



**המשבר הכלכלי גרם ל"מהפכה" בדפוסי חשיבה וההתנהלות של משרדי עורכי הדין בחו"ל**

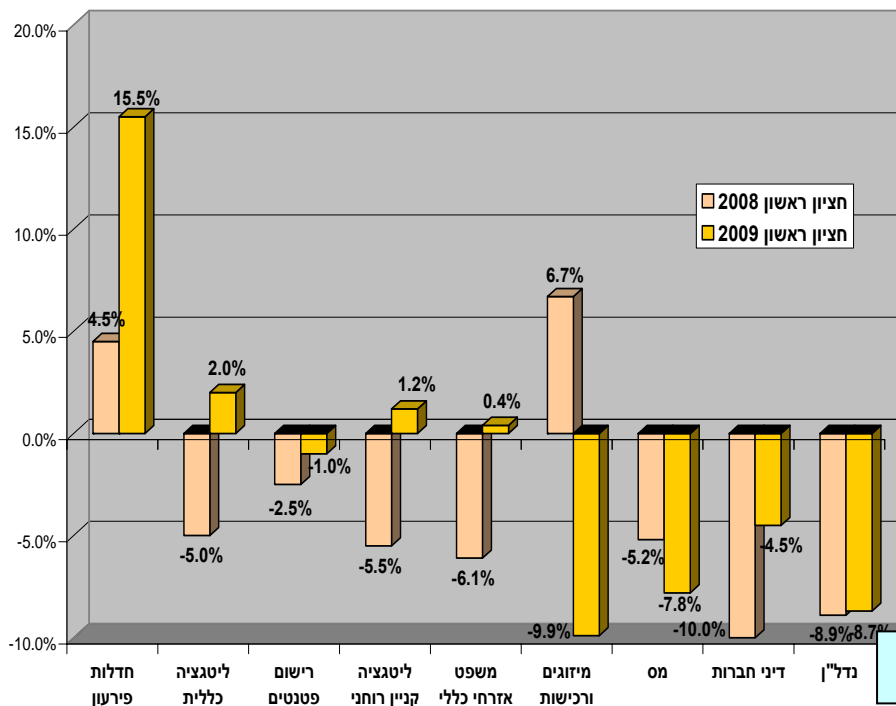
**נתונים, דגשים ומעט השוואה לישראל "כלכליסט" – נובמבר 09**

זו השנה השמינית בה אני נוכח ומשתתף בסדנאות, הרצאות ופאנלים בכנס השנתי של פורום השותפים המנהלים של הפירמות הגדולות מארה"ב, קנדה וחלק מאירופה, המתכנס מידי שנה בניו יורק. בהשוואה לכנסים בשנים קודמות, שני הכנסים האחרונים בסימן המשבר הכלכלי. רבים מכתירים את המצב השורר בסקטור המשפטי בעולם ובפרט בארה"ב בשנים 2008-2009 ביחס ל-7 השנים הקודמות, "מהפכה". במאמר זה אסקור את המגמות השונות ובמידת האפשר אתיחס, בקצרה, למתרחש בישראל בתום 3 רבעונים של שנת 2009. הנתונים מבוססים על מאגרי מידע שונים ומחקר שערך CITY BANK בצירוף חישובים של אנשי חברת GLawBAL.

**ביקושים**

כמוצג בשקף מטה, בחציון הראשון של 2009 קיימת ירידה בביקוש לייעוץ משפטי מלבד בתחומי חדלות הפירעון בהם מודגמת עלייה גם ב-2008 ויותר מכך ב-2009. מבט לעבר רבעון השלישי של 2009 מלמד על מיתון במגמת ירידה זו. הסיבות הינן קיצוצים גדולים בתקציבי המחלקות המשפטיות והייעוצים המשפטיים, ריכוז עבודה משפטית במחלקות משפטיות פנימיות וסדרי עדיפויות שונים מן העבר של חברות וחלק ממשקי הבית. באשר לישראל, כפי שהוצג במהלך חודשי המשבר עוצמת המשבר לא הייתה כפי שזו הודגמה מעבר לים וגם ההתאוששות ממנו מהירה יותר מאשר בחו"ל. כך בארץ בעוד לדוגמה, תחומי חדלות הפירעון, הליטיגציה ודיני העבודה ממשיכים להדגים רמות ביקוש גבוהות, אנו עדים בחודשים האחרונים להתאוששות גדולה בתחומי הנדל"ן, העבודה המסחרית ואף בתחומי שוק ההון – **ראה באתר החברה מאמר כללי בעניין זה או הקלק כאן.**

