



תקציר סיכום כלכלי של ביצועי סקטור עורכי הדין בשנת 2010

לבקשת רבים מכם ובהמשך לראיון שלי הבוקר בעיתון "כלכליסט", הבאנו תקציר מעודכן של סיכום שנת 2010 מתוך מאמר גדול מאוד שפורסם בסוף שנת 2010. למעוניינים לצפות בטקסט המלא ובכ- 70 פרסומים, פנו לפרסומים באתר החברה: <http://www.glawbal.com/rec.asp>. סיכום זה עוסק רק בביצועיו של סקטור משרדי עורכי הדין ולא הייעוץ המשפטי הפרטי והציבורי.

משרדי עורכי דין מקובל למדוד ולהשוות בפרמטרים כלכליים שונים וביניהם: מחזור הכנסה למחייב, רווח לשותף הון, שעה אפקטיבית מביצוע, רווח גולמי, רווח נקי, ביצוע מתוך פוטנציאל ביצוע, תמהיל, יעילות, מינוף, גבייה וכיוב'. להלן התייחסות בקצרה לחלק מן הפרמטרים.

הכנסות כוללות

סקטור עורכי הדין בסיומה של שנת 2010 מציג פערים ושונויות גדולה ביחס להתאוששות מהמיתון אך ביצועיו רחוקים עדין מהביצועים בשנת 2007. המשבר הכלכלי שתקף את העולם ויחד עימו את סקטור עורכי הדין, נתן אותותיו כבר בתום 2008 ובתחילת 2009 נצפו במשרדים ירידות בהכנסות ברמות של בין 4% - 24% בממוצע. עיקר הירידה הודגמה במשרדים המעורבים בתחומי המימון, בינלי"א, שוק ההון והנדל"ן. יחד עם זאת היו ועודם משרדים שזכו לעדנה בהכנסותיהם ובין הללו תחומי הליטיגציה, חדלות הפירעון, בוטיקים שונים (כגון דיני עבודה וצווארון לבן).

בשנת 2010 דגמנו עליה קלה בהכנסות חלק מהמשרדים הגדולים והבינוניים וחלק מהבוטיקים. עליה זו התבטאה בממוצע באחוזים בודדים. בכלל הבוטיקים נציין את משרדי הליטיגציה לגוניהם ובפרט צווארון לבן, משרדי המס, משרדי הנדל"ן ובוטיקים נוספים. חשוב מאוד לציין ולהבהיר כי לעת עתה, למעט משרדים מסוימים, אנו רחוקים מרמת הביצועים של שנת 2007.

נציין כי בחו"ל ובעיקר בארה"ב ובאנגליה התאוששות סקטור עורכי הדין איטית הרבה יותר.

מחזור ההכנסות של כלל משרדי עורכי דין בין השנים 2009 ל- 2010 עלה בשיעור מזערי של כמחצית האחוז מ- 11.10 מיליארד ₪ לשנה ל- 11.16 מיליארד ש"ח לשנה. חשוב לציין כי מדובר במחזור הכנסות של משרדי עורכי דין בהם פועלים כ- 36,500 עורכי דין מכלל כ- 47,000 עורכי הדין הרשומים. כ- 8,000 עורכי דין נוספים פועלים במסגרת הייעוץ המשפטי (הציבורי או הפרטי) ועוד כ- 3,000 עורכי דין אינם עוסקים במקצוע, אם מתוך בחירה ואם מתוך כורח.

כמוצג בשקף בעמוד הבא, הפערים בסקטור מתרחבים וכיום כ- 16.5% מעורכי הדין הפעילים במשרדים, מיצרים 50% מההכנסה המצרפית הנ"ל בעוד 83.5% מיצרים את השאר.

מחזור הכנסה למחייב

בפרמטר של "מחזור הכנסה שנתי ממוצע למשרת עורך דין" קיים פער של פי יותר ממאה מביצועיו של המשרד הנמוך ביותר (31,000 ₪ מחזור שנתי ממוצע למשרה) לבין הבוטיק המכניס ביותר (מעל 3.3 מיליון ש"ח מחזור שנתי ממוצע למשרה). ממחזור ההכנסה מנוטרלים עסקאות בארט, אופציות, מרכזי רווח מהוצאות לקוח וכיוב' (שער דולר ממוצע 3.75 ₪).

