



מדידה כלכלית ותמחיר במשרד עורכי דין "פרקליטים" פברואר 2011

שותף ממשד פלוני מספר כי בתיק ליטיגציה מסוים סוכם שכר הטרחה. עם העברת החומר למשרד התחוויר כי מדובר ב- 15 ארגזי קלסרים. רק כמות השעות שתושקע בסינון החומר תכלה חלק ניכר משכר הטרחה שסוכם.

במשד אחר מנוהל מו"מ על עסקת השקעה בתמחיר קבוע. את הצד שמנגד מייצג בן משפחה שהינו עורך דין צעיר ולא מיומן המלאה את המשד והמו"מ מתארך מעבר לכל כדאיות כלכלית.

במשד שלישי, תוצאות מדידה כלכלית מגלות שבמרביתם של התיקים בהם שכ"ט קבוע והתגלו כתיקים הפסדיים, הושקעו יותר מ-60% שעות שותפים. משד זה גם מסיים את שנת 2010 בצניחה של כ- 12% בשולי הרווח הנקי.

במשד אחר מתברר כי בשל חוסר יעילות והזנת שעות נמוכה בעיקר לתיקי שכר קבוע ורטיינר, יש להעמיס כ- 160 ש לשעה בגין הוצאות תקורה הנהלה וכלליות. בשל אותה בעיה, עלות שעת עבודה של חלק מהשכירים עולה ב- 50% מהערכים אשר מתמחר המשד.

דוגמאות אלו ורבות אחרות שאנו פוגשים יום יום במאות משרדים, מדגימות כשלים של "יעילות", "תמחיר" ו- "תמהיל". הפתרון לכל הללו הינו מדידה כלכלית ויישום לקחיה.

מדידה כלכלית של משד עורכי דין והערכים הנמדדים

עורכי דין בישראל הבינו, זה מכבר, שבעולם תחרותי תשומת הלב העסקית למרכיבים הכלכליים של ניהול המשד הינה חלק בלתי נפרד מסדר היום. לשם כך נדרשת מדידה כלכלית של פרמטרים שונים במשד. להלן נמנה את הפרמטרים העיקריים ובהמשך נציג את השימושים שלהם.

1. הזנת שעות ויעילות

הבדיקה מתבצעת כאחוז הזנת שעות מתוך רף הזנה מקובל ושמרני. יודגש כי הזנת השעות חשובה ככלי מדידה בכל התיקים במשד גם אם הללו אינם תיקי שעות.

מנגנון חישוב שעות לעו"ד/שותף במשרה מלאה

- הנחת עבודה: 10 שעות ביום ממוצע שהות במשד כמתוך הללו שעה אחת הינה שעה אישית.
- 9 שעות מתחלקות לשעה וחצי לתיקי "משד" (חניכה, העשרה, ניהול ושיווק) ושבע וחצי שעות לתיקי "לקוחות".
- לכן מנגנון שעות לחודש למשרה מלאה הינו 148 שעות לתיקי לקוחות ו-30 לתיקי משד.
- התמהיל ישתנה בין מתמחה, עורך דין ושותף כל אחד לפי כמות משימותיו לתיקי משד. מכאן ייתכן שנבקש מעו"ד צעיר 168 שעות לתיקי לקוחות ורק 10 שעות לתיקי משד.
- להלן הנוסחא:

לקוחות

$$7.5 \text{ (שעות)} * 21.5 \text{ (ימים)} * 11 \text{ (חודשים)}$$

$$= 148 \sim$$

12 חודשים



משרד

1.5 (שעות) * 21.5 (ימים) * 11 (חודשים)

= 30~

12 חודשים

2. מחזור הכנסה למחייב

הינו סך מחזור ההכנסה במשרד כשהוא מחולק במספר משרות עורכי הדין והשותפים. נזכיר שמשרת מחייב אחת הינה 1776 שעות שנתיות לתיקי לקוחות.

