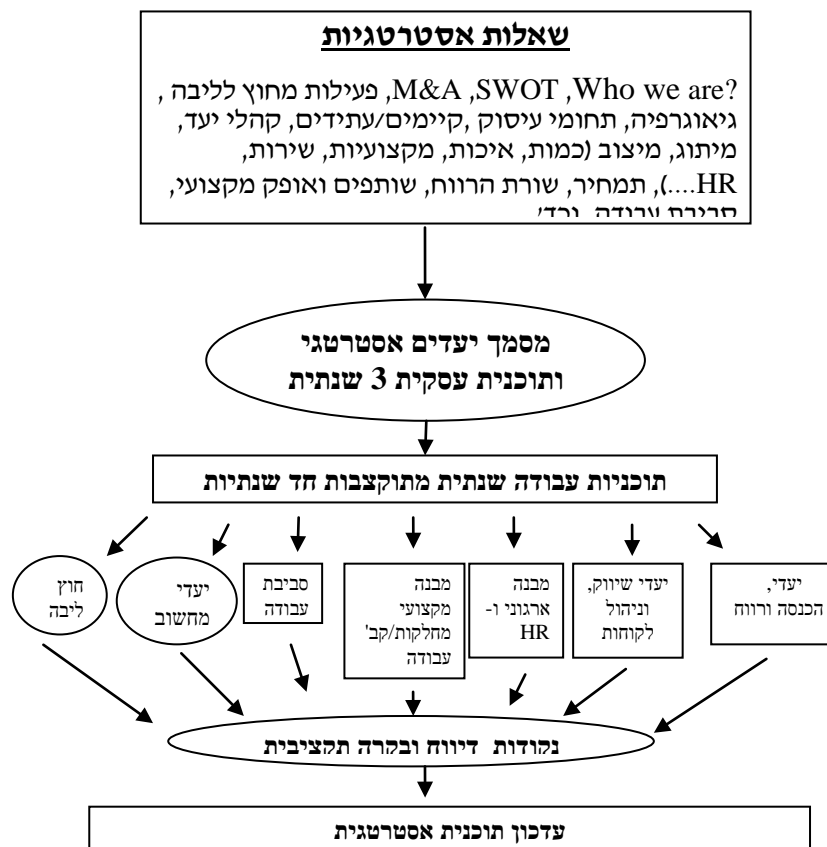
- פרק אחד ממפה לתוכו צילום מצב של כל חלק ו/או תהליך ו/או נושא במשרד. בכלל זה סוגיות מקצועיות, כוח אדם, תהליכי עבודה, ביצועים פיננסיים. למעשה כל מה ש"זז" במשרד ואפילו נושאים של סביבת עבודה וטכנולוגיה. אנו מצלמים מצב הן ברמה הכמותית והן ברמה האיכותית של כל אחד מן הנושאים הללו. בפרק זה אנו גם מנתחים את חוזקותינו, חולשותינו, איומים והזדמנויות, הסביבה העסקית שלנו, המתחרים, הלקוחות כאמור הכול! לעניין זה, בין השאר מומלץ להשתמש במודל SWOT ממפה עבור הפירמה את חוזקותיה, חולשותיה, ההזדמנויות אשר לפנייה והאיומים המסכנים אותה. נציג דוגמא:



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

- **פרק שני**, מונה כמעט את אותם סעיפים רק שואל היכן אנו רוצים להיות ביחס לאותם סעיפים במהלך השלוש השנים הבאות ובסופן. גם כאן המונחים הינם כמותיים ואיכותיים כאחד. לדוגמא נגיע למסקנה שממשרד בו רק תחום דיני חברות מפותח, אנו רוצים להיות משרד רב תחומי ואשר נמנה על המשרדים הבינוניים בסקטור ועוסק בכמה שיותר תחומי משפט המשרתים חברות מקומיות ובינלאומיות ברמה הבינונית ומעלה ולמעשה מעניק להם את כל תחומי המשפט הרלבנטי לחברה לרבות: הגבלים, מיסים, דיני עבודה ואף ליטיגציה.
- **הפרק השלישי** מביא לכלל יישום את כל אחד מן הנושאים בהם דנו בפרק השני ומציע כיצד הללו יבואו לידי ביטוי בכל אחת מתוכניות העבודה השנתיות המתוקצבות. בדוגמא לעיל יקבע פרק זה, כיצד נאתר מיזוגים אשר ישלימו לנו תחומי משפט החסרים לנו, כיצד נגייס כוח אדם רלבנטי, כיצד נשווק את דבר היותו של המשרד משרד רב תחומי כאמור, כיצד נעשה זאת בארץ וכיצד בחו"ל כאשר לכל הללו יקבעו בתוכניות השנתיות, אחראים, לויז' ויעדים.