בקבוצת המשרדים הרביעית שבשקף, הנותנים שירות למשקי הבית וחלק ממשרדי הפריפריה, מחזור ההכנסה השנתי הממוצע לעורך דין נמוך מאוד ונע בין 107,000 ש"ח ל- 373,000 ש"ח. אמנם קבוצה זו לא סבלה כל כך מן המיתון אך בה מורגשים היטב סימני הצפת המקצוע והתחרות. חשוב לציין כי במונחים של כמות עורכי דין, זוהי הקבוצה הגדולה ביותר בסקטור עורכי הדין. בקבוצה זו אחוז גבוה של בעלי משרדים קטנטנים שבקושי מגיע לשכר מינימום!

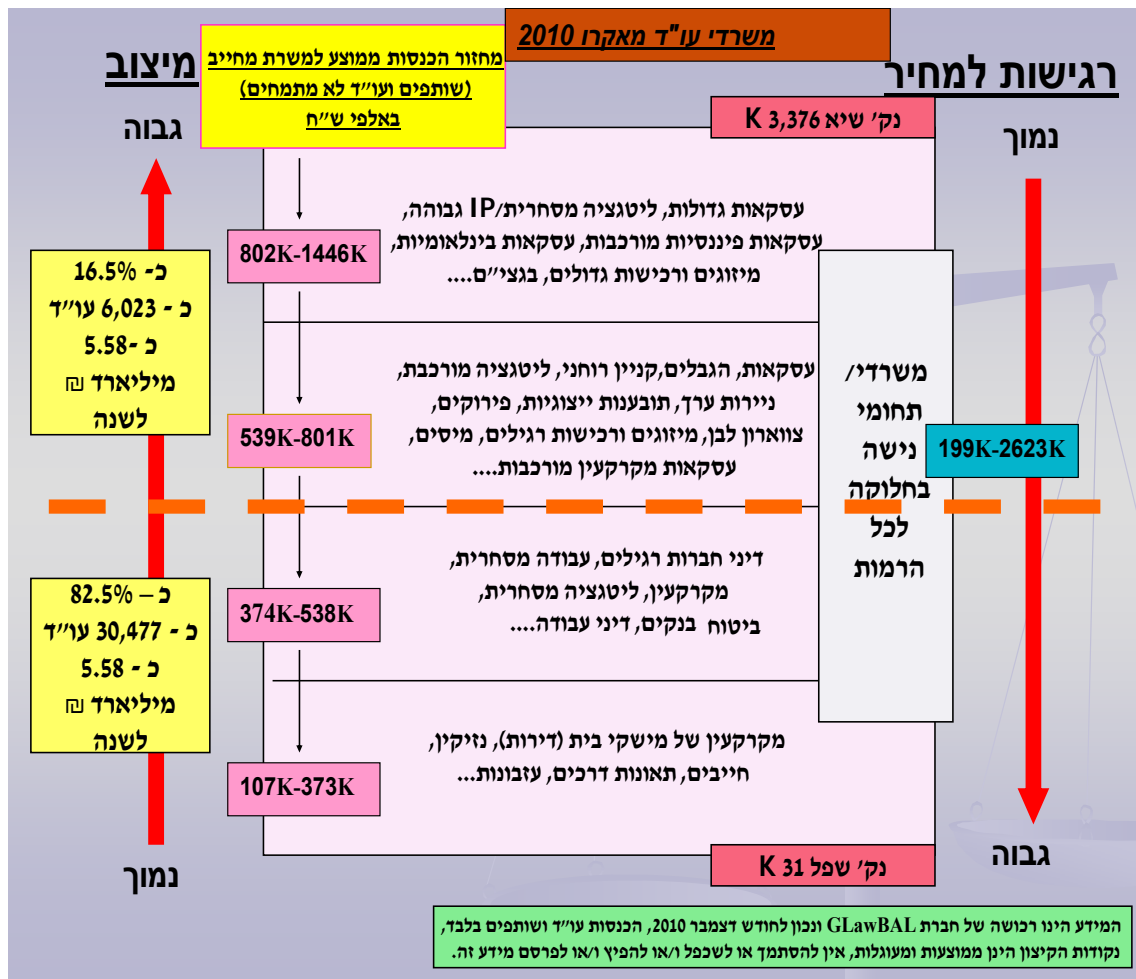
קבוצת המשרדים השלישית, העוסקים במתן שירות לעוסקים זעירים ובסוגיות אזרחיות, הציגה אף היא גידול בפערים. בין המשרדים בקבוצה זו נמצאים משרדים בהם ההכנסה הממוצעת השנתית לעורך דין נעה בין 374,000 ₪ ל- 538,000 ₪.