בפרמטר זה מקובל לחלק את סקטור משרדי עורכי הדין ל- 4 קבוצות משרדים העוסקים בשירות מגוון, מהקבוצה הנמוכה ביותר בה ההכנסה למחייב לשנה עומדת בתחילת שנת 2011 על ערכים של בין 110,000 ₪ לערך ועד 360,000 ₪, ועד לקבוצה הגבוהה בה הכנסה למחייב עומדת על ממוצע של 860,000 ₪ ועד 1,480,000 ₪ לשנה. קיימת גם קבוצה מיוחדת של משרדי בוטיק בהם ההכנסות יכולות להגיע לערכים גבוהים אף יותר.

3. שעה מביצוע

הינה התוצאה המתקבלת מסך הכנסות לתקופת הזמן, המיוחסות ליחידת רווח והפסד (מחייב, תיק, לקוח, קבוצת לקוחות, רטיינרים וכד') כשהן מחולקות במספר השעות שהושקעו באותה יחידת רווח והפסד. לדוגמא ברטיינר מסוים הושקעו 40 שעות ומחיר הרטיינר הינו 10,000 ₪. שעה מביצוע ברטיינר הינה 250 ₪ לשעה.

4. ביצוע מפורטנציאל הכנסה

ביצוע מפורטנציאל הכנסה הינו אחוז הביצוע של המשרד ברמת הכנסות ביחס לפוטנציאל ההכנסה שלו, שהינו סך כל המשרות כפול שעות המחירון של כל משרה כפול 1776 שעות בשנה לתיקי לקוחות. בהמשך נתייחס באופן ספציפי לפרמטר זה.

5. עלות מעביד לשעת מחייב

פרמטר זה מחלק את עלות המעביד השנתית של המחייב חלקי סך השעות אשר הזין לתיקי לקוחות. לדוגמא עלות שנתית של עו"ד מסוים הינה 180 אלף ₪ והוא הזין 1500 שעות לתיקי לקוחות, הרי עלות שעת עבודה שלו הינה 120 ₪. עלות מעביד של שותף מחושבת בשיטות רבות אך לעניינו, הפשוטה ביותר הינה 35% משעת המחירון של השותף.

6. רווח גולמי

רווח הגולמי הינו סך הרווח מהכנסה לאחר הפחתת עלות כוח אדם מקצועי של שותפים, עורכי דין ומתמחים.

7. עלות שעת תקורה הנהלה וכלליות

עלות שעת תקורה הנהלה וכלליות מחולצת מדו"ח רווח והפסד והינה התוצאה המתקבלת מסך העלות לתקורה, הנהלה וכלליות המחולקת במספר השעות המוזנות לתיקי לקוחות.

עלות שעת תקורה הנהלה וכלליות הינה העלות שיש להעמיס על כל שעה הנמכרת במשרד בכל צורת תמחיר. בהתאם לאופי המשרד, פריסתו הגיאוגרפית וכד', יש המעמיסים ערך שעה מעט שונה לבעלי תפקידים שונים במשרד (שותף מתמחה ועורך דין).