**ארה"ב - השוואת ביקושים חציון ראשון 2008 ו-2009 למוצע 2001-2007**



מבוסס על מאגרי מידע נתוני CITY BANK בצירוף נתוני חברת GLawBAL.

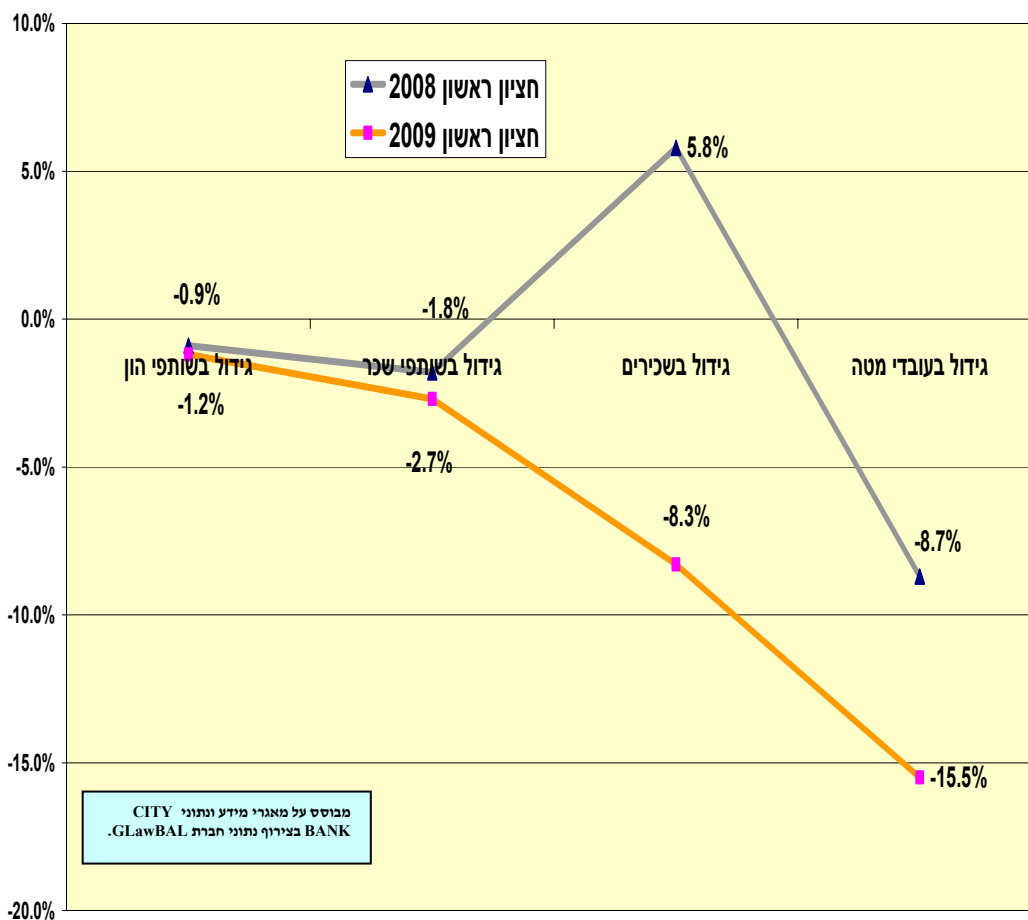


**כוח אדם**

הסקטור המשפטי בארה"ב איבד מעל 25,000 משרות במהלך המשבר כאשר כ- 7,000 מהן הינם עורכי דין. כמוצג בשקף מטה בכל אחת מקטגוריות כוח האדם, קיימת ירידה משמעותית: בשותפי ההון, בשותפי השכר וכמובן בכמות השכירים והמטה - שם הירידה המאסיבית ביותר. מעניין לציין שתי תופעות מיוחדות בחו"ל המיוחסות לתובנות של המשרדים עקב המשבר. האחת, הינה שבירה חלקית של שיטת "הקומות" בנושא שכר ותגמול לשכירים. כיום נמצא יותר ויותר שכירים המקודמים בשכרם ותנאיהם בגלל ביצועים ולא עקב הוותק שלהם במשרד. פרה קדושה נוספת אשר עומדת ערב שחיטה הינה כי דווקא