בעוד שתי הקבוצות העליונות המוצגות בשקף, סבלו בשנת 2009 מן המיתון בהיותן נותנות שירות למגזר העסקי, ראינו בשנת 2010 התאוששות ואף התרחבות ברמות מחזור ההכנסה השנתי הממוצע למשרת עורך דין. כך בקבוצה השנייה מוצגים רמות מחזור ממוצע למשרת עורך דין של בין 539,000 ש"ח ל- 801,000 ש"ח לשנה. ובקבוצה הראשונה מוצג מחזור הכנסה למשרת עורך דין הנע בין 802,000 ש"ח ליותר מ- 1.44 מיליון ש"ח לשנה.

קבוצת הבוטיקים מציגה פערים ושונויות עצומה, בין הבוטיקים היוקרתיים עימם המיתון רק הטיב ואשר הגיעו לרמות הכנסה שנתיות ממוצעות למשרת עורך דין של כ- 2.62 מיליון ש"ח, לבין בוטיקים רבים מאוד בתחומים בהם התחרות מאוד קשה והביצועים בהתאם. הללו נמצאים ברמה ממוצעת של כ- 199,000 ש"ח מחזור הכנסה שנתי למשרת עורך דין.

זה המקום להבהיר כי, אין בגודל משרד, כדי ללמד על מחזור ההכנסה הממוצע לעורך דין ורבים מאוד המשרדים הגדולים והבינוניים שאינם חוצים כלל את רף 750,000 ₪ מחזור הכנסה שנתי ממוצע למשרה ויש גם הנמצאים באזור ה- 500,000 ₪. כמו כן בשונה מהבוטיקים הייחודיים וחלק מהמשרדים הבינוניים, מעטים מהמשרדים הגדולים מאוד, המצליחים לחצות את רף מיליון ₪ מחזור הכנסה שנתי ממוצע למשרת עורך דין. בשנת 2010 הגיעו לכך רק 3 משרדים.





משיכות שותפים

גם משיכות השותפים ב- 2010 בסקטור מצויים בשונות עצומה שהינה בבואה של השונות הקיימת בהכנסות המשרדים. ישנם בארץ אלפי בעלי משרדים קטנטנים אשר משיכתם החודשית הינה בקושי כמה אלפי שקלים. מעבר לשותפים "אומללים" אלו אנו מונים 8 רמות משיכות שותפים.

הרמה הראשונה, מציגה משיכות חודשיות ממוצעות של 13,750 ₪ - 17,250 ₪ וכוללת בעיקר שותפים זוטרים וצעירים שבדרך כלל מנגנון השותפות שלהם הינו שותפות לתיקים. רמה זו במשרדים הגדולים והבינוניים, הינה המדרגה של שותפי החוזה ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 32,500 ₪ - 46,000 ₪.

ברמה השנייה, במשרדים הקטנים נמצא שותפים בדרגת משיכות חודשית ממוצעת של: 16,500 ₪ - 26,750 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים ובבוטיקים נמצא ברמה זו, שותפים ברמת משיכה חודשית ממוצעת של: 38,500 ₪ - 56,750 ₪.

הרמה השלישית, במשרדים קטנים כוללת שותפים שמשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 18,000 ₪ - 33,500 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים נפגוש כאן בעיקר, שותפי הון בדרג נמוך או שותפים זוטרים בבטיקים שמשיכותיהם החודשיות הממוצעות 53,750 ₪ - 82,500 ₪.

