



GLawBAL
Enhancing Performance

Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

הסקטור המשפטי בעולם ובישראל

***סיכום שנת 2014
ותחילת שנת 2015***

GLawBAL
Enhancing Performance Ltd.

פברואר 2015



| תוכן עניינים | |
|---------------------|---|
| עמוד | נושא |
| 3 | א. כללי |
| 4-3 | ב. התפלגות הסקטור ומספר עורכי הדין בישראל |
| 5-4 | ג. התפלגות עורכי הדין בארה"ב |
| 6 | ד. התוצר המשפטי בישראל וזליגת עבודה מהמקצוע |
| 9-7 | ה. התפלגות תחומי עיסוק משפטיים בישראל |
| 10-9 | ו. הכנסות משרדי עורכי הדין בעולם |
| 11-10 | ז. הכנסות משרדי עורכי הדין בישראל - כללי |
| 12 | ח. הכנסות בתחומי הפעילות בישראל |
| 16-12 | ט. ניתוח הכנסות וביצועי שעה במשרדי עורכי דין בישראל |
| 18-17 | י. מספר שותפים ויחס שותפים שכירים בישראל |
| 19-18 | יא. רווח ומשיכות השותפים בעולם |
| 20-19 | יב. רווח ומשיכות השותפים בישראל |
| 22-21 | יג. תעריפי שכר טרחה בעולם |
| 24-22 | יד. תעריפי שכר הטרחה בישראל |
| 26-24 | טו. מיזוגים במשרדי עורכי דין בארה"ב |
| 30-27 | טז. מיזוגים במשרדי עורכי דין בישראל |
| 30 | יז. כוח אדם במשרדי עורכי דין בארה"ב |
| 32-30 | יח. כוח אדם במשרדי עורכי דין בישראל |
| 32 | יט. שכר עורכי דין שכירים בארה"ב |
| 34-33 | כ. שכר עורכי דין שכירים בישראל |
| 35 | כא. התפלגות גיאוגרפית |
| 36 | כב. הקמת מחלקות משפטיות |
| 37 | כג. גבייה במשרדי עורכי דין בארה"ב וישראל |
| 38 | כד. התערבות המחוקק בשכר טרחת עורכי הדין |
| 40-38 | כה. עורכי הדין הזרים |
| 40-42 | כו. אחריות מקצועית |



סקטור עורכי הדין בישראל סיכום 2014 ותחילת 2015 – "כלכליסט" 4.2.2015

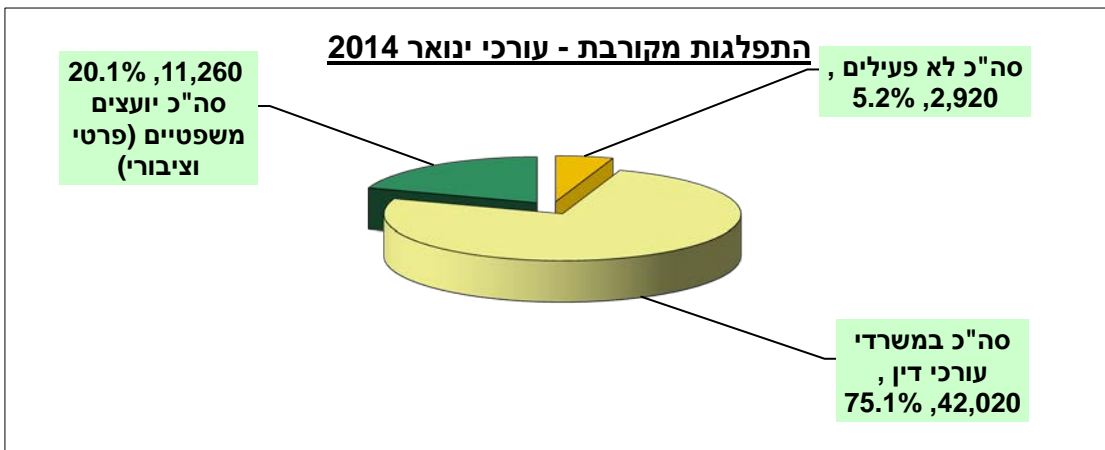
שנת 2014 הייתה המשך ישיר לשנים שלפניה בהן סקטור משרדי עורכי הדין בעולם ובישראל חוו וחוויים תהפוכות דרמטיות. עורך דין דודי זלמנוביץ מנכ"ל חברת GLawBAL העוסקת בשיפור ביצועים, ייעוץ מיזוגים והשמה לסקטור המשפטי, שב מסדרה של כנסים בהם השתתף והרצה בארה"ב, יפן, לונדון, וינה ומוסקבה וסוקר עבור "כלכליסט" את מצב סקטור עורכי הדין בישראל בתום 2014 ותחילת 2015 בנושאים שונים ובהשוואה למתרחש במשרדי עורכי הדין בעולם.

א. כללי

השנים מאז 2008 מתאפיינות בשונות רבה במשרדי עורכי הדין בעולם. ממשרדים שכבר בשנים 2010, 2011 התאוששו ושבנו לביצועים מצוינים ועד לאלו שלא התאוששו עד היום שחלקם אף הגיעו לחדלות פירעון. בעת המיתון הכנסותיהם המצרפיות של 100 המשרדים הגדולים בעולם ירדו בכ- 7% זעזוע גדול יותר ספגו משרדים בינוניים/גדולים שבחלקם ירדה ההכנסה ב- 10% ויותר. את הטלטלה הגדולה מכולם ספגו משרדי הבוטיק בתחומים: עסקאות, שוק הון, נדל"ן וכד' שבשיא המיתון הכנסותיהם ירדו באף יותר מ- 20% וחוו התאוששות רק החל מחציון שני של 2009 והשנים שלאחריה, כאשר גם בשנת 2014 רק מעטים מגיעים לביצועים של לפני המיתון. בישראל, למעט תחומים ספציפיים, סקטור עורכי הדין בישראל חווה את המיתון של 9-2008 בעוצמה פחותה מאשר בחו"ל והיו תחומים מקצועיים שאף נהנו ממנו. לכן גם ההתאוששות הייתה מהירה כשהשנים 2010 ו-2011 סימנו התאוששות חלקית שהואצה בשנים 2012 - 2014 אך מנגד, המשבר בחלק מדינות אירופה, התהפוכות במזרח התיכון, המחאה החברתית, המצב הפוליטי והגיאופוליטי ולאחרונה הבחירות ההולכות ומתקרבות גורמים להתנהלות זהירה. כמוכן השונות היא עצומה ורק הולכת ומחריפה כשחלק מהמשרדים הגדולים/הבינוניים והבוטיקים מציגים ביצועים מצוינים העולים על הביצועים שלהם לפני המיתון ואילו המשרדים הקטנים, המטפלים בעיקר בסוגיות של משקי בית, חלק גדול ממשרדי הפריפריה ומשרדים העוסקים בתחומים מאוד תחרותיים סובלים וחלקם נמצאים על סף ההיתכנות הכלכלית.

ב. התפלגות הסקטור ומספר עורכי הדין

עו"ד זלמנוביץ מציג כי בתחילת שנת 2015 מספר עורכי הדין בישראל, שהוסמכו אי פעם, הינו כ- 70,000 עורכי דין, מתוכם רשומים כפעילים 57,820 עורכי דין. זהו שיא עולמי הנושק למשוואה של עו"ד אחד לפחות מ- 139 תושבים בארץ ועו"ד אחד לפחות מ- 24 תושבים בגוש דן. הסקטור אף צעיר מאוד וכ- 70% מהפעילים בו מתחת לגיל 40. כמוצג, ההתפלגות המקורבת הינה: כ- 43,670 עורכי דין במשרדי עורכי דין, כ- 10,920 בייעוץ המשפטי הפרטי, או הציבורי וכ- 3,230 עורכי דין מחזיקים בתעודת עו"ד דין אך אינם פעילים והללו בדרך כלל במשרות ניהול, רכש וכד'.





עו"ד זלמנוביץ מציין כי, מעבר לרווחה הכלכלית הגדולה יותר במשרדים הגדולים והבינוניים, גודל ויתרונותיו הפך לשם המשחק. משרדים קטנים ובינוניים חוששים לאבד את מיתוגם ו/או חלק מלקוחותיהם בשל העובדה שיישאר קטנים מידי או לא ממוצבים מספיק, או אפילו לא יעמדו במינימום מסוים של מספר עורכי דין במכרז זה או אחר. לכן אנו רואים אנו בטבלה מטה שהמשרדים הגדולים גדלים אף יותר ורובם באמצעות מיזוגים (כמפורט בהמשך). כיום מתעדים אנו במעל 13 משרדים יותר ממאה עורכי דין ואף שלושה משרדים בהם מעל 200 עורכי דין (מיתר, גולדפרב – זליגמן והרצוג פוקס נאמן). גידול המשרדים הגדולים ביחס לגידול הסקטור מוצג בטבלה מטה. אנו רואים נתונים מעניינים ובהם: אחוז עורכי הדין בעשרים המשרדים הגדולים מכלל עורכי הדין, גדל כל שנה מ- 3.82% ב- 2002 ועד 6.05% בתחילת 2015. קצב הגידול במשרדים הגדולים גדול מקצב הגידול בכלל הסקטור ובשנים האחרונות פי 2 ואף פי 3.

| 2002 | 2010 | 2011 | - 2012 | - 2014 | תחילת 2015 | |
|--------|--------|--------|-----------|-----------|---------------|---|
| 770 | 1,710 | 1,930 | 2,086 | 2,440 | 2,640 | סה"כ עורכי דין ב 20 המשרדים הגדולים |
| 25,400 | 36,500 | 37,650 | 40,100 | 42,020 | 43,670 | סה"כ עורכי הדין במשרדים בישראל |
| 3.82% | 4.70% | 5.14% | 5.20% | 5.80% | 6.05% | אחוז עורכי הדין ב 20 הגדולים מכלל המשרדים |
| | 76.80% | 12.83% | 7.80% | 17% | 8.2% | אחוז גידול שנתי במספר עורכי הדין ב 20 המשרדים הגדולים |
| | 43.70% | 3.75% | 6.51% | 4.80% | 3.9% | אחוז גידול שנתי במספר עורכי הדין במשרדים בישראל |