מצורף תרשים זרימה של ניהול תהליך לבניית תוכנית עבודה רב שנתית:

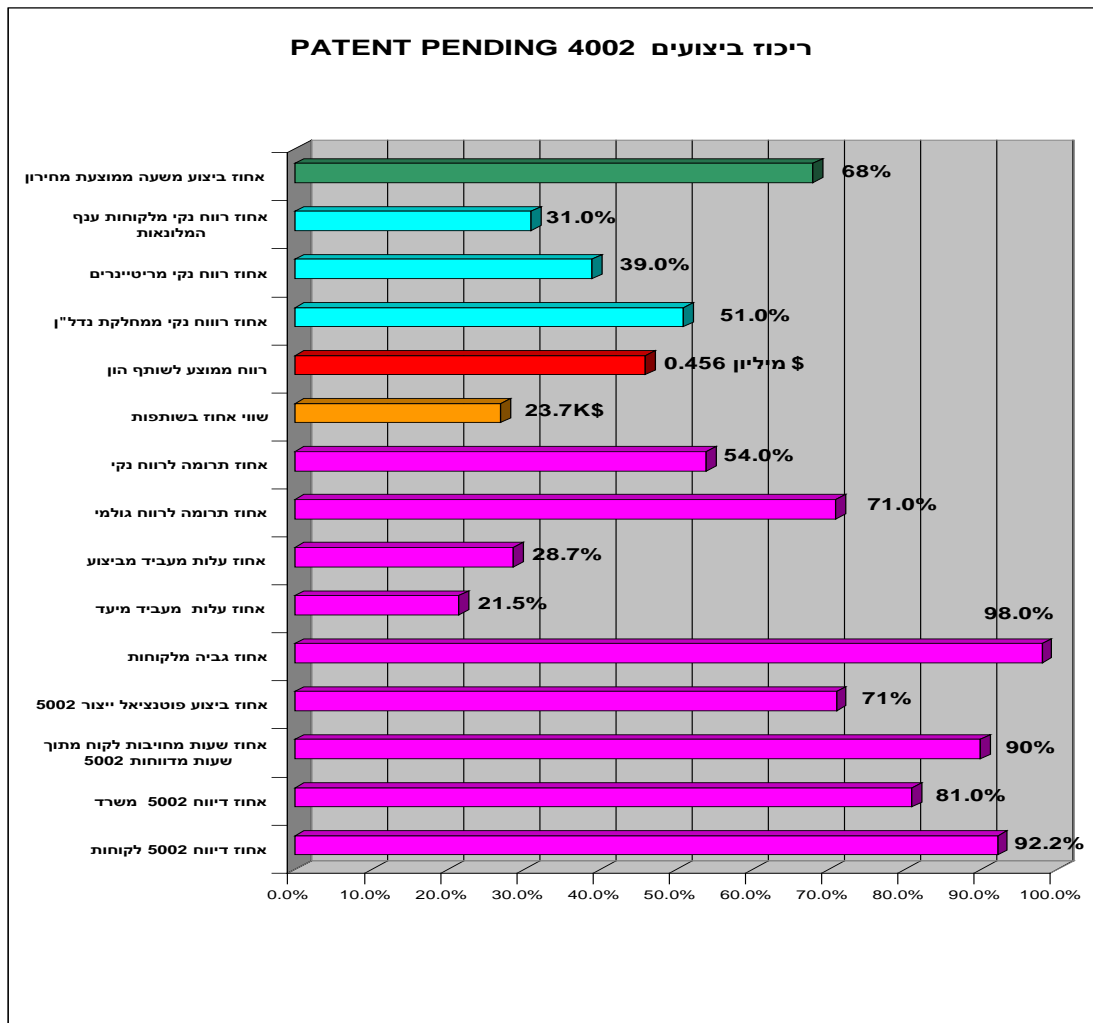


להלן דוגמאות לטיפול המסמך האסטרטגי בסוגיות לדוגמא בפרקים השונים :

**1. צילום מצב באמצעות ניתוח ביצועים כלכלי**

כפי הנראה לא נוכל לצאת לדרך אם לא תהיה בידינו הבנה מסודרת לגבי ביצועינו הכלכליים בחתכים המשפיעים על התכנון והיעדים הרב שנתיים שלנו. בנושא ניתוחים כלכליים נפנה אתכם לדיון רחב בסוגיה במאמרים שונים באתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com).