ברמה הרביעית, במשרדים הקטנים המשיכות החודשיות הממוצעות תהיינה 25,500 ₪ - 44,750 ₪. במשרדים הגדולים/והבינוניים או בבטיקים רמת המשיכות תהיינה 76,500 ₪ - 104,000 ₪.

רמה חמישית, הינה בעצם הרמה האחרונה במשרדים הקטנים. ברמה זו קיימים בעלי משרדים קטנים ייחודיים וממוצע המשיכה החודשי בה הינו 33,750 ₪ - 57,500 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים והבוטיקים, תגענה המשיכות לממוצע חודשי של 92,000 ₪ - 155,000 ₪.

ברמה השישית, הולכים ומתמעטים השותפים וגדל משרע המשיכות הממוצע ועומד על 140,000 ₪ - 245,000 ₪ לחודש.

ברמה השביעית, נמצאת כמות קטנה אף יותר של שותפים בכירים ביותר אשר משיכותיהם החודשיות תעמודנה על ממוצע של מעל 240,000 ₪ בחודש.

הרמה שמינית, הינה חריגה ובה לא יותר ממאה שותפים בסקטור המצליחים למשוך מידי חודש מעל 3 ₪ ואם לרגע נפזול גם לגבוה מכך, ישנם בקרב הללו גם שותפים שממוצע משיכותיהם החודשי מעל חצי מיליון שקל.

שותפים במשרדי עורכי דין ממוצע משיכות חודשיות בשקלים חדשים (לא ש"ח ברוטו)

רמה	שותף	שנות וותק בממוצע	משרדים קטנים	משרדים ובינוניים/בוטיקים יוקרתיים גדולים
1	שותפי חוזה/שיתוף בתיקים	9-11	13,750 - 17,250	32,500 - 46,000
2	שותפים זוטרים/שיתוף בתיקים/שותפים במשרדים קטנים	14-11	16,500 - 26,750	38,500 - 56,750
3	שותפים דרג שלישי/שותפים בבטיקים/שותפים ובעלי משרדים קטנים	17-13	18,000 - 33,500	53,750 - 82,500



76,500 - 104,000	25,500 - 44,750	20-15	שותפים דרג שני/שותפים בבוטיקים/בעלי משרדים קטנים	4
92,000 - 155,000	33,750 - 57,500	מעל עשרים	שותפים דרג ראשון/בעלי בוטיקים/בעלי משרדים קטנים ייחודיים	5
140,000 - 245,000		מעל עשרים	שותפים בכירים/בעלי בוטיקים	6
מעל 240,000		מעל עשרים וחמש	שותפים בכירים ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים	7
מעל 335,000		מעל עשרים וחמש	שותף מייסד/שותף בכיר ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים ביותר	8
<u>מבוסס על סקרי השכר של חברת GLawBAL, הנתונים ממוצעים, מנורמלים ונכונים ל- 2010</u>				
<u>הנתונים כוללים משיכות מרווחי המשרד כולל בונוסים אך ורק מפעילות משפטית</u>				