ג. התפלגות עורכי הדין בארה"ב

באשר לחו"ל, אין נתון מובהק ביחס למספר עורכי הדין הפעילים בעולם. השוואה לארה"ב מלמדת שבשנת 2013 פעלו בארה"ב, כמיליון ורבע עורכי דין כאשר הממוצע הינו עו"ד אחד לכ- 252 נפשות כמעט פי 2 מישראל. יחד עם זאת כמוצג בטבלה אנו רואים שמדינת ניו יורק יש עו"ד לכל 118 נפשות ובאזור קולומביה הנחשב לאזור פדראלי נפרד, עו"ד אחד לכל 12 נפשות...

| מדינה | אוכלוסייה | עורכי דין | עורך דין למספר נפשות |
|----------------------|------------|-----------|----------------------|
| District of Columbia | 646,449 | 51,928 | 12 |
| New York | 19,651,127 | 166,317 | 118 |
| Massachusetts | 6,692,824 | 43,008 | 156 |
| Connecticut | 3,596,080 | 21,150 | 170 |
| Illinois | 12,882,135 | 62,496 | 206 |
| New Jersey | 8,899,339 | 40,993 | 217 |
| Minnesota | 5,420,380 | 24,091 | 225 |
| California | 38,332,521 | 163,163 | 235 |
| Missouri | 6,044,171 | 24,423 | 247 |
| Louisiana | 4,625,470 | 18,528 | 250 |
| Colorado | 5,268,367 | 21,094 | 250 |
| Rhode Island | 1,051,511 | 4,173 | 252 |
| Maryland | 5,928,814 | 23,068 | 257 |



| <u>מדינה</u> | <u>אוכלוסיה</u> | <u>עורכי דין</u> | <u>עורך דין למספר נפשות</u> |
|----------------|--------------------|------------------|-----------------------------|
| Pennsylvania | 12,773,801 | 49,697 | 257 |
| Puerto Rico | 3,667,084 | 14,193 | 258 |
| Vermont | 626,630 | 2,300 | 272 |
| Florida | 19,552,860 | 68,464 | 286 |
| Washington | 6,971,406 | 24,032 | 290 |
| Michigan | 9,895,622 | 33,995 | 291 |
| Ohio | 11,570,808 | 38,541 | 300 |
| Alaska | 735,132 | 2,442 | 301 |
| Oregon | 3,930,065 | 12,276 | 320 |
| Texas | 26,448,193 | 82,607 | 320 |
| Delaware | 925,749 | 2,888 | 321 |
| Oklahoma | 3,850,568 | 11,970 | 322 |
| Montana | 1,015,165 | 3,046 | 333 |
| Kentucky | 4,395,295 | 13,061 | 337 |
| Virginia | 8,260,405 | 24,468 | 338 |
| Alabama | 4,833,722 | 14,303 | 338 |
| Hawaii | 1,404,054 | 4,132 | 340 |
| Maine | 1,328,302 | 3,863 | 344 |
| Georgia | 9,992,167 | 28,974 | 345 |
| Wyoming | 582,658 | 1,681 | 347 |
| Kansas | 2,893,957 | 8,199 | 353 |
| Wisconsin | 5,742,713 | 15,538 | 370 |
| Utah | 2,900,872 | 7,840 | 370 |
| Nebraska | 1,868,516 | 5,028 | 372 |
| New Hampshire | 1,323,459 | 3,507 | 377 |
| Tennessee | 6,495,978 | 17,203 | 378 |
| West Virginia | 1,854,304 | 4,901 | 378 |
| New Mexico | 2,085,287 | 5,468 | 381 |
| Nevada | 2,790,136 | 7,080 | 394 |
| Arizona | 6,626,624 | 16,208 | 409 |
| Iowa | 3,090,416 | 7,383 | 419 |
| Indiana | 6,570,902 | 15,646 | 420 |
| Mississippi | 2,991,207 | 6,955 | 430 |
| Idaho | 1,612,136 | 3,725 | 433 |
| South Dakota | 844,877 | 1,905 | 444 |
| North Carolina | 9,848,060 | 21,855 | 451 |
| North Dakota | 723,393 | 1,560 | 464 |
| Arkansas | 2,959,373 | 5,953 | 497 |
| South Carolina | 4,774,839 | 9,587 | 498 |
| ממוצע | 316,128,839 | 1,252,713 | 252 |

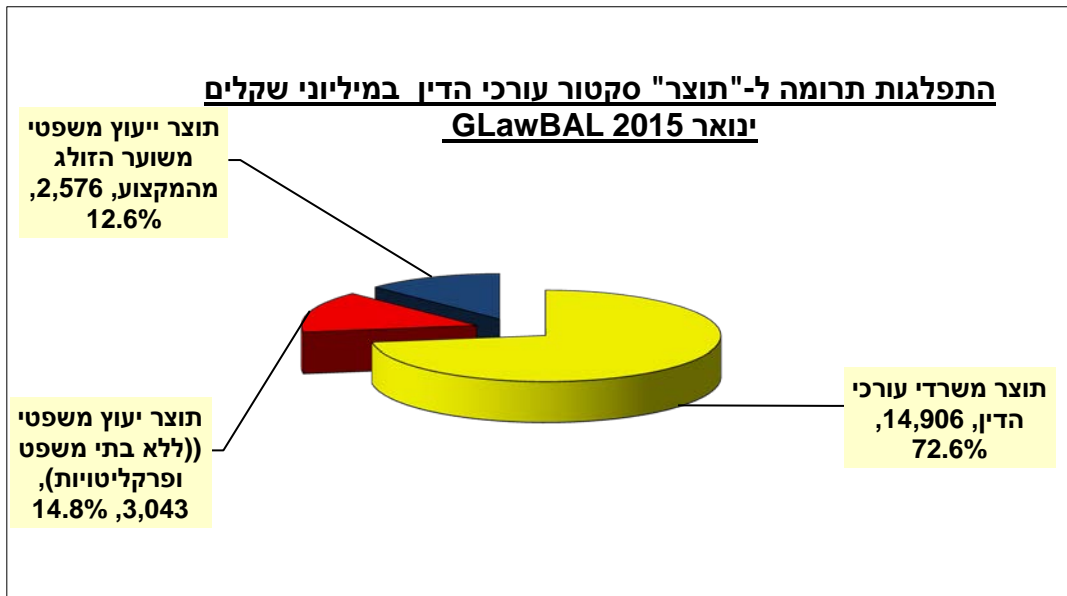


ד. התוצר המשפטי בישראל וזליגת עבודה מהמקצוע

כמוצג בתרשים מטה, עו"ד זלמנוביץ מציין שהתוצר השנתי במשרדי עורכי דין בתחילת 2015, הינו מעל 14.9 מיליארד ₪ לשנה. התוצר במחלקות המשפטיות הפרטיות והציבוריות הינו מעל 3 מיליארד שקלים לשנה. אך נושא המטריד מאוד את עורכי הדין הינה העובדה שכ- 2.6 מיליארד שקלים "זולגים" מהמקצוע שסכום זה יכול לספק עבודה לכ- 6,500 עורכי דין בעלי מחזור הכנסה ממוצע! לדוגמא, מציין זלמנוביץ, שרק בתחום ייצוג במכר של דירה יד שנייה קיים פוטנציאל שכ"ט של כ- 340 מיליון ₪ בשנה שאינו מגיע למשרדים, שבתחומי הנוזקין, החיובים וכד' הסכומים הינם גבוהים בהרבה.

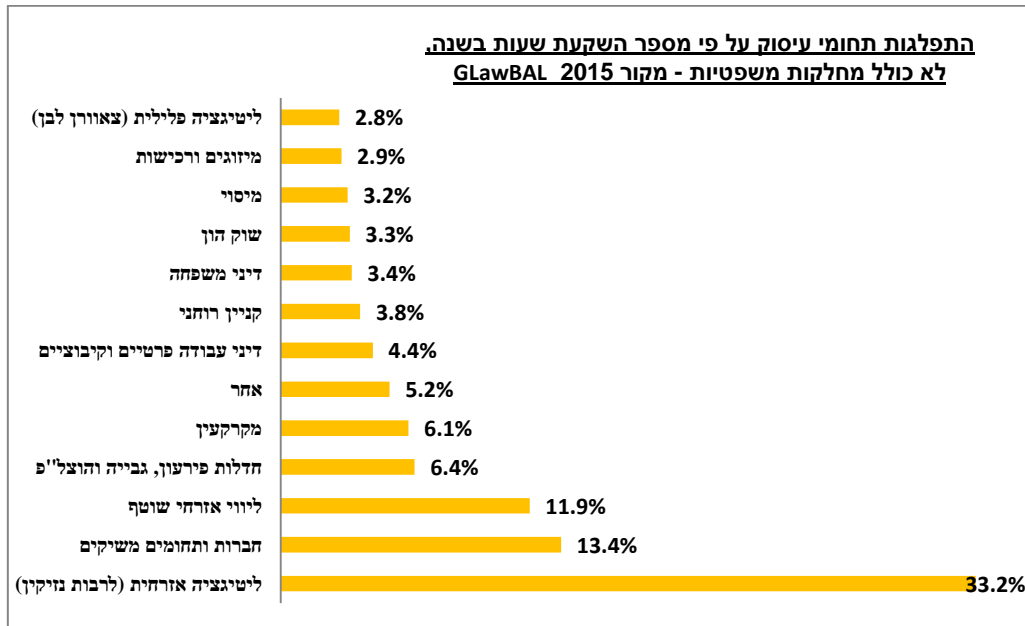
עו"ד זלמנוביץ מציין ששכר הטרחה הנ"ל זולג בעיקר לגורמים הבאים :