שותפי השכר שנחשבו לכוח האדם היעיל והרווחי במשרד עורכי הדין התגלו כי בממוצע ויחסית לשכרם הינם "רווחיים" פחות משותפי ההון ומהשכירים.

בארץ הודגמו במהלך המשבר, פיטורים ספוראדיים. מנגד תועדה עצירה מוחלטת בהעלאות שכר, בונוסים ותנאים מיוחדים. היו גם משרדים אשר הפחיתו משכורות בשיעורים נמוכים. מלימוד הנעשה בסביבת המשרדים נכון לתום רבעון שלישי 2009, מוצאים אנו כי מרבית המשרדים חזרו לגייס כוח אדם, חזרו למתן בונוסים והטבות גם אם הללו לא ברמתם ערב המשבר.

**ארה"ב - השוואה בייחס לממוצע השנים 2001-2007**



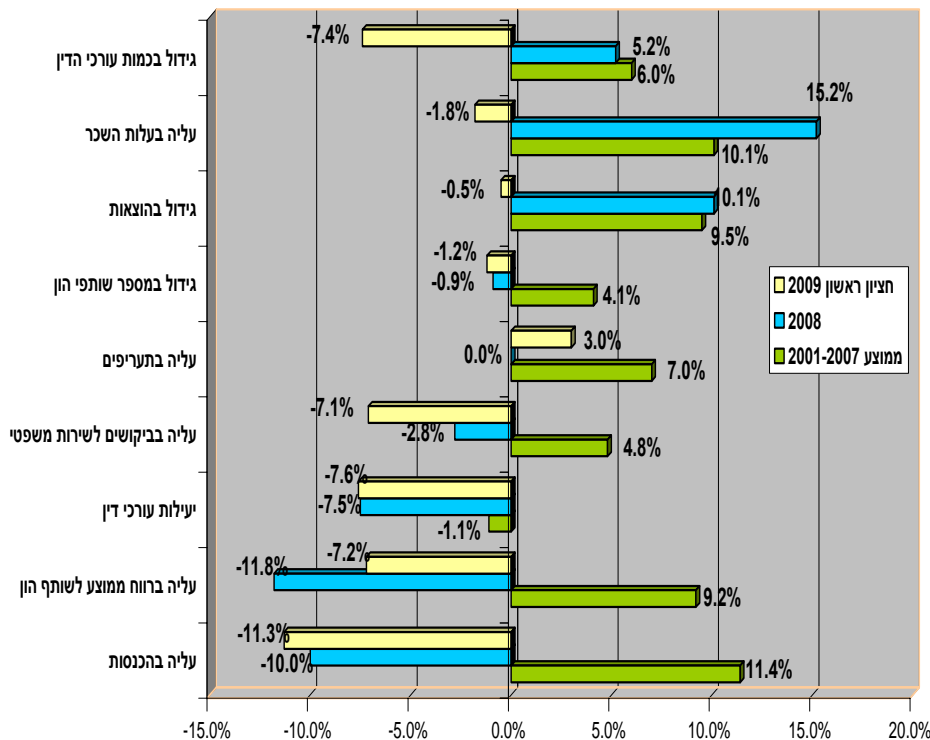


**ביצועים כלכליים**

הטבלה מטה והגרף שלאחריה מציגים חתכים שונים מסקטור משרדי עורכי הדין בחו"ל בהשוואה בין ממוצע השנים 2001 – 2007. בהמשך ננתח מספר נתונים מטבלה זו.