8. רווח נקי

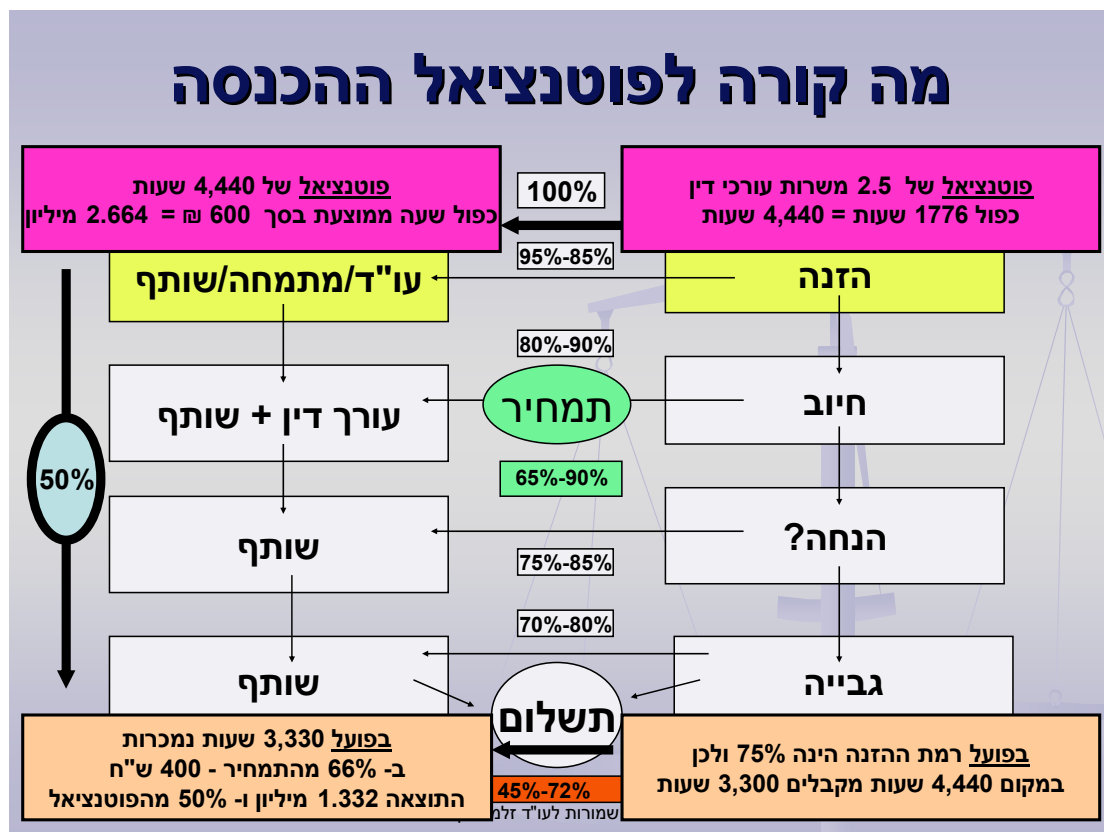
רווח נקי הינו הרווח הנוותר למשרד, לאחר הפחתת כל עלות כוח האדם המקצועי ועלות הוצאות תקורה הנהלה וכלליות. בחישוב הרווח הנקי יש לשים לב האם השותפים משכו שכר.

9. תמהיל

תמהיל משמעותו כמות השעות שהוזנה על ידי מתמחים, עורכי דין ושותפים ליחידת רווח והפסד. משרדי עורכי דין כמעט ואינם מודעים לחשיבות פרמטר זה אשר בניהולו הנכון ניתן להתגבר על כשלים בתחום התמחיר והיעילות. לדוגמא, בתיקים המבוססים על ריטיינר, תמהיל נכון הינו לא פעם ההבדל בין רווח ראוי בתיק לבין רווח קטן או אף הפסד.

שרשרת הערך של שכר טרחה במשרד עורכי דין

לאחר שהצגנו את הפרמטרים העיקריים במדידה כלכלית, נציג עד כמה לכל אחד מהם חשיבות בשרשרת הערך של שכר הטרחה. בגרף מטה מוצגת שרשרת הערך לשכר טרחה הנדגמת במשרדי עורכי דין בישראל ועליה דוגמא הממחישה כיצד משרד מבצע 50% מפוטנציאל ההכנסה שלו.



נשים לב כי במורד שרשרת הערך מתקזזים מפוטנציאל ההכנסה אחוזים רבים מהסיבות המפורטות בהמשך. בדוגמא המוצגת אנו רואים כיצד פוטנציאל הכנסה של משרד עם 2.5 משרות עורכי דין של 4,400 שעות כפול שעה ממוצעת של 600 ש"ח מגיע ל- 50% ביצוע בפועל אנו מממשים 75% מפוטנציאל השעות ו- 66% מפוטנציאל התמחיר.