- פרופסיות אחרות שמציבות דריסת רגל במחוזות משפטיים כגון יועצי מס, רואי חשבון ועיתים אף שמאיים, מתווכים וכיוב'.
- ארגונים עסקיים שונים ו/או מתווכים למיניהם שמתווכים ומייצגים בתחומי הנשייה והחוב ורבים רבים בתחומי הנוזקין, הביטוח הלאומי (כגון החברות למימוש זכויות) בתחומי המקרקעין וכיוב'.
- התקדמות הטכנולוגיה, רשת האינטרנט והרשתות החברתיות, הפכו את הידע המשפטי והמוצרים המשפטיים לזמינים, שיתופיים וזולים. כיום חלק ממשקי הבית נוהגים לצרוך ייעוץ משפטי ואף מסמכים משפטיים ממידע מזדמן הקיים ברשת ובמקרים רבים ללא בדיקתו מה שמוביל לטעויות וכשלים לא מעט.
- "המאכרים" השונים המסדירים זכויות משפטיות שונות, שברגיל הינן נשוא להתדיינות משפטית ו/או וליווי של עורך דין. לצערנו, אומר עו"ד זלמנוביץ, מדינת ישראל לא השתחררה מתרבות קלוקלת זו.
- כמוצג בפרק הדיון האחרון, עקב פתיחתו של סקטור עורכי הדין לפעילות עורכי דין זרים גם הללו מורשים כעת לפעול בארץ (במגבלות מסוימות) הגם שפעילות זו עדיין מינורית.
- ואם לא די בכך, לאחרונה שומעים אנו יותר ויותר על אזרחים ותאגידים המפקידים את בירור סכסוכים בידי מייצגים ובוררים משורות העולם התחתון.





ה. התפלגות תחומי עיסוק משפטיים בישראל
להלן התפלגות תחומי העיסוק של עורכי הדין במשרדים, בשעות שנתיות ובאחוזים, בתחילת 2015. הערכים מחושבים לפי דרגת יעילות של 85% ממוטנציאל השעות הכולל בסקטור.



התפלגות תחומים משרדי עורכי דין בישראל – 2015

| אחוזים | שעות שנתיות אפקטיביות | |
|---------------|-----------------------|--|
| 33.2% | 21,886,845 | ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין) |
| 13.4% | 8,833,847 | חברות ותחומים משיקים |
| 11.9% | 7,844,984 | ליווי אזרחי שוטף |
| 6.4% | 4,219,151 | חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ |
| 6.1% | 4,021,378 | מקרקעין |
| 5.2% | 3,428,060 | אחר |
| 4.4% | 2,900,666 | דיני עבודה פרטיים וקיבוציים |
| 3.8% | 2,505,121 | קניין רוחני |
| 3.4% | 2,241,424 | דיני משפחה |
| 3.3% | 2,175,500 | שוק הון |
| 3.2% | 2,109,575 | מיסוי |
| 2.9% | 1,911,803 | מיזוגים ורכישות |
| 2.8% | 1,845,878 | ליטיגציה פלילית (צאוורן לבן) |
| 100.0% | 65,924,232 | לפי 43,670 עורכי דין והנחת יעילות 85% |



Zalmanovitch David

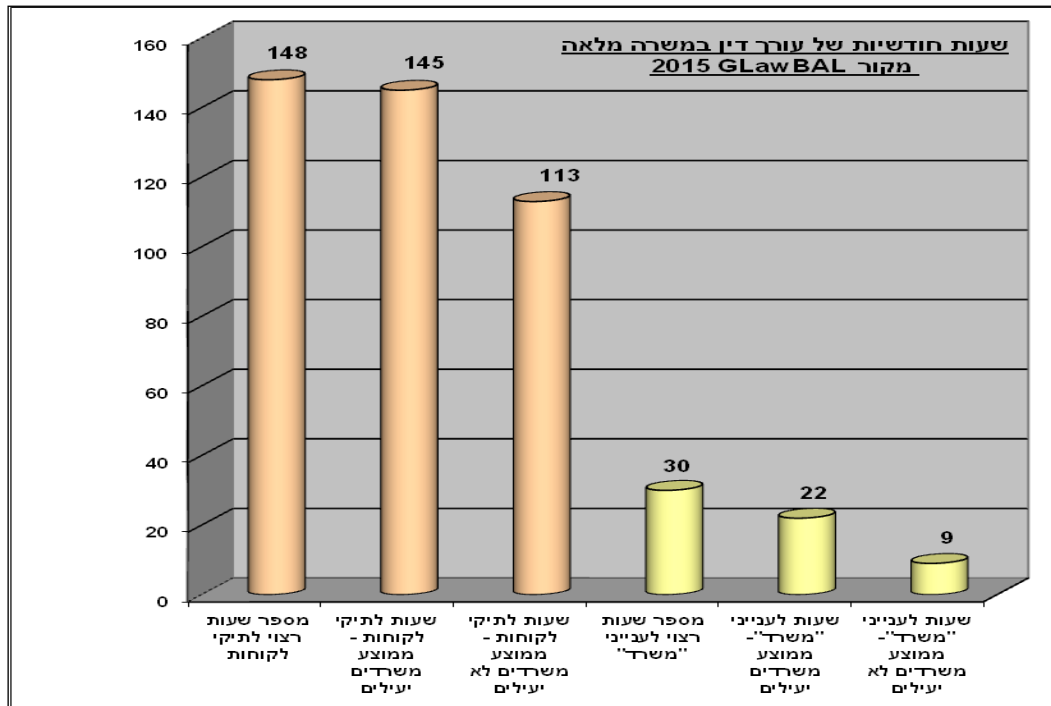
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

על פי המוצג בטבלה בעמוד הקודם ניתן לראות כי האמירה שליטיגציה הינה "מלכת המשפט" אינה קלישאה שכן כמעט שליש מהשעות המושקעות בשנה הינן בתחום הליטיגציה האזרחית לסוגיה השונים. אם נוסיף גם את תחומי חדלות הפירעון וההוצל"פ או תחומים נוספים בהם קיימת ליטיגציה) כגון בתחומים הפלילי, המנהלי, עבודה, משפחה וכד', אנו מתקרבים למסקנה כי כ- 50% מזמנם של עורכי הדין מושקע בליטיגציה בבית המשפט ומחוץ לו. במילים אחרות מעל 32 מיליון שעות בשנה מושקעות בתחום הליטיגציה בהיבטיו הרחבים אם בבית המשפט ו/או מחוץ לו.

מכאן יכולים אנו לראות פרספקטיבה נוספת על רמת המועסקות של בתי משפט וטריבונאלים אחרים בישראל, הנדרשים להציג מערכת שתדע להתמודד עם אותן עשרות מיליוני שעות ומהצד האחר עד כמה חשוב לפתח מנגנוני התדיינות חליפיים כגון גישורים או בורריות.

עוד כמוצג בעמוד הקודם, עורכי דין במשרדים, משקיעים כ- 66 מיליון שעות בשנה בעבודה משפטית. כאמור, לצורך החישוב דלעיל אנו מניחים רמת יעילות ממוצעת כוללת במשרדים של 85%, קרי ממוצע השעות האפקטיביות של עורך דין בשנה, לתיקי לקוחות, הינן כ- 1,510 שעות מתוך 1,776 שעות שנתיות. (להרחבה בעניין זה ראה מאמרים באתר הבית שלנו). ביחס לאמור לעיל, חשוב לציין כי, המשרע הינו רחב ביותר בין משרדים המועסקים ללא ליאות ובהם רמת שעות אפקטיביות, לתיקי לקוחות, של 1,800 שעות (מעל 150 שעות לחודש לתיקי לקוחות ללא תיקי ניהול) ויותר, לבין הללו עם פחות מ- 1,000 שעות אפקטיביות לשנה לעו"ד (מתחת ל- 100 שעות לחודש לתיקי לקוחות ללא תיקי ניהול). התרשים מטה מציג את הממוצעים של השעות לחודש הן לתיקי לקוחות והן לתיקי ניהול של משרדים יעילים ומשרדים שאינם יעילים (שכאמור נקודות הקיצור הינן גבוהות או נמוכות יותר לפי העניין).



נדגיש כי החישוב הנ"ל מביאנו למסקנה שבניגוד למחשבה המקובלת, מבין שעות השהות של עו"ד במשרד, פחות מ- 7 שעות בממוצע מושקעות בעבודה עליה משלמים לקוחות וגם זאת רק



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

במשרדים היעילים ביותר. שאר השעות מושקעות בנושאים של: העשרה, חניכה, ניהול ושיווק ו/או צרכים פרטיים בגינם לא ניתן לחייב לקוחות. מטה החישוב החודשי המקובל לעניין זה.