תעריפי שכר טרחה

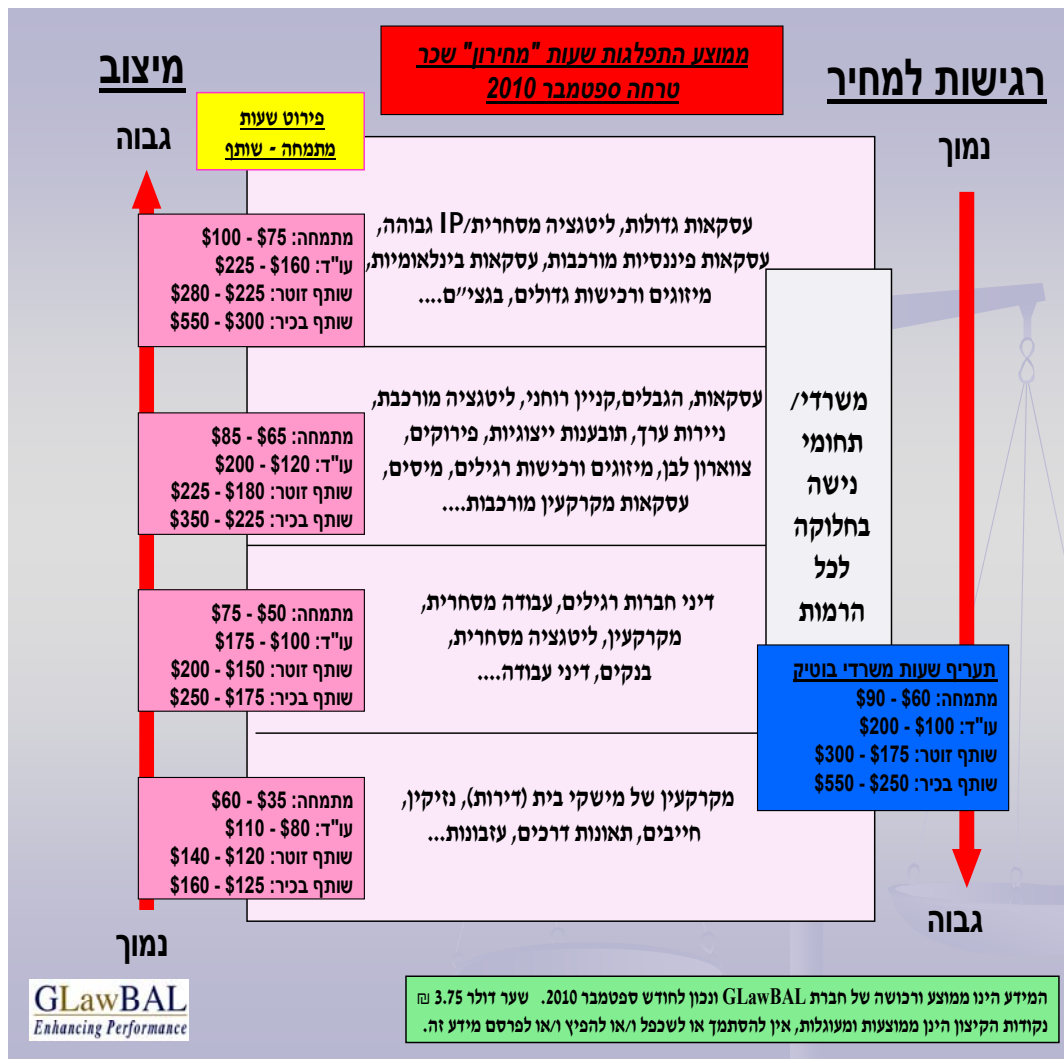
ארגון היועצים המשפטיים בארה"ב ה- ACC ממשיך לזנוב במשרדי עורכי הדין בארה"ב וסקטור עורכי הדין בארה"ב חווה שידוד מערכות בתחום התמחיר ושיטות החיוב וכיום ההערכה היא שיותר מ- 30% מהסדרי שכר הטרחה עם לקוחות הינם בתמחיר שונה מתמחיר שעות. בישראל, מאז ומעולם שיטות התמחיר האלטרנטיביות לתמחיר השעה, הינן שגרה מקובלת וקושי תמחירי עימו מתמודדים משרדים רבים. בתקופת המיתון עניין זה החמיר ומשרדים רבים היו צריכים להקפיד שבעתיים על: רמות היעילות בתיקים, על התמהיל על הסדרי שכר טרחה ברורים וכד'. היציאה מן המיתון ושנת 2010 לא הביאה עימה עדנה בנושא זה ולקוחות רבים עומדים יותר ויותר על רצונם לתמחר תיקים באופן אלטרנטיבי לשיטת השעות. יתרה מכך וכעולה מסכסוכים רבים בהם אנו מעורבים בנושאי שכר טרחה, לקוחות רוצים להיות אף מתוחכמים יותר ולדוגמא, בתיקי הצלחה בהן נטל המשרד סיכון, והיתה ההצלחה וזו עיתים גדולה מידי בעיניהם, הם מבקשים לבחון את הזמן והתשומות שהושקעו בתיק בסימן - "ליהנות מכל העולמות".

