



**משרדי עורכי הדין בישראל מול חבריהם בעולם 2008 – חלק ב'**

**מבוא**

בחלקו הראשון של הפרויקט התמקדנו בהבדלים כמותיים בין סקטור משרדי עורכי הדין בעולם לישראל בעיקר בצד ההכנסות, והרווח, שכר עורכי הדין, מיזוגים וכיוב'. במאמר זה נוסף ונתמקד באבחנות והבדלים נוספים בין סקטורים אלו והפעם בצד "ההוצאות" ובעיקר בהיבטי ניהול, שיווק, ניהול סיכונים, טכנולוגיה וכוח אדם ושכר של בעלי תפקידים בתחומים אלו.

ראו גם גרפים להשוואה בסופו של המאמר

**שיווק וניהול לקוחות**

**בעולם** - שיווק וניהול לקוחות במשרדי עורכי דין במדינות העולם הינו תורה שלמה. נזכיר שבמרבית העולם ה"כבלים הרגולאטורים" החלים על נושא זה רופפים מהמקובל בישראל.

משרדי עורכי הדין בעולם מנהלים סדר יום שיווקי בו חשיבה אסטרטגית, יעדים, כוח אדם, כלים, טכנולוגיה וכמובן תקציבים. לדוגמא, בארה"ב בלבד יוצאים עשרות ספרים ומאמרים בשנה ומתקיימים מספר כנסים אשר עניינם אסטרטגיה ושיווק במשרדי עורכי דין.

במחלקות השיווק במשרדי עורכי דין גדולים בעולם יכולים לעבוד גם עשרות עובדים וסדר היום השיווקי כולל את ראשי הפרקים שלא יביישו חברות מוצרים או נותני שירותים ענקיים ולרבות: פרסום, כנסים, חסויות, מאמרים, מודיעין עסקי, יעדי מכירה, נוכחות אינטרנטית, מדריכים ופרסומים, וכל שיטות השיווק והמכירה מעל ומתחת לקו ויש אומרים גם "מעל ומתחת לחגורה".

נתונים סטטיסטיים מלמדים כי משרד עורכי דין בינלאומי המכבד עצמו עשוי להשקיע בין 3% - 4% מהכנסותיו בשיווק. נזכיר את אשר פירטנו בחלקו הראשון של פרויקט זה, שמשרדי ענק בחו"ל מייצרים הכנסות של מיליארד וגם שני מיליארד דולר בשנה ומכאן ההשקעה בשיווק הינה עשרות מיליוני דולרים. משכורתו של מנהל שיווק מוכשר במשרד עו"ד גדול בארה"ב מתחילה ב- 250,000 אלף דולר ועד 400,000 דולר בשנה – שכר שלא יבייש שותף צעיר במשרד גדול.

אם ננסה ליצור פרמטר להשוואה וניקח משרד מהטובים בארה"ב שהכנסותיו הינן כמיליארד דולר בשנה המשקיע 3.5% בנושאי שיווק וכ- 35 מיליון דולר ונניח הנחה סבירה כי במשרד זה עובדים כ- 1200 עורכי דין, נקבל השקעה שנתית בשיווק לעורך דין של כ- 29,166 דולר.

**ישראל** - בישראל נמצאים אנו במשטר אתי שונה לחלוטין מחלק גדול ממדינות העולם. גם אם בשנים האחרונות ראינו פריצת דרך בנושא שיווק וניהול לקוחות בהשוואה לחו"ל, לטוב או לרע, אנו עדיין רחוקים מרחק רב מהמקובל בעולם.

בישראל, השונות בין המשרדים בטיפול בנושאי שיווק וניהול לקוחות גדולה. בעוד אנו מוצאים משרדים המשקיעים מעט מאוד בתחום זה, כך גם אנו מוצאים עצמנו מסייעים למשרדים רבים המקדישים חשיבה ועשייה רבה בנושאי "מרקום" (תקשורת שיווקית), PR (יחסי ציבור), אתרי אינטרנט, חסויות כנסים, פרסומים, תקשורת, כרטיסי ביקור, הרצאות וכמובן מודלים של תמחיר וסוגיות ניהול שכר טרחה כד'.