תיקי לקוחות

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

= 148~

12 חודשים

תיקי משרד

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

= 30~

12 חודשים

להרחבה בעניין זה פנה לאתר הבית שלנו בכתובת www.glawbal.com

1. הכנסות משרדי עורכי הדין בעולם

כדי לקבל מושג על היקף ההכנסות של משרדים בחו"ל, מוצגים מטה הכנסותיהם של 10 המשרדים המכניסים בעולם. יש לשים לב שהכנסותיו הכוללות של משרד אינן מלמדות בהכרח על מיקומו בפרמטר החשוב להשוואה והוא "ההכנסה לעורך דין" או "משיכת שותף ממוצע" (PPP) כמפורט בהמשך. בעוד במקום הראשון בהכנסה הכוללת נמצא, ב-2014, משרד Baker & McKenzie* עם הכנסה שנתית של 2.540 מיליארד דולר, במקום הראשון בפרמטר של הכנסה לעו"ד, שנים רבות משרד Wachtell שהכנסותיו הכוללות מציבות אותו רק במקום ה-51 בעולם עם הכנסות של כ-0.58 מיליארד דולר, אך במקום הראשון בעולם בפרמטר של ההכנסה לעו"ד העומדת במשרד זה על 2.25 מיליון \$ וכדי פי 3.7 מההכנסה לעורך דין - Baker & McKenzie.* יצוין שחלק מהכנסות "בייקר ומקנזי" אינן מפעילות משפטית מובהקת

| מקום | שם המשרד | הכנסות 2014 במיליארדי דולרים | מספר עורכי דין | הכנסה שנתית לעו"ד במיליוני דולר |
|------|--------------------------------------|------------------------------|----------------|---------------------------------|
| 1 | Baker & McKenzie | \$2,540 | 4200 | \$0.605 |
| 2 | DLA Piper | \$2,480 | 4200 | \$0.590 |
| 3 | Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom | \$2,320 | 1886 | \$1.230 |
| 4 | Norton Rose Fulbright | \$2,090 | 3800 | \$0.550 |
| 5 | Linklaters | \$1,940 | 2600 | \$0.746 |
| 6 | Freshfields Bruckhaus Deringer | \$1,930 | 2100 | \$0.919 |
| 7 | Allen & Overy | \$1,930 | 2820 | \$0.684 |
| 8 | Clifford Chance | \$1,874 | 3300 | \$0.568 |
| 9 | Latham & Watkins | \$1,821 | 2000 | \$0.911 |
| 10 | Hogan Lovells | \$1,718 | 2500 | \$0.687 |
| 51 | wachtell | \$0.585 | 260 | \$2.250 |



הכנסות משרדי עורכי הדין בישראל מנותחות בהמשך, אך השוואה מעניינת, המופיעה מטה, היא בין 10 המשרדים המכניסים ביותר בעולם לבין 10 המשרדים הגדולים בישראל.

בטבלה מטה אנו רואים שההכנסה המצרפית של 10 המשרדים בארה"ב, הינה **פי 52** מעשרה המשרדים הגדולים בישראל, מספר עורכי הדין הינו **פי 17**, כאשר במונחים של הכנסה לעו"ד הנתון הינו **פי 3.1**. יחד עם זאת אם ניקח את הנתון ממוצע ההכנסה לעו"ד ב- 10 המשרדים הגדולים בישראל (0.229 מיליון דולר) ביחס לנתון הגבוה ביותר בפרמטר זה בארה"ב 2.25 מיליון דולר, נגיע לערכים של כמעט **פי 10**. עוד נתון מעניין הוא שאם ניקח רק את ההכנסה של שני המשרדים הגדולים ביותר בעולם, נגיע בקלים לערכים של 19.6 מיליארד שקל שהינם חמישה מיליארד שקל יותר מהכנסתם של כל משרדי עורכי הדין בישראל (כ- 14.9 מיליארד שקלים).
במילים אחרות הכנסה של כמשרד וחצי בארה"ב זהה להכנסתם של כל עורכי הדין בישראל.

| שער דולר 3.9 GLawBAL ינואר 2015 | ישראל 10 המשרדים הגדולים (במספר) במיליונים | ארה"ב 10 המשרדים הגדולים (במונחי הכנסה) במיליונים | יחס מקורב |
|------------------------------------|---|--|-----------|
| הכנסה מיצרפית בשקלים | 1,545.8 | | |
| הכנסה מצרפית בדולרים | 396.4 | 20,643 | פי 52.1 |
| הכנסה ממוצעת למשרד בשקלים | 154.6 | | |
| הכנסה ממוצעת למשרד בדולרים | 39.6 | 2,064 | פי 52.1 |
| ממוצע מספר עורכי דין למשרד | 173 | 2,941 | פי 17 |
| הכנסה ממוצעת לעורך דין בשקלים | 0.894 | | |
| הכנסה ממוצעת לעורך דין בדולרים | 0.229 | 0.702 | פי 3.1 |

ז. הכנסות משרדי עורכי הדין בישראל - כללי

הפערים ביחס להכנסות משרדי עורכי הדין בישראל, אומר עו"ד זלמנוביץ, הינם מבין הפערים הגדולים בעולם. הנתון המקובל להשוואת הכנסה במשרדי עורכי דין הוא מחזור ההכנסה למשרה מלאה של שותף או עו"ד (בישראל 1776 שעות פוטנציאליות לתיקי לקוחות להבדיל משעות ניהול, שיווק, חניכה והעשרה). כמובן מדובר במחזור הכנסה לפני תשלום כל הוצאה לשכר ולתקורות.

כמוצג בשקף בעמוד הבא, הצגת ההכנסות הינה בארבע רמות של הכנסה במשרדי עורכי דין בעלי מופע פעילות מגוון ורמה אחת במשרדי הבוטיק (בהם מעל 85 אחוזים מהפעילות הינם בתחום פעילות אחד).

קיימת הלימה בין תחומי העיסוק בהם פועל המשרד, מיצובו ורגישות לקוחותיו למחיר, לבין הכנסותיו. כך משרדים שעיסוקם בעיקר בתחום משקי הבית תנוע ההכנסה לעו"ד בין כ- 94 אלף ש"ח לשנה לעו"ד לכ- 352 אלף ש"ח לעו"ד לשנה. ההכנסות ברובד זה של משרדים, על סף ההיתכנות הכלכלית, בקושי מותירות רווח ולמעשה משקפות את הבעיה המרכזית של התחרות בסקטור.

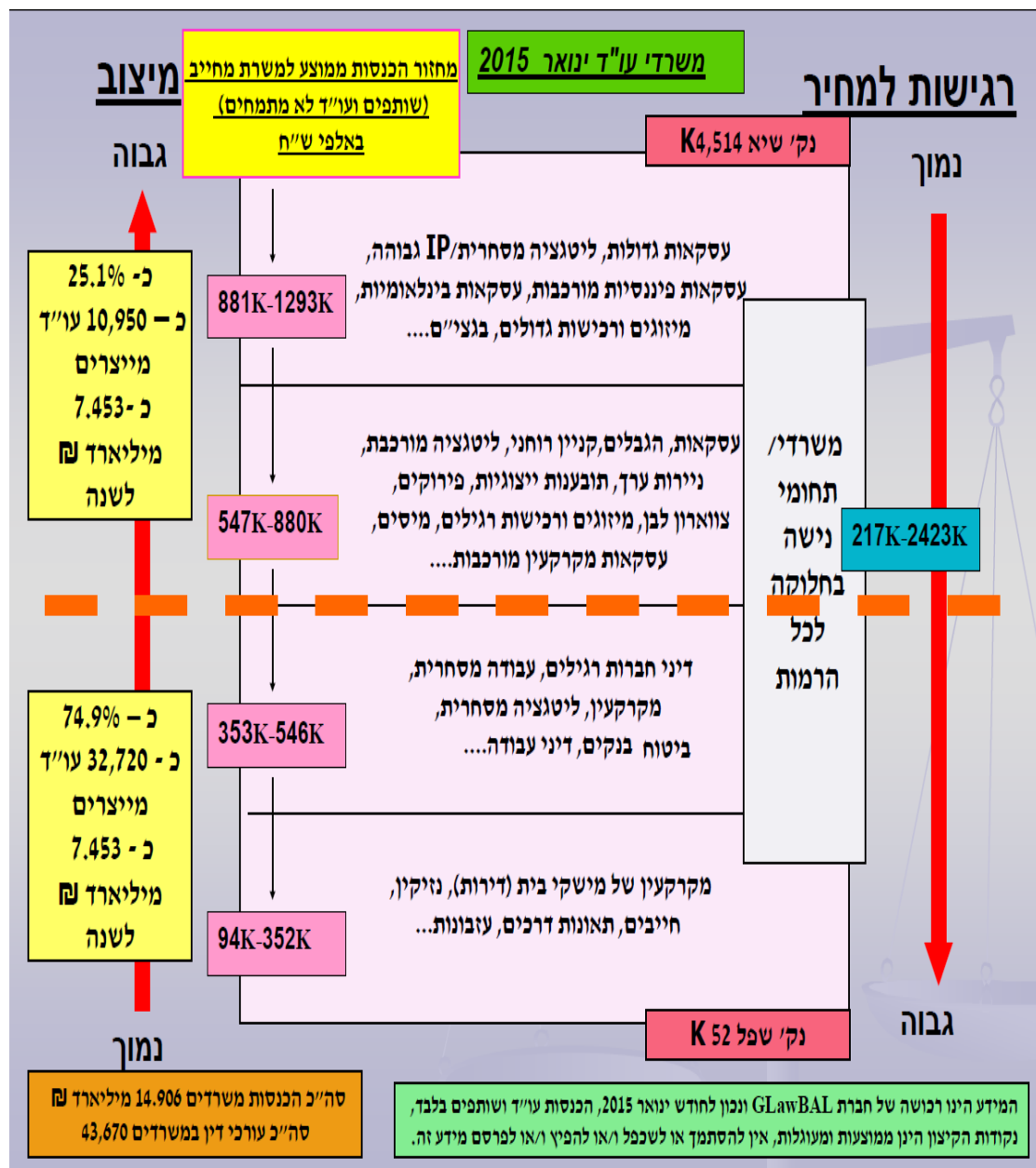
בקבוצה השנייה, בה ההכנסה לעו"ד נעה בין כ- 353 אלף ש"ח לעו"ד לשנה ל- 546 אלף ש"ח לעו"ד לשנה. בקבוצה זו הן משרדים בהם פעילות במיצוב גבוה יותר עבור משקי הבית וכן פעילות עבור לקוחות מסחריים בהם עוסקים זעירים, חברות קטנות וכיוב'.

לקבוצה השלישית, בה ההכנסה לעורך דין הינה בין כ- 547 אלף ש"ח לעו"ד לשנה לכ- 880 לעו"ד לשנה, משתייכים מרבית המשרדים הגדולים והבינוניים, בהם פעילות מסחרית לחברות, תיקי ליטיגציה ומקרקעין מורכבים וכד'.