נתון מפתיע הוא שבעת המיתון, מחירה הפורמאלי בשקלים של שעת המחירון בחלק ניכר ממשרדי עורכי הדין בישראל, לא שונה. יחד עם זאת נפגעו הכנסותיהם של המשרדים. ההסבר לפרדוקס ברור ונובע ממספר סיבות ובהן, היקף גדל של משרדים בהם תיקי השעות הופכים למיעוט, בשער הדולר, עליית סעיף התקורות ושחיקת הרווח, אי רצון של המשרדים לפגוע במיצובם, חשש כי בחלוף המשבר יהיה קל להסיר הנחה, אך לא להעלות מחיר שעה שהורדה...

כבנושא הכנסות המשרדים בישראל, גם בנושא תמחיר השעה אנו ממפים את המשרדים בחמש קבוצות כמוצג בשקף בהמשך (שער דולר לחישוב 3.75 ש"ח):
כמובן שאין בשעת המחירון כדי להעיד על התמחיר האפקטיבי בו נמכרת השעה ללקוח וזה יכול להיות נמוך בעשרות אחוזים.



על פי המוצג בשקף, בחציון הראשון של 2010, בתחום המשרדים שעיקר עיסוקם במשקי הבית או בתחומים שתמחירים נמוך, אמנם אין פגיעה במחיר השעה הפורמאלי אך זו ממילא כה נמוכה ובחלק מהמקרים על גבול הכדאיות הכלכלית. כך אנו רואים שמשרדים אלו מציגים מחיר מחירון נמוך ביותר של 130 – 225 ש"ח לשעת מתמחה, כ- 300-410 ש"ח לשעת עו"ד ולשעת שותף מחירים הנעים בין לא הרבה מעבר ל- 450 – 600 ש"ח לשעת שותף בכיר. במשרדים ממוצבים יותר על "חיצו המיצוב מול תמחיר" אנו מגלים כבר רמות של 190 – 280 ש"ח לשעת מתמחה 375-750 ש"ח לשעת עו"ד ו- 550 – עד ל-940 ש"ח לשותף בכיר. משם מטפסים אנו אל משרדים בהם רמות תעריף השעה כמעט ולא השתנו ועומדות מרמה של 240 – 320 ש"ח לשעת מתמחה, בין 450 ש"ח ל-750 ש"ח לשעת עו"ד וברמת השותפים בין 675 ש"ח לשעה ועד גם מעל 1,300 ש"ח לשעה. בקבוצה האחרונה במשרדים ברמות הגבוהות או בוטיקים יוקרתיים וגם בשנת מיתון עדיין מוצאים אנו רמות של 375-280 ש"ח לשעת מתמחה, 840-600 ש"ח לשעת עו"ד ותעריפי שותפים המתחילים ב-850 ש"ח ובמקרים ייחודיים אף חוצים את ה-2,000 ש"ח לשותפים בכירים. ואולי הפרדוקס הגדול מכולם הוא שביחס לשנת 2007 ב-2010 אנו מוצאים יותר שותפים יוקרתיים אשר גובים מחיר של מעל 2000 ש"ח ואף 2500 ש"ח לשותף בכיר זה או אחר.





יעילות

בארה"ב קיים פרדוקס לפיו הגידול במספר עורכי הדין בחציון הראשון של 2008 לא השתנה כמעט ביחס לגידול הממוצע ב- 7 השנים הקודמות. מנגד הכנסות המשרדים בממוצע צנחו בשיעור גבוה הרבה יותר ובכיוון ההפוך, דבר המלמד על פגיעה גדולה במדד היעילות של המשרדים. יעילות במשרדי עורכי דין נמדדת בעיקר באמצעות כמות השעות שאפקטיבית מחויבות.

לכן עקב המשבר הכלכלי וירידה בהיקף העבודה במשרדים רבים, נוצרה פגיעה מיידיה וישירה בבנק הזמן ובמספר השעות המוזנות למערכות המשרדים. כך לדוגמא בעוד בארה"ב ב- 2007 עמד ממוצע השעות האפקטיביות השנתיות המתומחרות בפועל ללקוח על כ- 1867 שעות לעו"ד, בשל המשבר הכלכלי, התחרות, בעיית יעילות ואף אבטלה סמויה ירד הממוצע בארה"ב נכון לרבעון ראשון 2009, מתחת ל- 1800 שעות קרי ירידה הקרובה ל- 10%. בשנת 2010 חל שיפור קל אשר עדיין לא ניתן למדידה מובהקת. יש להבין כי במשרד גדול בארה"ב לו 2000 עורכי דין, מדובר בהפסד של כ- 200,000 אלף שעות שנתיות ופגיעה בהכנסות של כ- 80 מיליון דולר לשנה! עוד יש להדגיש כי בכלל שעות אלו לא הובאו בחשבון "שעות ניהול" המוקדשות לנושאי: ניהול, שיווק, העשרה, חניכה ופרו בונו שאינן מתומחרות.