כמו כן בדומה אנו גם מזהים בארץ את חידירתה של גישת ניהול לקוחות (CRM) להסדרת ניהול הקשר השוטף עם הלקוחות, שביעות רצון לקוחות, מכירה חוזרת ומשלימה ללקוח וכיוב'.

בשל השונות הגבוהה קשה לחלץ מובהקות בנתונים, נציין כי אנו רואים משרדים אשר אינם משקיעים כמעט שקל וכאלו המשקיעים גם עד 1.1% מהכנסות המשרד בנושאי שיווק ולקוחות.

כמו כן נציין כי רק בשנת 2007 גייסנו 4 מנהלי שיווק מקצועיים במשרה מלאה למשרדי עורכי דין ועורכי פטנטים. לפיכך בישראל להערכתנו כעשרה משרדי עורכי הדין ועורכי הפטנטים בישראל אשר בהם פועל מנהל שיווק מקצועי.

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

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

העושה שימוש באמור במסמך זה ותוכנו עושה זאת על אחריותו בלבד



השונות בשכרו של מנהל שיווק מקצועי במשרד עורכי דין גדולה ועל פי סקרי השכר של חברתנו, מעטים המקרים בהם נראה מנהל שכזה משתכר מעבר לרף 20,000 ₪ ברוטו. שכר זה מהווה שמינית משכרו של מנהל שיווק מוכשר במשרד מוביל בחו"ל.

אם נשתמש במפתח להשוואה אותו ערכנו ביחס למשרדי עורכי הדין בחו"ל ונניח השקעה ממוצעת 1.1% השקעה בנושא שיווק במשרד ישראלי בו כ- 100 עורכי דין ולשם החישוב ניחס למשרד זה הכנסות שנתיות של כ- \$ 25,000,000 אזי נקבל השקעה של 2,750 דולר לעורך דין לשנה בנושאי שיווק למיניהם.

### **ניהול**

**בעולם - נושא ניהול משרד עורכי דין במשרדים בחו"ל זוכה להתייחסות שונה לחלוטין מהמקובל בארץ.** הסיבות הינן מטבע הדברים, גודלם של המשרדים, מורכבותם, פריסתם הבינלאומית וכד'. סדרי הגודל של העיסוק בנושא ניהול משרדי עורכי דין בעולם הינם שונים לחלוטין וכוללים לדוגמא: עשרות ספרים ומאות מאמרים מקצועיים המפורסמים בשנה ועשרות כנסים וסדנאות כמעט בכל סוגיה ניהולית. יתרה מכך, בעולם קיימים מוסדות הכשרה ספציפיים למנהלי משרדי עורכי דין ואף בתי ספר לניהול בתוך משרדי עורכי הדין עצמם, המכשירים מנהלים ברמות שונות הן בקרב השותפים והן בקרב הצוות האדמיניסטרטיבי.

משכורתו של מנכ"ל במשרד עורכי דין בינלאומי גדול, עשויה להתחרות בנקל עם משכורתו של שותף ברמת הביניים באותו משרד. במשרדים גדולים בעולם נראה מנכ"לים המשתכרים 750,000 דולר בשנה, מיליון דולר בשנה ואף ויותר. נציין כי גם מנהלי כספים טובים זוכים לשכר החוצה את חצי מיליון הדולר בשנה ואף 750 אלף דולר בשנה.

**ישראל - בארץ, עם גדילתם של משרדי עורכי הדין ועליה ברמת המודעות אנו רואים מגמה של שינוי דפוסי החשיבה בכל הקשור לנושאים הניהוליים.** כך לדוגמא בשנת 2007 צירפנו או חנכנו עשרות מנהלים מקצועיים במשרדים השונים, חלקם ברמת מנכ"ל המקבל לידו את הטיפול בכל סדר היום הניהולי של המשרד.