ניתוחים כלכליים שונים של ביצועי המשרד יסייעו בידינו רבות בצילום מצב של ביצועינו הנוכחיים ובמתן מענה כמותי לחתכים ויעדים שונים אותם נרצה לקבע בתוכנית הרב שנתית וביניהם: מהו הרווח לשותף הון כיום בעוד שלוש שנים ובמהלכן? כמה כסף מבטא כל אחוז בשותפות, היום ובעתיד? כיצד נראה/יראה המחירון שלנו? על איזה תחומי עיסוק עלינו ליתן דגש יתר ואלו יש לשפר או לזנוח? איזה מנגנוני שכר טרחה הצליחו ואלו כשלו ומה עלינו לשפר? כמה ו/או איזה ותק, התמחויות של עורכי דין ו/או מתמחים עלינו לגייס, כיצד נתייחס לאותם ריטיינר המסבים לנו הפסדים וכיוב'. התרשים הבא מציג צילום מצב של משרד לדוגמא אשר ביחס לנתונים המופיעים בו ניתן להציג שאלות רבות.



## 2. המלצה לצמיחה מהירה מיזוג או רכישה

בהינתן כי אחת ממסקנות הראייה האסטרטגית של השותפים הובילה אותם למסקנה כי עליהם לבצע מיזוג, רכישה שת"פ מסוג כלשהו עליהם לקבוע במסגרת התוכנית הרב שנתית את כל ההיבטים הנגזרים מהחלטה שכזו לרבות מטרות, יעדים לוחות זמנים וכיוב'. לדוג' צטטה מהתוכנית הרב שנתית של משרד מסוים בנושא המלצה למיזוג:

" על השותפים לאתר בוטיק שוק הון ולשלב כמחלקה מתמחה במשרד. הנתונים ביחס לזהות הבוטיק ולרבות אופיו, זהות אנשיו וביצועיו הכלכליים, מפורטים בנספח א'. יש לנצל את שנת העבודה הראשונה לאיתור המשרד, בדיקת נאותות ומו"מ, בשנה העוקבת תתבצע חבירה. אחראי על התהליך יהיה יוסי לשם כך יוקדשו 35 שעות משרד של יוסי ועוד 15 שעות משרד של השותפים. במידה ולא יאוחר בוטיק שכזה עד 1 לינואר 2013 השותפות תגייס עו"ד מוביל בתחום המס אשר יפתח תחום זה בתוך המשרד. בשני המקרים מוסכם כי מנהל המחלקה יקבל עד 3.7% אחוזים מהשותפות על בסיס תוכנית יעדים".

## 3. המלצה ליעדים כלכליים מתוך התוכנית הרב שנתית

"המלצה ליעדים כלכליים:

על המשרד להציב לעצמו יעד בתוך תקופת תוכנית העבודה הרב שנתית כדלקמן:

- יעד כללי שלוש שנתי – שיפור שולי הרווח לחלוקה לשותף הון ב-125% קרי בהינתן שמבנה השותפות לא ישונה (כניסת שותף נוסף/מיזוג...), הגדלת הרווח לאחוז בשותפות מ-\_\_\_\_ ש"ח ל-\_\_\_\_ ש"ח. השגת היעד צריכה להתפרס כדלקמן: שנה ראשונה 2.5% שנה שנייה 10% שנה שלישית 12.5%.
- מהיעד הנ"ל נגזרים לדוגמא, יעדי המשנה הבאים:
- במבנה השותפות הקיים ובמהלך שלוש השנים הקרובות, על המשרד לשמר שולי רווח גולמי שלא יפחתו מ- 71%.
- במבנה השותפות הקיים ובמהלך שלוש השנים הקרובות, על המשרד לשמר שולי רווח נקי שלא יפחתו 53%.
- הכנסה למשרת מחייב 800,000 ₪ לשנה בתום שלוש שנים שהינם כ- \$210,000. השגת היעד צריכה לשאוף להתפרס כדלקמן: שנה ראשונה \$187,000 שנה שנייה \$197,000 ושנה שלישית \$210,000.
- שעת מחירון ממוצעת תעמוד על \$165 (לפי שער דולר \_\_\_\_\_) גידול של 21% מהמצב כיום. תעריפי המחירון יועלו בהדרגה בהתאם לעדכון הסכמי שכר הטרחה והתוכניות השנתיות.
- לפי רמת יעילות משרדית ממוצעת של 85% ו- 1776 שעות שנתיות לתיקי לקוחות שעה ביצוע ממוצעת תהיה בתום 3 שנים \$ 124.5 /
- מהנ"ל יוצא: ביצוע של 75% בין שעת ביצוע לשעת מחירון.
- הוצאות הנהלה וכלליות יקטנו ב- 3.5% כבר בשנת 2013 בהתאם לתקציב שיוגש בדצמבר 2012. בפרט יוקטנו סעיפי גיוס כוח אדם זמני ו \_\_\_\_\_ בשיעור של כ- 15%. מנגד תוגדל ההשקעה במחשוב בשיעור של 10%.

אז איך מיישמים את כל הנ"ל? פנו למאמרי המשך ב- [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)

**עו"ד זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה ביעוץ, בשיפור ביצועים, בהשמה של משרדי עו"ד, מחלקות משפטיות והסקטור המשפטי.**