ממוצע פירמות גדולות ארה"ב ובינלאומיות			
פרמטר	ממוצע 2001-2007	2008	חציון ראשון 2009
עליה בהכנסות	11.4%	-10.0%	-11.3%
עליה ברווח ממוצע לשותף הון	9.2%	-11.8%	-7.2%
יעילות עורכי דין	-1.1%	-7.5%	-7.6%
עליה בביקושים	4.8%	-2.8%	-7.1%
עליה בתעריפים	7.0%	0.0%	3.0%
גידול במספר שותפי הון	4.1%	-0.9%	-1.2%
גידול בהוצאות	9.5%	10.1%	-5%
עליה בעלות השכר	10.1%	15.2%	-1.8%
גידול בכמות עורכי הדין	6.0%	5.2%	-7.4%

השוואה ממוצע 01-07 ל- 08 וחציון ראשון 09 (פירמות מצליחות בבינלאומי א ו ארה"ב)



CITY מבוסס על מאגרי מידע ונתוני  
BANK בצירוף נתוני חברת GLawBAL.  
מבוסס על מאגרי מידע ונתוני



Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

CEO

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

### הכנסות ורווח לשותף הון

בעוד משרדי עורכי הדין המצליחים בארה"ב ובאנגליה, חוו גידול קבוע בהכנסות במשך 7 השנים האחרונות ובממוצע שנתי מדהים של 11.4% גידול לשנה, חציון ראשון של 2008 וחציון ראשון 2009 מלמדים על צפי לירידה בהכנסות בשיעור של 10% ויותר. הירידה בהכנסות מטבע הדברים פוגעת בשותפי ההון אשר היו רגילים לגידול במשיכות של בממוצע 9.2% לשנה במהלך השנים 2001-2007. הכנסה זו נפגעה בשיעורים של כמעט 12% ב-2008 ו- 7.2% ב-2009 ביחס לממוצע השנים 2001-2007.

בישראל, המשבר הכלכלי השתקף באופן חלקי בביצועי שנת 2008 שכן הללו שיקפו גם הכנסות משנת 2007. אך כבר בתום 2008 ובתחילת 2009 נצפו במשרדים ירידות בביקושים ברמות של בין 4% - 24% בממוצע כאשר עיקר הירידה הודגמה במשרדים להם מרכיב פעילות גבוה בתחומי המימון, עסקאות בינלאומי, שוק ההון והנדל"ן. יחד עם זאת היו ועודם משרדים ו/או תחומי פעילות אשר זכו לעדנה בתקופת המשבר והללו תחומי הליטיגציה, חדלות הפירעון, בוטיקים שונים (כגון דיני עבודה וצווארון לבן). כך גם רבים ממשרדים בינוניים בגודלם או משרדים הנותנים שירותים שירות למשקי הבית אשר בפעילותם לא אובחנה פגיעה והיו אף שזכו לזליגה של עבודה מסחרית שהועברה לטיפולם עקב מודעות רבה יותר של לקוחות לנושאי תמחיר ושכר טרחה.

בהתאמה וכפי שהצגנו בעבר במהלך המשבר הייתה גם פגיעה מובהקת בשורת הרווח של רבים משותפי ההון ושותפי הביניים במשרדים בהם פגע המשבר, בערכים של 4%-18% ובמקרים קיצוניים הרבה יותר. בימים אלו בזהירות רבה ניתן לומר כי לקראת סיומה של שנת 2009 דומה כי במרבית המשרדים הנ"ל גם אם אין אנו חוזרים לביצועים של 2006 ו-2007, אנו צופים התאוששות משמעותית. ראה באתר החברה מאמר ספציפי בעניין זה או הקלק כאן.

### תעריפי שכר טרחה

ארגון היועצים המשפטיים בארה"ב ה-ACC מציג נתון מדהים לפיו בעוד כלל הוצאות החברות משנת 2000 עלה בכ- 20%, ההוצאות ליעוץ משפטי עלו בכ- 75%! משרדי עורכי הדין בארה"ב ואנגליה נהנו משבע שנים בהם התעריפים עלו באופן קבוע ובממוצע שנתי של 7%. מגמה זו נבלמה בשנת 2008 ועלתה בשיעור נמוך יותר בשנת 2009. יחד עם זאת וכפי שהצגנו בעבר גם אם לא קיימת ירידת תעריפים פומבית הרי הללו יורדים באופן סמוי דרך הנחות אגרסיביות יותר ובעיקר מעבר לשיטת תמחיר קבוע (שיטה פחות נפוצה בארה"ב) עקב לחץ לקוחות, מחיקת שעות במקרים של העדר יעילות וכד'. כל הללו בעצם מורידים את תמחיר השעה האפקטיבית יותר מבעבר.