המשרדים מבינים כי מנהל מקצועי עדיף לעיתים על שותף. הן בשל ניסיונו הניהולי, יכולתו לפעול בשם טובתו הניהולית של המשרד, ובעיקר בשל העובדה כי ראוי שהשותפים יפנו את זמנם היקר לשירות ללקוחות, ניהול מקצועי של עורכי דין, חשיבה אסטרטגית ושיווק.

אנו גם רואים יותר ויותר מנהלים במשרדי עורכי דין, מגיעים להכשרות וקורסים אותם פתחנו באוניברסיטת תל אביב ובמכון להשתלמות עורכי דין של לשכת עורכי הדין.

ניתן למצוא משרדים בהם המנהל יתמקד רק בניהול סביבת העבודה, היבטי רכש וניהול המזכירות. אך ישנם משרדים אשר המנהלים אחראים בנוסף לכל מרכיבי סביבת העבודה וכוח האדם האדמיניסטרטיבי, גם לנושאי השיווק, ניהול הביצועים, חלוקת תיקי עבודה, תקציב ובקרה תקציבית וכדומה.

על פי ניסיונו וסקרי השכר של חברתנו, שכר מנהלים בכירים במשרדי עורכי דין נמצא בשונות גבוהה, כאשר במשרדים הגדולים ובהם הבנה ודגש על חשיבות מנכ"ל מקצועי, עדיין שכר זה נמוך מאוד למקובל בדרגות ניהול בסקטורים אחרים ועומד על משרע שבין 17,500 ₪ ועד כ- 29,000 ₪ לחודש ובמקרים קיצוניים אף יותר. במונחי השוואה, משכורתו של מנכ"ל מוכשר במשרד גדול בעולם תהיה יותר מפי 12 משכרו של מנכ"ל בכיר במשרד גדול בישראל. נציין כי מנהלי כספים בכירים במשרדים בארץ יזכו לשכר שלא יעלה על 26,000 ₪ לחודש.



### כוח אדם

**בעולם -** במשרדי עורכי הדין בארה"ב ובאירופה מושקעים בטיפול במשאב האנושי משאבים וכספים רבים בנושא כוח אדם וסך העלות עשויה להגיע לכדי 3% ויותר אחוזים מסך כל הכנסות הפירמה. בכלל תקציבים אלו אנו כוללים את: כוח האדם המטפל במשאב האנושי בפירמה ואת סכומי הכסף המושקעים בראשי הפרקים של: גיוס, אבחון, תקשורת פנים ארגונית, גיבוש, רווחה, הדרכה, טכנולוגיה רלבנטית לכוח אדם וכיוצא באלו. שכרו של מנהל כוח אדם בכיר במשרדים הגדולים בחו"ל עשוי בנקל לחצות את השכר השנתי של 250,000 דולר ובמקרים מסוימים עשוי להיות 350,000 דולר ואף יותר.

אם נחזור לדוגמת ההשוואה אותה ערכנו בפרקים קודמים נמצא כי במשרד מהטובים בארה"ב אשר הכנסותיו הינן כמיליארד דולר בשנה המשקיע 3% בנושאי כוח אדם וכ- 30 מיליון דולר, ונניח הנחה סבירה כי במשרד עובדים כ- 1200 עורכי דין נקבל השקעה של כ- 25,000 דולר לעורך דין בנושאי כוח אדם.

**ישראל -** גם בישראל גדלה המודעות להשקעה במשאב האנושי. במעל 10 משרדי עורכי דין ועורכי פטנטים קיימת משרה מלאה של מנהל משאבי אנוש. בחלק מן המשרדים יש יותר ממשרה אחת. במשרדים רבים מוקדשת חשיבה מסודרת ותוכנית אשר תקציב בצידה, לכל ההיבטים המאפיינים טיפול נכון במשאב האנושי. בכלל זה אנו רואים יותר ויותר משרדים המנהלים מתודולוגית את כל נושא הגיוס ההשמה, הדרכה, רווחה, תקשורת פנים ארגונית, שיחות הערכה ושביעות רצון עובדים וכד'.