כמוצג בשקף, ניתוחים שאנו עורכים בשוטף מלמדים כי ממוצעי הפער בין פוטנציאל ההכנסה של משרדים לבין ביצוע בפועל נעים בין 45% ל - 72%. כלומר אפילו המשרדים המוצלחים ביותר לא יצליחו לממש 75% מפוטנציאל הייצור שלהם יהיו אף אלו שישתפקו ב- 60% ורבים בקושי ממצים 50% מפוטנציאל הכנסה שלהם. להללו קיימים מספר חריגים בעיקר בבוטיקים.

הפער העצום בין פוטנציאל ההכנסה להכנסה בפועל, נובע ממספר סיבות להן נתייחס בקצרה: **הזנת שעות**: מסיבות של מודעות ו/או חיסכון בטכנולוגיה ו/או סתם בעיית משמעת חלקם של המשרדים אינם אוכפים משמעת הזנת שעות בתדירות ובדיוק המתבקש, דבר המוביל להשלת בין 5% ל- 15% מפוטנציאל ההכנסה. בפרט נכון הדבר למשרדים שסוברים בשגה כי כאשר המוצר המשפטי אינו תיקי שעות, אין לרשום שעות כלל.

חיוב מתוך הזנה: גם מבין השעות המוזנות לא כל שעה ניתנת לחיוב ולו מהטעם כי בנושא מסוים הושקעו מספר שעות רב מידי מההסדר עם הלקוח, מצפיותיו, או נכונותו לשלם. בשלב זה יגרעו מפוטנציאל ההכנסה עוד 5% - 12%. בסעיף יעילות נוסף את הכשל לפיו במשרדים רבים עובר זמן לא מבוטל ממועד איסוף השעות בתום החודש ועד הבקשה לחיוב הלקוח כמו כן נטייה "לאסוף" שעות במהלך מספר חודשים עד שמוגש חשבון ללקוח.

תמחיר: התחרות על ליבו של הלקוח מביאה את עורכי הדין לתמחר את השעות ו/או מוצרי הייעוץ במחיר נמוך ממחיר השעה הרשמי. יתרה מכך, סוגי ליווי משפטי הפכו עם השנים ל"קומודיטי" הניתן להשוואה בין משרדים (כגון: הנפקה, עסקת השקעה ליווי בעסקת דירה יד שנייה וכד'). גם בתמחיר הריטינר שמייצר למשרד מידה של וודאות, נוטים משרדים להוריד את מחיר השעה הממוצע. התמחיר הינו המרכיב הנוגס ביותר בשרשרת הערך ומוריד עוד כ- 35% מפוטנציאל ההכנסה.

הנחות: מי אינו מכיר את הריטואל הקבוע של הלקוח המבקש רק עוד 5% - 10% הנחה על מנת לשלם ולסגור עניין. הנחות כשיטה אינן רק בעיה של שחיקת פוטנציאל ההכנסה, אלא גם בעיית מיצוב למשרד הנתפס כמי שמחיריו גמישים ונתונים למשא ומתן בכל עת.

גבייה: בכל משרד תמיד יהיו לקוחות בעלי מוסר תשלומים ירוד אשר מסיבות אלו ואחרות אינם משלמים ופוגעים בפוטנציאל ההכנסה בעוד מספר אחוזים.

ממדידה כלכלית לתמחיר

כאמור מדידה כלכלית לא נועדה רק לניתוח תיקים בדיעבד אלא ואולי בעיקר לניהול התמחיר. רבים המשרדים אשר מתמחרים את עבודתם ללא כל שיטה או בשימוש במידע או בשיטות המכשילות אותם.

נציג מספר שיקולים עת ניגשים למלאכת התמחיר ולאחר מכן ננסה את כוחנו בתרגיל תמחיר תוך שימוש בפרמטרים שהוצגו לעיל.

השיקול הראשון הינו חישוב העלות בתיק המתומחר. כוונתנו הן לעלות שכר העבודה של הגורמים שיטפלו בתיק והן עלות התקורות והוצאות ההנהלה וכלליות אותן יש לייחס לתיק.