לא רבים המשרדים בקבוצה הרביעית בה נעה ההכנסה בין 881 אלף ₪ לעו"ד לשנה לכ- 1.29 מיליון ₪. כך לדוגמא רק 5 משרדים גדולים הצליחו ב- 2014 לעבור את רף ההכנסה של 1 מיליון ₪ לעו"ד (חלקם אף התקרבו או חצו את הרף של 1.2 מיליון ₪ לעו"ד). בקבוצה זו גם מספר משרדים בינוניים בעל פרופיל התמחויות יוקרתי, שירות ללקוחות חו"ל וכד'.

השונוות בקבוצת הבוטיקים גדולה ונעה בין כ- 217 אלף ₪ לכ- 2.42 ₪ וראה בהמשך ניתוח. נתונים מעניינים נוספים הינם נקודות השיא והשפל, בנק' השפל סכום הכנסה שנתי מגוון של כ- 52 אלף ₪ מול נק' שיא שלא הייתה מביישת משרדים בחו"ל של כ- 4.51 מיליון ₪ לעו"ד לשנה. לשיאים אלו מגיעים רק בוטיקים ייחודים בתחומי מס, הון משפחתי, תחומי נזיקין מיחדים ועוד.





Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

ח. הכנסות בתחומי הפעילות בישראל

בטבלה שלהלן, אנו מציגים את ממוצעי ההכנסה בכל אחד מן התחומים, הן במשרדים גדולים ובינוניים ומשרדי בוטיק והן במשרדים קטנים. גם כן נמצא פערים תהומיים בין התחומים והמשרדים השונים ואשר את חלק מהמשרדים מביא לרמות הפסד.

רמת ההכנסה מוצגת בפרמטר המקובל לעניין זה בארץ ובעולם והינו מחזור הכנסה שנתי ממוצע למשרת עו"ד. כמפורט לעיל, בשל רמת היעילות הממוצעת 85% חושבה משרת עו"ד בעלת פוטנציאל של לא יותר מ- 1,510 שעות פוטנציאליות לחיוב לקוח.

ניתוח ביצועי התחומים מפורט בהמשך לאחר הצגת ביצועי השעה של משרדי עורכי דין.

| התפלגות הכנסות לפי תחומים באלפי ₪ 2015 (מקור GLawBAL) | | | | | |
|---|-------------|--|-------------|--------------------------------|--|
| מחזור הכנסה שנתי ממוצע לעו"ד - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים | | מחזור הכנסה שנתי ממוצע לעו"ד - משרד קטן | | | |
| נמוך | גבוה | נמוך | גבוה | | |
| 435 | 840 | 208 | 503 | ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין) | |
| 547 | 946 | 375 | 538 | חברות ותחומים משיקים | |
| 448 | 723 | 223 | 446 | ליווי אזרחי שוטף | |
| 527 | 798 | 417 | 636 | שוק הון | |
| 649 | 1341 | 191 | 684 | מקרקעין | |
| 543 | 950 | 254 | 411 | דיני עבודה פרטיים וקיבוציים | |
| 639 | 1403 | 320 | 504 | קניין רוחני | |
| 441 | 902 | 239 | 477 | חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ | |
| 613 | 1102 | 420 | 588 | מיזוגים ורכישות | |
| 670 | 1335 | 397 | 611 | מיסוי | |
| 733 | 1364 | 410 | 673 | ליטיגציה פלילית - צאורון לבן | |
| 562 | 1129 | 244 | 468 | דיני משפחה | |

ט. ניתוח הכנסות וביצועי שעה במשרדי עורכי דין בישראל

בטבלה בהמשך ונתח את התחומים והפעם בפרמטר של שעת ביצוע בפועל, קרי ההכנסות מכל תחום כשהללו מחולקות במספר השעות המושקע בפועל על ידי עורכי הדין במשרדים בכל תחום ברמות היעילות המקובלות לחישוב פרמטר זה.

נדגיש ונמחיש בהמשך, אומר עו"ד זלמנוביץ, את הפער הגדול בין שעת המחירון לשעה בפועל לעיתים של עשרות אחוזים עקב נושאים של תמחיר, הנחות, יעילות וגבייה.



| שעה ממוצעת בפועל לפי תחומים ב- 2015 (מקור GLawBAL) | | | | |
|---|-------------|------------------------------------|-------------|--------------------------------|
| שעה ממוצעת בפועל - משרדים בינוניים/גדולים ובוטיקים | | שעה ממוצעת בפועל - משרד קטן | | |
| גבוה | נמוך | גבוה | נמוך | |
| 577 | 292 | 325 | 140 | ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין) |
| 650 | 375 | 347 | 245 | חברות ותחומים משיקים |
| 487 | 304 | 286 | 164 | ליווי אזרחי שוטף |
| 526 | 358 | 416 | 287 | שוק הון |
| 900 | 426 | 438 | 128 | מקרקעין |
| 649 | 376 | 296 | 183 | דיני עבודה פרטיים וקיבוציים |
| 925 | 426 | 320 | 233 | קניין רוחני (ללא רישום פטנטים) |
| 594 | 317 | 314 | 175 | חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ |
| 698 | 416 | 388 | 276 | מיזוגים ורכישות |
| 894 | 444 | 417 | 266 | מיסוי |
| 910 | 482 | 456 | 270 | ליטיגציה פלילית - צאוורון לבן |
| 679 | 346 | 320 | 165 | דיני משפחה |

להלן ננתח חלק מתחומי הפעילות בשני הערכים המוצגים בטבלאות שלעיל

ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין) – למרות שתחום הליטיגציה האזרחית והנזיקין מהווה כמעט שליש מפעילותם של משרדי עורכי הדין בישראל, אנו רואים בטבלה כי בתחום זה לעורכי הדין חיים קשים ביותר, בוודאי למשרדים הקטנים וכל שכן בפריפריות הרחוקות ממרכז הארץ. במשרדים קטנים שעה ממוצעת נעה בין 140 ש"ח ל- 325 ש"ח שמחיר של 140 ש"ח ואף 200 ש"ח יותר הפסד וודאי במשרד. מחיר של 325 ש"ח יכול להותיר שולי רווח מסוימים במשרד ובלבד שהמשרד יודע לנהל תמהיל נכון של נותני השירות (שותפים, עורכי דין ומתמחים – ראה לעיל). נזכיר, כי מחיר השעה אותו מקבלים משרדים מפרקליטות המדינה בגין טיפול בתיקים אזרחיים, הינו בממוצע משוקלל של כ- 368 ש"ח (לאחר הצמדתו) וכמי שליוו את הפרקליטות במכרז הפרטת תיקיה האזרחיים והיו שותפים לקביעת מחיר זה, אנו סוברים, כי תמהיל נכון בתיקים אלו יותר שולי רווח גם במחיר נמוך זה בוודאי במשרדים קטנים וכל שכן כשהללו בפריפריות הרחוקות (במכרז הפרקליטות נבחר תמהיל של 40% שותף ועורך דין בכיר ו- 60% עורך דין צעיר ומתמחה).

גם במשרדים גדולים ובינוניים תחום זה של ליטיגציה אזרחית רגילה אינו "מבריק" ורוב המשרדים שאינם מתמחים בתחום זה כבוטיקים או כמחלקות ממותגות בתחום, עוסקים בו מתוך חוסר ברירה, אם כחלק מריטיינר או שירות כולל ללקוח. בהקשר תחום הנזיקין חשוב להבחין בין משרדים המיצגים חברות הביטוח שחלקם בקושי על סף רווחיות, לבין הללו המיצגים "תובעים" ובפרט בתתי תחומים יוקרתיים (כגון רשלנות רפואית), הללו מגיעים לביצועים מצוינים. עוד ראוי לציין שמשרדים אלו של צד התובעים חווים לאחרונה תחרות מצד גופים אשר, לכאורה, משיגים את גבול המקצוע כגון החברות למימוש זכויות וכיוב' וניסיון של הרגולטור להתערב בעולם מחירי שכר הטרחה כמפורט בהמשך.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

חברות, תחומים משיקים לדיני חברות ושוק ההון – מעטים המשרדים הקטנים הזוכים לטפל בחברות גדולות ואף בינוניות, אך מכיוון שמופע ההתאגדות כחברה נפוץ בארץ גם בין עוסקים זעירים ואף אנשים פרטיים, הללו ייטו לקבל שירותים ממשרדים קטנים אך יכופו אותם לרמת תמחיר יחסית נמוכה בין 245 ₪ - כ- 350 ₪ לשעה בפועל. לא כך הוא הדבר במשרדים הגדולים ו/או במשרדי בוטיק שם מחזור ההכנסה הממוצע לעורך דין לשנה עשוי אף להגיע מעל ל- 900 אלף ₪ לשנה ושעה ביצוע ממוצעת בפועל העשויה להגיע ל- 650 ₪ ואף מעבר לכך, שכן המדובר בחברות בינוניות ו/או הגדולות במשק ונטייתן לקבל שירות ממשרדים גדולים או משרדי בוטיק ובתמחיר בהתאם. כל שכן נכון הדבר מקום בו מדובר בליווי חברות ציבוריות, על המורכבות של ליווי זה בשווקים "הראשוני" ו- "המשני" ובפעילות השוטפת מול הבורסות ו/או רשויות ניירות ערך בארץ ו/או בחו"ל.