יחד עם זה מידת ההשקעה בתחום זה עדיין נופלת במונחי השוואה מהמקובל בחו"ל. מניסיונו וסקרי השכר הנערכים אצלנו בשוטף, כך גם שכרו של מנהל משאבי אנוש בכיר מאוד במשרד עורכי דין בדרך כלל לא יחצה את רמת 24,000 השקלים ואחוז ההשקעה בנושא משאבי אנוש מסך תקציב הפירמה במקרים הטובים יחצה את רמת ה- 1.25% מסך הכנסות הפירמה.

אם נשתמש במפתח להשוואה אותו ערכנו ביחס למשרדי עורכי הדין בחו"ל ונניח השקעה 1.25% השקעה בנושא כוח אדם במשרד ישראלי בו כ- 100 עורכי דין ולשם החישוב ניחס למשרד זה הכנסות שנתיות של כ- \$ 25,000,000 אזי נקבל השקעה של 1,875 דולר לעורך דין לשנה בנושאי כוח אדם למינן.

### טכנולוגיה וניהול סיכונים

**בעולם -** במשרדי עו"ד בעולם מושקעים במחשוב וטכנולוגיה משאבים רבים, סטטיסטיקה עדכנית מלמדת כי מדובר בעד 5% מההכנסות הפירמה המושקעים ב: חומרה, תוכנה לסוגיה, מערכות משרדיות שונות, תקשורת, כוח אדם, תמיכת ספקים חיצונית וכיוב'.

במשרדים רבים בעולם מועסקים מנהלי מחשוב בכירים אשר שכרם של עשוי להיות 350,000 דולר בשנה ויהיו אף שיחצו את רף חצי מיליון הדולר לשנה. שכר דומה גם אם נמוך מעט יוקצה למבקרי פנים ו/או מנהלי סיכונים אשר יאיישו משרות אלו.

אם נחזור לדוגמת ההשוואה אותה ערכנו בפרקים קודמים נמצא כי במשרד מהטובים בארה"ב אשר הכנסותיו הינן כמיליארד דולר בשנה המשקיע 4% בנושאי טכנולוגיה וכ- 50 מיליון דולר ונניח כי במשרד זה עובדים כ- 1200 עורכי דין נקבל השקעה של כ- 33,333 דולר לשנה בטכנולוגיה, לעורך דין.