כנלמד כלכלי ונכון להציג את שתי העלויות הללו במפתח של שעה ולדוג': אנו מעריכים כי בתיק מסוים יושקעו 50 שעות מתוכן תמהיל של: 10 שעות שותף, 25 שעות עורך דין ו-15 שעות מתמחה. החישוב: נחשב מהי עלות שעת תקורה והנהלה וכלליות ומספר זה נכפול ב-50. כעת נחלץ עלות שעת עבודה של המתמחה, עורך הדין והשותף ונכפול במספר השעות שכל אחד ישקיע. נסכם את כלל העלויות עד כה ונקבל את העלות בתיק, לשם הדוגמא נניח 3,000 דולר.



במסגרת השיקול השני נבחן את העלות שקיבלנו מול שולי הרווח הרצויים ונחלק ב"משלים" לאחוז שולי רווח זה. נניח כי שולי הרווח הרצויים הינם 40% אזי את המספר 3,000 דולר יש לחלק ב- 60% והתוצאה הינה 5,000 דולר שהוא שכר הטרחה שיש לבקש בתיק.

השיקול השלישי הינו שיקול הכולל פרמטרים לא כמותיים שעשויים לשנות את החלטתנו ללא קשר לתמחיר. בכלל שיקולים אלו נמנה את יוקרת התיק או לחילופין, תיק שיזיק למוניטין המשרד, זהות הלקוח והשירותים האחרים אותם הוא מקבל במשרד? האם יש בתיק כדי לחשוף אותנו להיבטי משפט מעניינים ומשלימים? וכד'.

נציג תרגיל תמחיר לדוגמא

משרד פלוני מתבקש לתת הצעת שכר טרחה לתיק ליטיגציה. המשרד מכיר את העבודה הנדרשת בתיק לאור ניתוחי עבר, הכרות עם הלקוח וכיוב'.

לאחר הבנת הנדרש מבחינת זמן העבודה, המשרד ניגש למלאכת התמחיר.

בראשונה המשרד מנטרל שיקולים כגון יוקרת התיק, הסיכוי לקבל עבודה אחרת מלקוח זה, ושיקולים נוספים שאינם כמותיים.

נתונים

1. ניסיון עבר מלמד כי בראייה הפסימית ביותר התיק דורש 30 שעות מתמחה 40 שעות עו"ד X, 20 שעות עו"ד Y ו- 20 שעות של שותף Z. לכן ההערכה שסך כל השעות שיושקעו בתיק הינן 110 שעות.
 2. עלות שעת תקורה הנהלה וכלליות במשרד הינה \$22.
 3. עלות מעביד של שעת מתמחה הינה \$11.
 4. עלות מעביד של עו"ד X לשעה הינה \$23.
 5. עלות מעביד של עו"ד Y לשעה הינה \$29.
 6. עלות מעביד של שותף לשעה הינה \$70 ($70 = 200 * 35\%$).
 7. המשרד מעוניין לשמור על שולי רווח נקי בתיק בשיעור של 40% או יותר.
- מהו שכר הטרחה אותו עליו לבקש בתיק זה?

תשובה

1. עלות תקורה הנהלה וכלליות אותן יש להעמיס הינה $22 * 110 = \$2420$.
 2. 30 שעות מתמחה הינן $30 * \$11 = \330 .
 3. 40 שעות של X הינן $40 * \$23 = \920 .
 4. 20 שעות של Y הינן $20 * \$29 = \580 .
 5. 20 שעות של השותף הינן $20 * \$70 = \1400 .
 6. סך כל העלויות בתיק הינו \$5,650.
 7. המשרד מעוניין לשמור על שולי רווח נקי בתיק בשיעור של 40%.
- מכאן ששכ"ט שיש לבקש בתיק הינו \$5,650 לחלק במשלים של 40% (60%) = \$ 9,416.

עו"ד זלמנוביץ דודי מייסדה ומנהלה של חברת GLawBAL המתמחה שיפור ביצועים, השמה, מיזוגים וב-18 שירותי ייעוץ נוספים לסקטור המשפטי.