ליווי אזרחי שוטף – בתחום זה נכללים עשרות תתי תחומים אשר ניתנים על ידי משרדי עורכי דין הן לסקטור העסקי והן לסקטור משרדי הבית. אנו רואים בטבלה, כי בתחום זה לעורכי הדין חיים קשים ביותר, בוודאי למשרדים הקטנים וכל שכן בפריפריית הרחוקות ממרכז הארץ. במשרדים קטנים שעה אפקטיבית ממוצעת נעה בין 164 ₪ ל- 286 ₪ שמחירים אלו יותירו הפסד וודאי כמעט לכל משרד אלא אם מדובר בעורך דין בודד הפועל מביתו באופן יעיל ביותר. במשרדים הגדולים מחיר שעה אפקטיבי של סביב 400 ₪ יכול להתיר שולי רווח מסוימים במשרד ובלבד שגם כאן המשרד יודע לנהל תמהיל נכון של נותני השירות (שותפים, עורכי דין ומתמחים). משרדים גדולים אינם נוטים לעסוק בליווי אזרחי שוטף כיעוד עיקרי, אלא כנגזרת מכלל השירות הניתן לחברות או ארגונים אחרים או כחלק משירות שניתן לאורגנים ו/או מנהלים אחרים בארגונים המקבלים שירות כולל מן המשרד.

מקרקעין - תחום המקרקעין מצטיין בשונות הגדולה ביותר בין משרדים קטנים למשרדים גדולים ובינוניים. בשל שיטת התמחיר הייחודית לעולם המקרקעין - במסגרת מחירים קבועים או תעריפי הצלחה, מצליחים גם משרדי מקרקעין קטנים המלווים יזמים וקבלנים להגיע לערכי הכנסה שלא היו מביישים משרדים גדולים. יחד עם זאת מקום בו הללו ילכו משקי בית בנושאים פשוטים, כמו מכירה של דירות יד שנייה זולות או טיפול בליקוי בנייה, הללו יגיעו לסף הכדאיות הכלכלית ובוודאי להפסד צורב עם מחירים מגוחכים של כ- 128 ₪ לשעה בפועל שאם לא יאוזן על ידי ביצועים בתחומים אחרים במשרד יביא לסגירת המשרד.

במשרדים הגדולים או הבוטיקים התמונה הרבה יותר טובה, למעט מקום בו משרדים אלו מעניקים שירות ריטיינר לחברות נדל"ן גדולות, או אז שעת הביצוע שלהם עשויה לרדת אף לפחות מ- 426 ₪ ועליהם לשאוף כל העת שאותן חברות יכניסו למשרד עסקאות ויזמויות מעבר לשוטף, אשר למעשה ישפו אותם בגין הכדאיות הנמוכה או אף ההפסד בריטיינרים ויביאו אותם למחיר שעה אפקטיבית בפועל מצוין של עד גם כ- 900 ₪ בממוצע.

חשוב לציין שתחום המקרקעין מניב לרבים מבין עורכי הדין גם מוטיבציה או קשרים עסקיים בכריכת עסקאות שכל ההלו מניבים הכנסה נוספת.

דיני עבודה פרטי וקיבוצי – תחום דיני העבודה נהנה כל העת מרמת ביקוש קבועה ואף גדלה וזאת עקב, הדין הקוגנטי, תהליכי רגולציה, מודעות עובדים, התאגדויות עובדים וכיוב'. יחד עם זאת רמת התמחיר בתחום זה כמעט ואינה יכולה לעלות מעבר לערכים מסוימים משתי סיבות עיקריות: במשרדים הנותנים שירות למעסיקים נהוגה מאוד שיטת הריטיינר אשר מחד גיסא מעניקה למשרד וודאות רבה ומאידך גיסא שוחקת את שולי הרווח. מנגד, משרדים קטנים המייצגים עובדים סובלים בעיקר מהיכולת לתמחר תיקים אלו אשר בעיקר נקבעים באחוזים מתוך הסעד המבוקש מבית הדין אשר, מטבע הדברים, במרבית המקרים אינו יכול להיות גבוה שכן אצל העובד הממוצע מדובר באחוזים מפיצוי בגין הלנת שכר, פיצויי פיטורין וכיוב'. עוד יש



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

להזכיר שמשרדי דיני העבודה ובוודאי הקטנים חווים מופע (לגיטימי) של גופים הפועלים בהתנדבות מטעמם של ארגונים כגון ההסתדרות, נעמ"ת, לשכת עורכי הדין (בתוכנית שכר מצווה) וכד' המספקים שירות ללקוחות ללא כל תמורה.

קניין רוחני (ללא רישום פטנטים) – תחום זה מציג שונות גדולה, ממשרדים בהם מחזור ההכנסה הממוצע לעורך דין יכולה לעלות אף מעבר ל- 1.4 מיליון ₪ בשנה שזה המספר הממוצע הגבוה בטבלה וגם שעה אפקטיבית העולה על 900 ₪, בפרט באותם משרדי בוטיק העוסקים בתביעות ו/או זכויות קניין רוחני בינלאומיות. מנגד קיימים גם משרדים קטנים המטפלים בסוגיות שוטפות של קניין רוחני ומחזור ההכנסה של הללו עשוי גם להיות 25% מחבריהם במשרדי הבוטיק המתמחים וכ-350 אלף ₪ לשנה. כאמור הניתוח אינו כולל רישום פטנטים לו ניתוח והתייחסות ייחודיים והמעוניינים בכך יפנו לחברתנו.

חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ – אמנם תחומי חדלות הפירעון וההוצל"פ קרובים זה לזה אך יש להבחין היטב בין תתי תחומים רבים המנויים בעולם זה. מגבייה "רכה" עבור רשויות ו/או נושים (כגון מד"א, מכבי אש, עיריות וכד') לבין נושים הגובים מ – "חייבים", בין השאר, תוך כדי מימוש בטוחות (בפרט מקרקעין) כשכאן כבר קיימים מופעים של מינוי בעל תפקיד (כונסים בעיקר), לבין תיקים המנוהלים כתיקי חדלות פירעון ומינוי "בעלי תפקיד" (נאמנים, מפרקים, מנהלים מיוחדים וכיו"ב). בעוד בתחום ההוצל"פ קיים עירוב בין שכר טרחה הנקבע על ידי הדין לבין שכ"ט המשולם על ידי הנושים, בתחום חדלות הפירעון, עיקרו של שכר הטרחה נקבע על ידי הדין ו/או שיקול דעתו של בית המשפט ותחום זה מגיע לרמות ביצוע גבוהות הרבה יותר. הדין בסעיף זה הינו ביחס לעורכי הדין המיצגים את הנושים ולא הללו המיצגים חייבים.

בשנים האחרונות ועם העלייה הגדולה בכמות עורכי הדין ותחרות על ליבם של הנושים הגדולים ובהם בעיקר הבנקים, הללו מנהלים כל העת, מול עורכי הדין, מסכת של צמצומים והורדת שכר הטרחה כמו גם הקשחת תנאי מתן השירות. משרדים מסוג זה שלא מצליחים לנהל משרד באופן יעיל בקושי מסוגלים להתקיים ומגיעים לרמות ביצוע נמוכות (זו גם הסיבה שאנו רואים "רכישות" רבות של משרדים מסוג זה בהן אנו מטפלים כמעט מידי חודש). מנגד משרדים אשר הצליחו להביא את "סביבות הייצור" שלהם לרמה יעילה ותמהיל נכון של עורכי דין ופקידות הוצל"פ, מגיעים לרמות ביצוע מכובדות מאוד שאינן מביישות גם משרדים מסחריים טובים ואף יותר מכך. חשוב לציין כי בתחום זה חישוב ההכנסה למחייב שבוצע במחקר, לוקח בחשבון בערכים מסוימים את מערך נותני השירות במשרד שאינם עורכי דין ובעיקר המדובר בפקידות הוצאה לפועל, שבשונה ממשרד רגיל הללו נוטלות חלק גדול מאוד בביצוע העבודה המקצועית. עוד ראוי לציין כי בעיקר על המשרדים העוסקים ב "גבייה רכה" כמפורט לעיל, משפיע התיקון לחוק ההוצאה לפועל העוסק בסמכויות שנתנו לרשות האכיפה, אשר בחלק גדול ממקרי הגבייה הרכה נטל למעשה את העבודה ממשרדי עורכי הדין.

בתחום חדלות הפירעון יש להבחין היטב ואף בחלק מהמקרים להוציא מהכלל, ניהול תיקי חדלות פירעון גדולים בפרט בעת קריסת חברות ברמה ארצית או חברות נדל"ן או הסדרי נושים של חברות ענק (בהם לדוגמא חזינו בעת המיתון ולאחריו). בכל המקרים הללו, שונות שכר הטרחה גדולה ובמרבית המקרים משרדים הפועלים בתחום (וחלקם אף קטנים ביותר) מגיעה לרמת ביצועים מצוינת של 850,000 ₪ ואף יותר למחייב ממוצע לשנה.

גם בתחומים אלו אנו רואים יוזמה של המחוקק להתערב בשכר הטרחה הן בשכר הטרחה של בעלי התפקיד והן בשכר הטרחה (שכ"ט א' ו- ב') הקבוע בתעריף המינימאלי של לשכת עורכי הדין.

מיזוגים ורכישות – תחום המיזוגים והרכישות יכול לנוע בין מיזוגים ורכישות של עוסקים זעירים ועד עסקאות מיזוג ורכישה של תאגידי ענק בהם מעורבים גורמי חו"ל. כגודל השונות כך גם הפערים בביצוע - כמוצג בטבלה. משרדים קטנים אשר עוסקים בתחום למעשה כחלק מהשירות המסחרי השוטף יגיעו לרמות ביצוע נמוכות יחסית של כ- 400-550 אלף ₪ לעו"ד לשנה. מנגד



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

משרדים העוסקים בתחום העסקאות הגדולות והייחודיות באופן יעודי, אם כבוטיקים ואם כמחלקות במשרדים הגדולים, ויטפלו בעסקאות ענק החובקות הביטי משפט שונים יגיעו לרמת ביצועים גבוהה ואף העולה על מיליון ₪ הכנסה ממוצעת למשרת מחייב לשנה. עוד חשוב לציין כי חלק משיטת התמחיר בתחום המיזוגים והרכישות הינה שילוב של שכר קבוע או שעות בצירוף בונוס הצלחה המשולם, ברוב המקרים, על ידי הרוכש ועיתים אף למשרד עורכי הדין המלווה את הגוף הנרכש - תופעה מקובלת יותר בעולם ההי טק וקרנות ההון. שיטת תגמול זו של בונוסים, על ההסתברות הנלווית לה, יכולה להביא את רמות שכר הטרחה לביצועים מצוינים. כמו כן יש לציין כי כאשר העסקה מערבת גורמי חו"ל, חלק משכר הטרחה הנגבה מהללו מגיע לכיסם של עורכי הדין הישראלים. במקרים אלו שכר טרחה זה עשוי להיות גבוה אף יותר מהערכים המקובלים בתחום זה בישראל. לסיכום, וכפי שקבענו באחת מחוות הדעת שהגשנו לבית המשפט בסכסוך שכר טרחה בתחום עיסוק זה של מיזוגים ורכישות, השונות בשכר הטרחה לעורכי דין בעולם המיזוגים והרכישות גבוהה ביותר, בחלק מן המקרים משלבת תמחיר שעות או תמחיר קבוע ואף במקרים מסוימים מערבת רמות שכר טרחה הנהוגות בחו"ל וגבוהות מהללו הנהוגות בישראל.