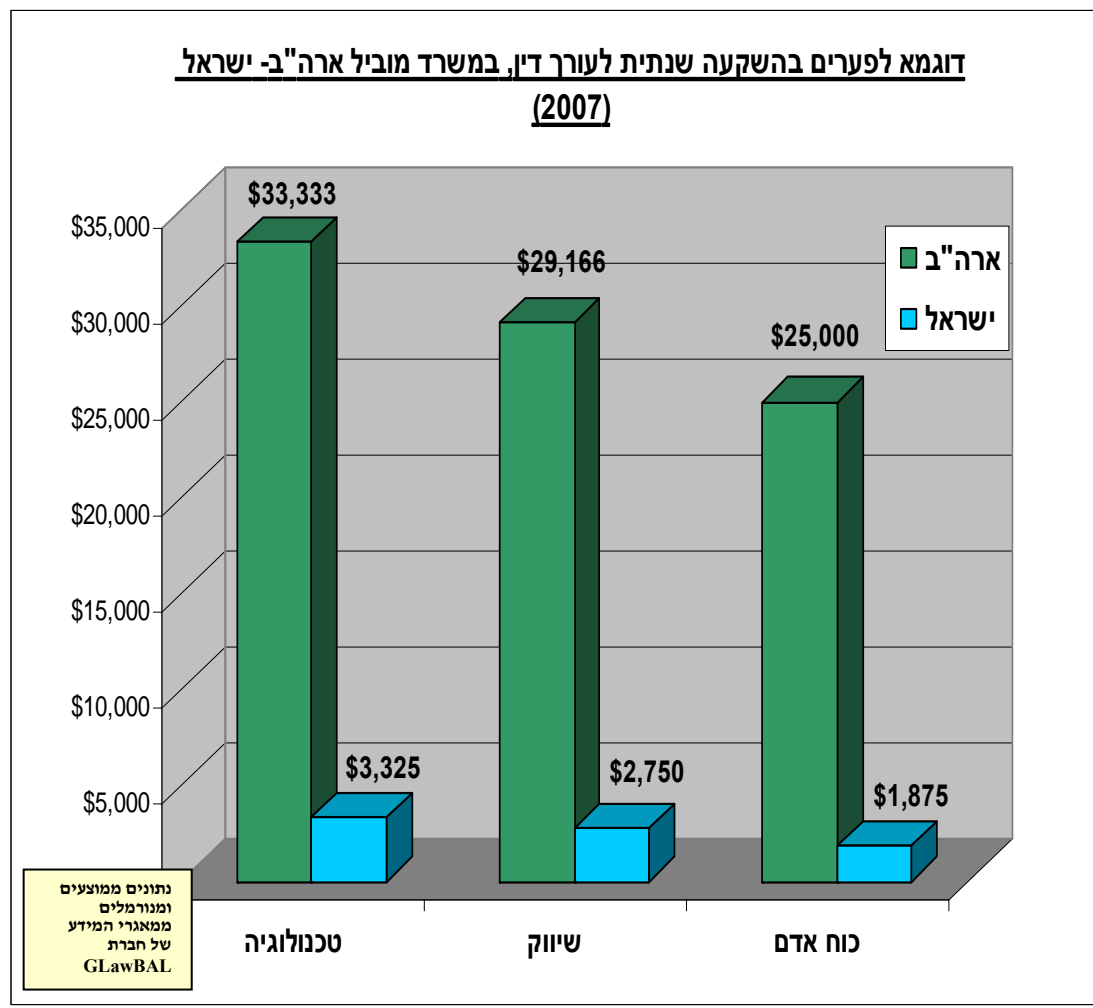


**ישראל** – עד סמך ניסיונו והערכתנו בארץ ההשקעה במערכות טכנולוגיות ומחשוב נעה בין 0.5% - 2% מתקציב ההכנסות. בכלל זה השקעה בחומרה, תוכנה, מערכות ידע וניהול תיקים, מערכות דואר ותקשורת, תמיכה וכיו"ב. בנושא חישוב ההשקעה במערכות מחשב יש לאבחן הוצאות המשיקות למחשוב, כגון תקשורת ואינטרנט אשר לגישתנו אינן נכנסות למסגרת חישוב הוצאה זו.

על פי סקרי השכר שלנו, מנהלי מחשוב העובדים בתור שכירים במסגרת המשרדים יזכו לשכר שבמקרה הטוב יחצה את רף ה- 18,000 ש"ח לחודש. גם אם נזכיר כי אכן קיימת שונות רבה בחלק מן ההיבטים הטכנולוגיים של משרדים בינלאומיים עדיין הפער בנושא זה הינו הגדול ביותר.

אם נשתמש במפתח להשוואה אותו ערכנו ביחס למשרדי עורכי הדין בחו"ל ונניח השקעה 1.33% השקעה בנושא טכנולוגיה במשרד ישראלי בו כ- 100 עורכי דין ונייחס למשרד זה הכנסות שנתיות של כ- \$ 25,000,000 אזי השקעה של 3,325 דולר לעורך דין לשנה בנושאי טכנולוגיה.