באשר לישראל, בעוד בשנת 2007 קבענו כי משרדים "מאושרים" כשממוצע שעות החיוב האפקטיביות המתומחרות ללקוח (ולא משנה באיזו מסגרת תמחיר) נושק ל- 1750. בתום חציון ראשון של 2010 אנו מזהים שונות עצומה בין משרדים, בין הללו שכמות השעות הממוצעת ירדה ב- 15% - 25% לבין כאלו בהם דווקא עלתה כמות השעות. באופן ממוצע וכלל סקטוריאלי אנו רואים ירידה של כ- 7.5% לרמת ה- 1640 שעות אפקטיביות מתומחרות ללקוח. במונחים כספיים ולשם הדוגמא במשרד בו 100 עורכי דין משמעות הפגיעה השנתית הינה כ- 8.6 מיליון ש. גם כאן נדגיש כי בכלל שעות אלו לא הובאו בחשבון "שעות ניהול" המוקדשות לנושאי: ניהול, שיווק, העשרה, חניכה ופרו בונו שאינן מתומחרות ללקוח.

כוח אדם

הסקטור המשפטי בארה"ב איבד מעל 25,000 משרות במהלך המשבר כאשר כ- 7,000 מהן הינם עורכי דין. בחלקים מסוימים בארה"ב התמונה אף הייתה קשה יותר. יתרה מכך, מחויבויות לשכירים אשר ניתנו ערב המיתון יצרו מצב אבסורדי של ירידה בביקושים ובהכנסות ועליה במספר עורכי הדין השכירים דבר שתרם מיידיה לירידה ביעילות. ב- 2009 בכל אחת מקטגוריות כוח האדם, קיימת ירידה משמעותית: בשותפי ההון, בשותפי השכר וכמובן בכמות השכירים והמטה - שם הירידה המאסיבית ביותר. ביחס ל- 2010 אין עדיין נתונים מובהקים אך הערכה הכללית מנבה עליה של עד 5% בכוח אדם כמוצג בגרף.

ביחס לארה"ב, 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.

בישראל, אמנם הודגמו במהלך המיתון, פיטורים ספוראדיים. מנגד, תועדה עצירה מוחלטת בהעלאות שכר, בונוסים ותנאים מיוחדים. היו גם משרדים אשר הפחיתו משכורות בשיעורים נמוכים ו/או שינו את מערכת ההטבות. נכון לתום 2010, מוצאים אנו כי מרבית המשרדים חזרו לגייס כוח אדם, חזרו למתן בונוסים והטבות גם אם הללו לא ברמתם ערב המשבר. בתחומי הגיוס אנו מזהים מגמה מובהקת של עליה כללית בביקוש לעורכי-דין, במסגרת כך עליה בביקוש לעורכי דין בעיקר באזור המרכז, ועליה מתונה יותר בביקוש לעורכי דין במשרדים קטנים בפריפריה. העלייה בביקוש מורגשת בעיקר במשרדי עורכי דין, אך גם בגיוסים למחלקות משפטיות ויועמ"ש ככלל ובפרט באזור המרכז.

העלייה בביקוש הינה בכל התחומים ובין השאר התעוררות רבה בתחומי: נדל"ן, משפט מסחרי ושוק הון כמו גם המשך התחזקות מגמת הביקושים לעורכי דין בתחומי הליטיגציה מסחרית ואיזון בביקושים לתחומי חדלות פירעון, גבייה וחייבים.