נכון להיום חווה השוק האמריקאי שידוד מערכות בתחום זה עת יותר מ- 30% מהסדרי שכר הטרחה עם לקוחות הינם בתמחיר קבוע. לתופעה זו אחראי בין השאר ארגון היועצים בארה"ב אשר השיק תוכניות שונות להן חברו יועצים משפטיים רבים המבקשים מן המשרדים הנותנים להם שירות, לשנות את מודל שכר הטרחה משעות חיוב למודל חיוב קבוע על דרך פרויקט או ריטיינר מודלים המחייבים את עורכי הדין לעסוק רבות בניהול פרויקטאלי ותמחור. ראה בעניין זה מאמר ספציפי או הקלק כאן.

### יעילות

כמוצג בטבלה אשר בעמוד הקודם, קיים פרדוקס לפיו הגידול במספר עורכי הדין בחציון הראשון של 2008 לא השתנה כמעט ביחס לגידול הממוצע ב- 7 השנים הקודמות: 5.2% בחציון ראשון 2008 וירידה נכרת בשנת 2009. מנגד הכנסות המשרדים צנחו כמעט בשיעור כפול עובדה המלמדת על פגיעה גדולה בממד היעילות של המשרדים. יעילות במשרדי עורכי דין נמדדת בעיקר באמצעות כמות השעות המחויבות ולמרות כל האגדות והספרים למינם גם בארה"ב נדיר כיום למצוא שותפים ובוודאי עורכי דין המחייבים מעל 1900 שעות אפקטיביות ללקוחות לשנה.

תקצר היריעה לעסוק בנושא תמחיר ויעילות במשרדי עורכי הדין בישראל די אם נפרט כי גם במקום בו מקפידים משרדים בישראל על שיטת רישום שעות וחיובן באופן אפקטיבי במוצרי שכר



*Zalmanovitch David*

*Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A*

**CEO**

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

הטרחה השונים, נדיר למצוא שותפים ועורכי דין המחייבים לקוחות באופן אפקטיבי מעבר ל-1776 שעות לשנה ועוד כ-300 שעות לשנה נושאי ניהול, שיווק, חניכה וההעשרה. **למתעניינים באתר החברה מספר מאמרים בנושא מדידה כלכלית. לדוגמא [הקלק כאן](#).**

#### הוצאות

הוצאות של הפירמות האמריקאיות לא השתנו במהלך החציון הראשון של 2008 וחלקן אף עלו בעיקר עקב התחייבויות קודמות. מנגד ב-2009 התעשתו המשרדים וקצצו בהוצאות מקום בו הללו לא היו קשיחות ובעיקר בכוח האדם בתחום אנשי המטה. במקביל היו הוצאות בהן דווקא המשרדים הגדילו השקעתם והללו בתחום הטכנולוגיה, ניהול הסיכונים ושימור כוח אדם איכותי. כמו כן המשרדים השקיעו זמן ניהולי רב בתוכניות עבודה מסודרות ובקרה תקציבית הדוקה.

#### הנחות וגבייה

בתחום הגבייה, בעבר נהנה סקטור עורכי הדין בארה"ב ממוסר תשלומים יחסית גבוה ובעיות גבייה שנעו בין אפס אחוז ועד 2%-3% בממוצע במשרדים מעטים. כיום פוגשים אנו בעיות גבייה ברמה ממוצעת של עד 6.9% מהכנסות המשרד. תמונה די דומה אנו רואים בישראל אם כי ישנם משרדים החווים בעיות גבייה של עד 9% ויותר.

**עורך דין זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה בייעוץ, בשיפור ביצועים, בהשמה של משרדי עו"ד והסקטור המשפטי.**

**המעוניין לעיין בשאר מאמרינו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)**