מיסוי – תחום המיסוי כמכלול מציג ערכים גבוהים יחסית הן ביחס למחזור ההכנסה השנתי לעורך דין והן ביחס לשעת ביצוע וזאת, באופן יחסי, גם במשרדים קטנים. הסיבה המרכזית הינה שיטת התמחיר מהצלחה הקיימת בתחום זה אשר באופן יחסי מניבה לעורך הדין (שבמקרים רבים הינו גם בעל השכלה חשבונאית) מחיר גבוה ביחס לזמן המושקע על ידו. אך גם בתחום זה על משרדים להיזהר ולבחון ברמה ממוצעת מהו התמהיל, פיזור סוג התיקים, זמן הטיפול ורמות ההסתברות להצלחה בתיקי הצלחה בהם הינם מטפלים במשרד. מקום בו במשרדים אלו משולבת ליטיגציה אזרחית או פלילית בתיקים מורכבים, ערכי ההכנסה יהיו גבוהים אף יותר.

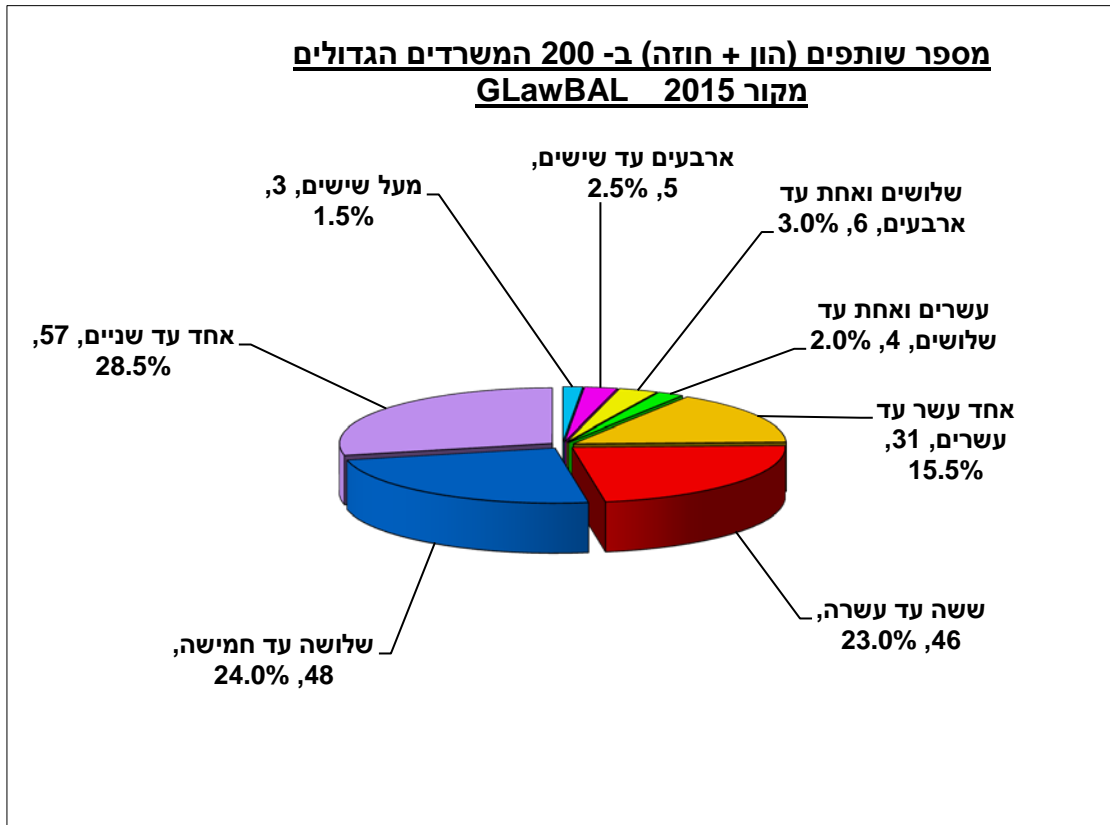
ליטיגציה פלילית וצווארון לבן – בשונה מהתחומים המסחריים ואף בשונה מהליטיגציה האזרחית, כאשר נדרש הלקוח לפנות לעורך הדין כדי שיגן על חירותו, רגישותו למחיר הינה נמוכה הרבה יותר וכאן מוצאים אנו עורכי דין פליליים ובעיקר בתחום הצווארון הלבן המגיעים לערכי מחזור הכנסה ממוצע לעורך דין גבוהים ורבים מהם חוצים את מליון ₪ לעו"ד לשנה לשנה ואף הרבה יותר. בתחום זה תעריפי שכר הטרחה אף ירקיעו ואנו פוגשים משרדים המציגים מחיר שעת מחירון של 600 ו-700 דולר או תעריפים קבועים המתכנסים למחיר שעה גבוה זה. מנגד משרדי קטנים העוסקים בתחום הפלילי ובוודאי הללו הנותנים שירות לסנגוריה הציבורית מוצאים עצמם בתחומי הכנסה וביצוע בפועל של שעה נמוכים כדי כ-400 שקלים ובמקרים מסוימים אף למטה מ-300 שקלים וחווים את אותם קשיים כלכליים של חבריהם המטפלים בתחומי הליטיגציה האזרחית.

תחום דיני המשפחה – נחלק באופן ברור וחד בין משרדים קטנים הנותנים שירות לכלל הציבור הפרטי בתמחיר תחרותי ובמקרים מסוימים בקושי רווחי ועד כדי שעה ממוצעת של הפסד וודאי וכ-165 ₪. מנגד קיימים בוטיקים המטפלים בענייני המשפחה ו/או בהון המשפחתי של אנשים ו/או משפחות אמידות אשר לשם טיפול במשאבי המשפחה ו/או בסכסוכי גירושין, יוציאו וישלמו כסף רב לעורך דין המטפל בהם ובלבד שיוסדר הנושא או הסכסוך. משרדי בוטיק אלו מגיעים למחזור הכנסה לעורך דין המתקרב למיליון ₪ לשנה ואף יותר. אנו מוצאים לציין כי תחום הסדרת ההון המשפחתי (כגון באמצעות נאמנויות במקלטי מס) הפך להיות לתחום פופולארי ומצליח מאוד בקרב משפחות עשירות מאוד, בארץ ובעולם, ועורכי הדין המטפלים בתחום ייחודי זה והמשלבים את כל הדיסציפלינות המשיקות (ובין השאר טיפול בתכנון המס, מקלטי מס, נאמנויות וכד'), רואים ברכה רבה בעמלם.



י. מספר שותפים ויחס שותפים שכירים בישראל

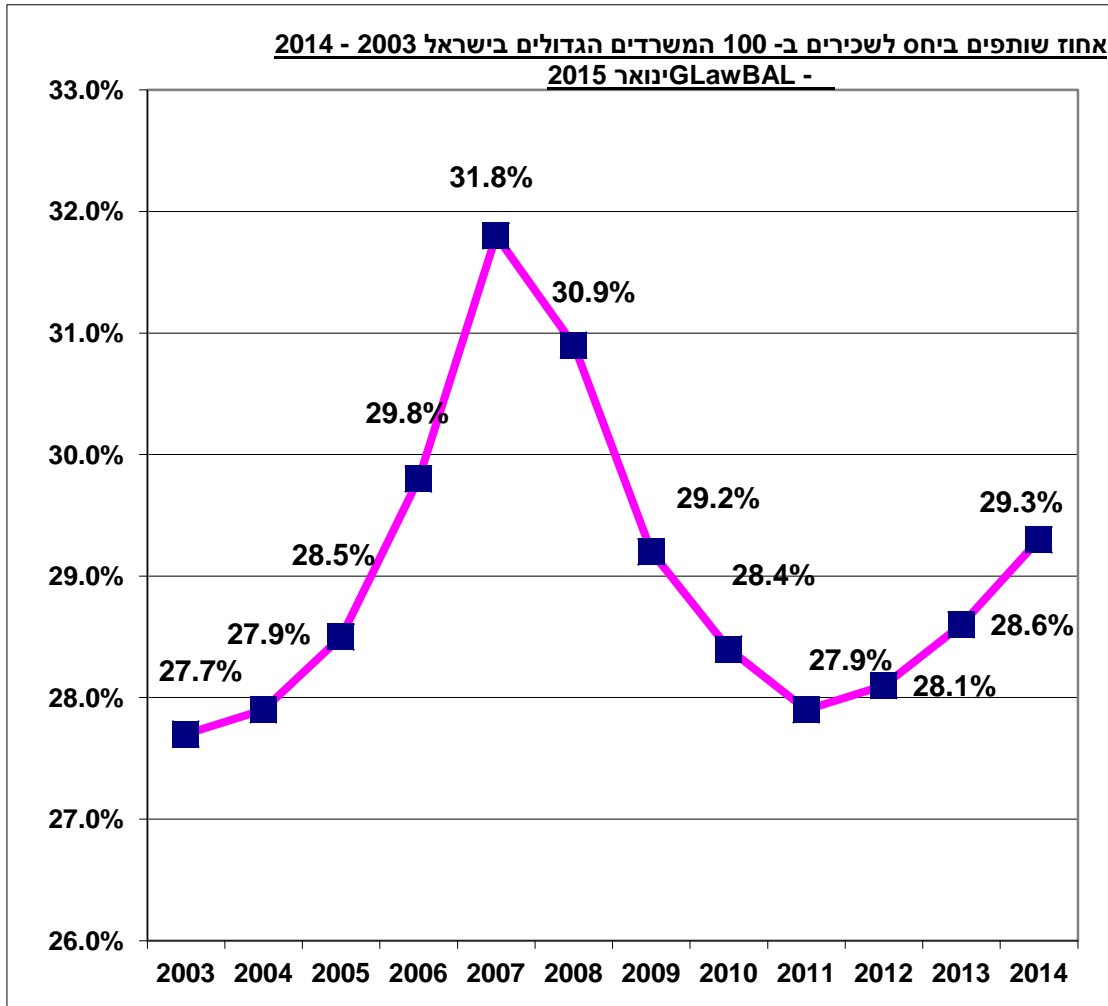
סקטור משרדי עורכי הדין גדל גם במספר השותפים במשרדי עורכי הדין. כך, כמוצג בשקף מטה, המציג את מספר השותפים במאתיים המשרדים הגדולים בישראל רואים כי: בכמעט 50 משרדים ישנם יותר מ-10 שותפים, ב-18 משרדים יותר מעשרים שותפים ב-14 משרדים מספר השותפים הינו גדול מ-30, ב-שמונה משרדים גדול מ-40 שותפים ובשלושה מהם אף כבר חצה את רף 60 השותפים.