Zalmanovitch David

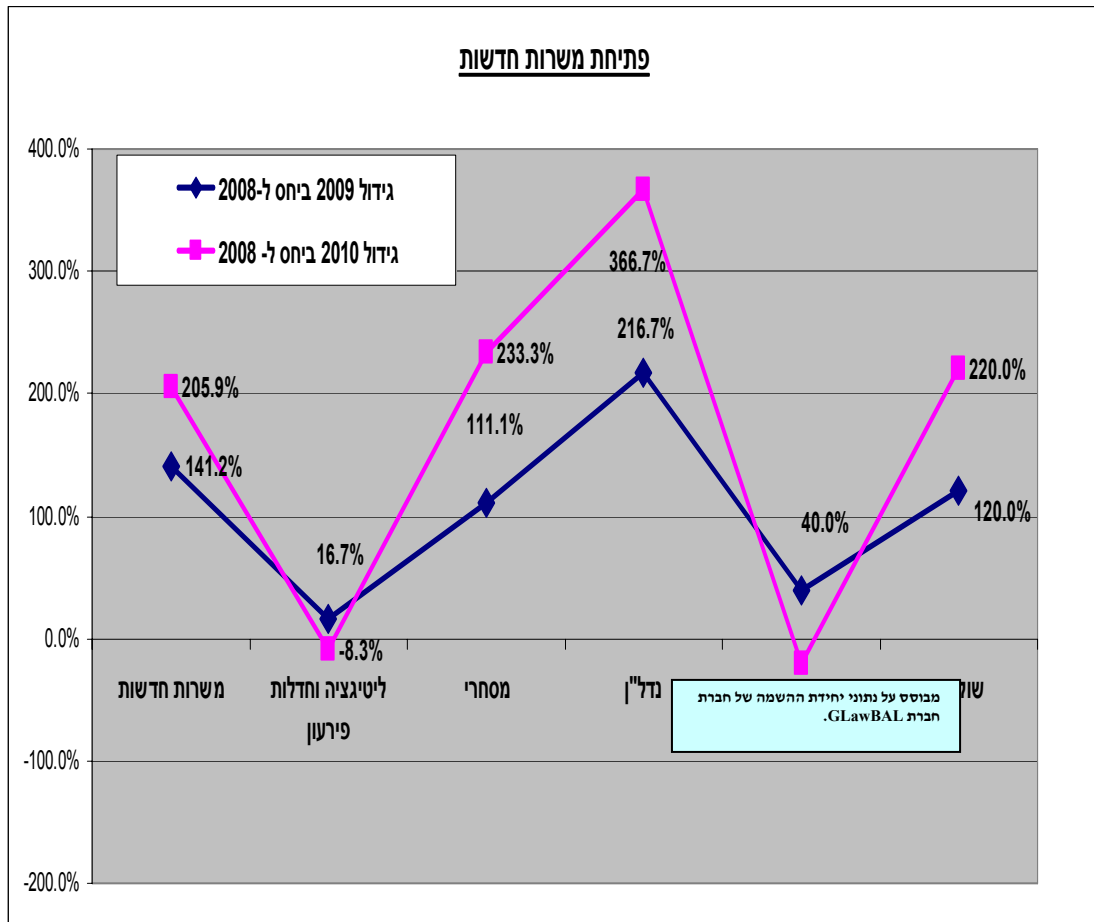
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

יתרה מכך, בעוד משרדים נהגו לאחרונה בזהירות רבה בגיוס של עורכי דין בכירים בשנים 6-8 שנים, מגמה זו משתנה ומשרדים מגייסים עורכי דין בוותק זה לרבות השכר והתנאים הנגזרים ממנו.

הגרף המצורף מציג את מגמת הביקושים וגיוסי כוח אדם ביחידת ההשמה שלנו לפי תחומים ביחס לשנים 2008 – 2009.



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. עוד נציין אגרסיביות רבה יותר של לקוחות בבקשה לקבלת הנחה וגם בדיעבד לאחר סיכום שכר הטרחה, כמו גם הארכה של פריסת התשלומים לעיתים גם לשוטף + 90 ימים, 120 ימים ובמקרים קיצוניים אף יותר.

עורך דין זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה ביעוץ אסטרטגי, כלכלי וארגוני, בשיפור ביצועים, בניהול סיכונים ובהשמה של משרדי עו"ד, מחלקות משפטיות והסקטור המשפטי.

המעוניין לעיין בשאר מאמריו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com