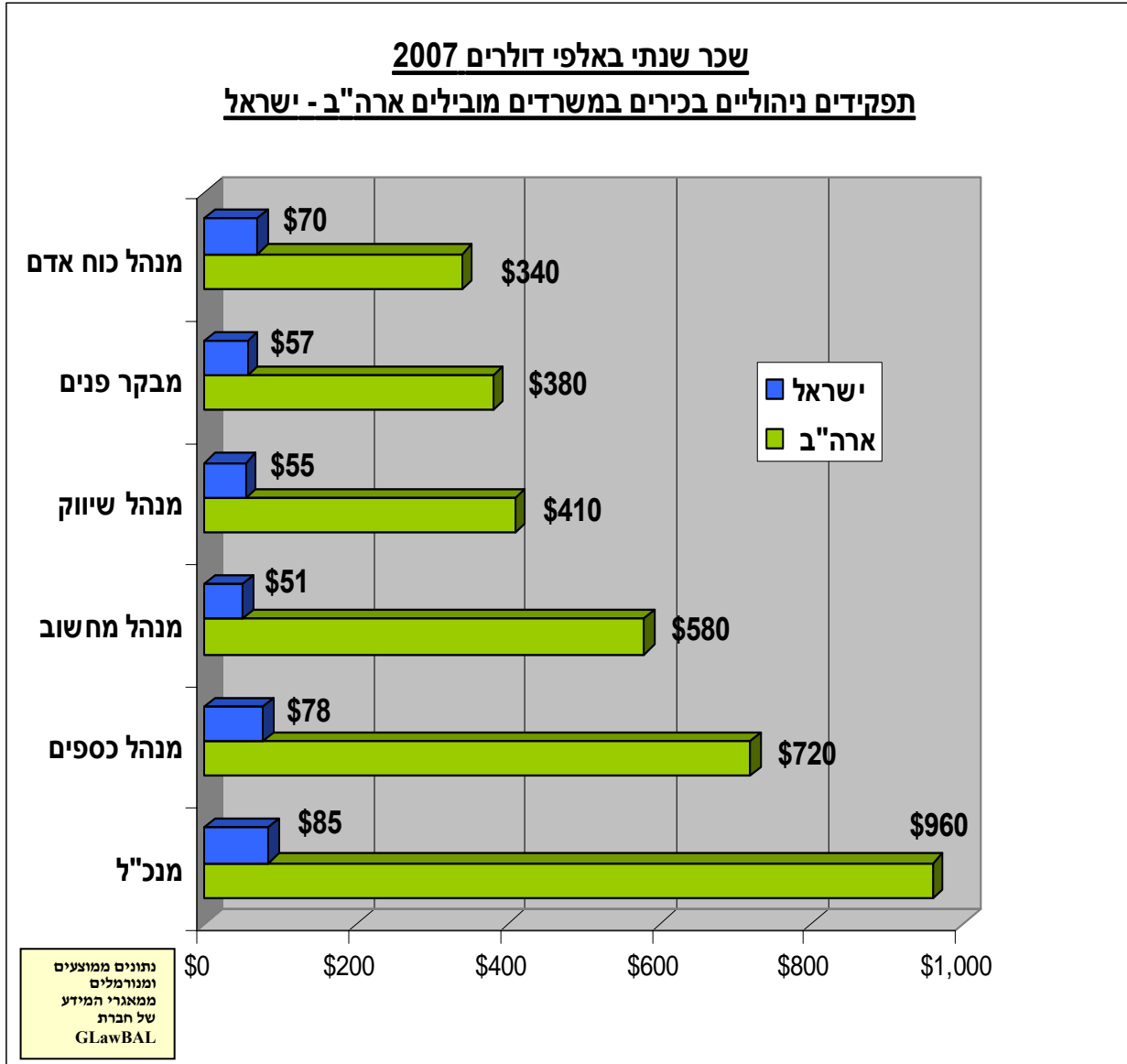
בסימו של מאמר זה בחרנו להביא 2 שקפים להשוואה ביחס לנתונים המוצגים לעיל:



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

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

העושה שימוש באמור במסמך זה ותוכנו עושה זאת על אחריותו בלבד



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

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