שינוי במצב הכלכלי ורווחת המשרדים משתקף תמיד במספר השותפים ביחס לשכירים שכן ככל שהמצב טוב יותר משרדים מרגישים נוח לצרף יותר שותפים למעגל השותפות, כמו גם חייבים לשמר שותפים למען לא יעזבו את המשרדים בוודאי עם לקוחות המקבלים מהם שירות ורוצים לעשות כן גם אם יעזבו את המשרד.

הגרף המוצג בעמוד הבא מדגים עניין זה בצורה מובהקת ולפיו לאחר המיתון של שנת 2003 מבנה הפירמידה במאה משרדי עורכי הדין הגדולים בישראל טיפס מיחס של (הן בעלות כספית והן במספר השותפים) שותף אחד (שותפי הון וחוזה) על כמעט שלושה שכירים, לשיא ב-2007 ליחס של שותף לכמעט שני שכירים, הרי לאחר המיתון ועקב המצב, היחס יורד, כשבתחתית בשנת 2011 אנו שוב חוזרים ליחס של שותף לשלושה שכירים כשמשנת 2011 אנו מטפסים חזרה.

כיום בתחילת שנת 2015 היחס הינו שותף לשניים וחצי שכירים (29.3%). נדגיש כי יחסים אלו ומשמעותם נכונים למשרדים בעלי תמהיל פעילות מגוון ולא לבוטיקים שם מבנה הפירמידה הינו אחר והניתוח הינו שונה שמפאת רוחב היריעה לא נעסוק בו כאן.



יא. רווח ומשיכות השותפים בעולם

בעולם בכלל ובארה"ב בפרט, הירידה בהכנסות, בשנות המיתון, מטבע הדברים פגעה 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, כ- 7.2% ב-2009 ונפגעה בכ- 4% ב-2010 ביחס לממוצע השנים 2001-2007. החל משנת 2011 בחלק די גדול ממשרדי עורכי הדין הגדולים בעולם חזרו השותפים לחייך כאשר רווחיהם חזרו לעלות בקצב של כמה אחוזים לשנה והיו משרדים אשר שותפיהם חוו עליה מעבר ל- 10%. השנים 2013 ו-2014 סימנו שנות רבה בין המשרדים בין כאלו שהרווח לשותפים נסק כמעט ב- 20% לבין כאלו שהשותפים בהם ראו עלייה מינורית.

במבט אל 10 המשרדים המצליחים ביותר בעולם בפרמטר זה, ניתן לראות כי הרווח הממוצע לשותף הון ב-2013 בהללו נע בין 2.69 מיליון דולר ל- 4.98 מיליון דולר. כמו כן כמוצג בטבלה המשווה לשנת 2012 אנו רואים שברוב המשרדים הרווח לשותף הון עלה ואף בחלק מהמשרדים ביותר מעשרה אחוזים ורק באחד מהם ירד וגם זאת באופן מינורי של 0.4%. יודגש שהרווח הממוצע לשותף הון כשמו כן הוא – "ממוצע" ויש שותפים בארה"ב המושכים בשנה 8-10 מיליון דולר ואף יותר.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

| מספר שותפי ההון | עלייה ביחס לשנת 2012 | הכנסה ממוצעת לשותף הון 2013 | משרד |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 79 | 11.5% | \$4,975,000 | Wachtell (N.Y) |
| 121 | 6.6% | \$4,435,000 | Quinn Emanuel (L.A) |
| 59 | | \$3,555,000 | Cahill (N.Y) |
| 170 | 7.1% | \$3,450,000 | Sullivan & Cromwell (N.Y) |
| 83 | 10.8% | \$3,435,000 | Cravath (N.Y) |
| 129 | 8.2% | \$3,350,000 | Paul, Weiss (N.Y) |
| 325 | 6.5% | \$3,250,000 | Kirkland & Eillis (U.S) |
| 281 | | \$2,810,000 | Gibson Dunn (LA) |
| 44 | | \$2,725,000 | Boies Schiller (N.Y) |
| 193 | -0.4% | \$2,685,000 | Cleary Gottlieb (U.S) |

| מספר שותפי ההון | הכנסה ממוצעת לשותף הון 2012 | משרד |
|-----------------|-----------------------------|------------------------------|
| 78 | \$4,460,000 | Wachtell (N.Y) |
| 111 | \$4,160,000 | Quinn Emanuel (L.A) |
| 171 | \$3,220,000 | Sullivan & Cromwell (N.Y) |
| 80 | \$3,100,000 | Cravath (N.Y) |
| 126 | \$3,095,000 | Paul, Weiss (N.Y) |
| 305 | \$3,050,000 | Kirkland & Eillis (U.S) |
| 121 | \$2,890,000 | Slaughter and May (London) |
| 191 | \$2,695,000 | Cleary Gottlieb (U.S) |
| 182 | \$2,660,000 | Simpson Thacher (N.Y) |
| 127 | \$2,570,000 | Milbank, Tweed, Hadley (N.Y) |

יב. רווח ומשיכות השותפים בישראל

כמוצג בטבלה, בעמוד הבא, גם רווחי השותפים מצויים בשונות מאוד גדולה שמשקפת את השונות הקיימת במיצוב המשרדים והכנסותיהם. רמות התגמול של השותפים בארץ נחלקות לשמונה, כאשר למשרדים במיצוב נמוך קיימות 5 רמות בלבד. יודגש כי רמות התגמול שלהן מבטאות תגמול משכר טרחה בלבד ולא תגמול מדמי ייזום, ניירות המירים וכיו"ב. הערכים הינם "משיכות" ולא שכר ברוטו או עלות מעביד הכוללת מקום בו מדובר בשותפים שהינם שכירים.

הרמה הראשונה, במשרדים במיצוב נמוך, מציגה משיכות חודשיות ממוצעות של 13,500 ₪ - 19,000 ₪ וכוללת בעיקר שותפים זוטרים וצעירים שבדרך כלל מנגנון השותפות שלהם הינו שותפות לתיקים. רמה זו במשרדים הגדולים/בינוניים ובבוטיקים במיצוב גבוה, הינה בעיקר המדרגה של שותפי החוזה ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 31,750 ₪ - 46,250 ₪.

ברמה השנייה, במשרדים במיצוב נמוך, שותפים בדרגת משיכות חודשית ממוצעת של: 16,750 ₪ - 27,500 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים ובבוטיקים במיצוב גבוה נמצא ברמה זו, שותפים ברמת משיכה חודשית ממוצעת של: 38,500 ₪ - 57,250 ₪.



הרמה השלישית, במשרדים במיצוב נמוך, כוללת שותפים שמשיכותיהם החודשיות הממוצעות תהיינה 18,250 ₪ - 34,750 ₪. במשרדים הגדולים/והבינוניים ובבוטיקים במיצוב גבוה, נפגוש במדרגה זו בעיקר, שותפי הון בדרג נמוך או שותפים זוטרים בבטיקים, ומשיכותיהם החודשיות הממוצעות תעמודנה על 53,500 ₪ - 81,750 ₪.

ברמה הרביעית, במשרדים במיצוב נמוך, המשיכות החודשיות הממוצעות תהיינה 25,750 ₪ - 46,750 ₪. במשרדים הגדולים/והבינוניים או בבטיקים במיצוב גבוה רמת המשיכות תעמודנה על ממוצע חודשי של: 73,500 ₪ - 102,750 ₪.

רמה חמישית, הינה בעצם הרמה האחרונה במיצוב נמוך. ברמה זו קיימים בעלי משרדים קטנים ייחודיים וממוצע המשיכה החודשי בה הינו 34,250 ₪ - 61,000 ₪. במשרדים הגדולים/בינוניים והבוטיקים במיצוב גבוה, תגענה המשיכות לממוצע חודשי של 91,250 ₪ - 148,500 ₪.

ברמה השישית, הולכים ומתמעטים השותפים וגדל משרע המשיכות הממוצע ועומד על 138,250 ₪ - 246,750 ₪ לחודש. ברמה השביעית, נמצאת כמות קטנה אף יותר של שותפים בכירים ביותר אשר משיכותיהם החודשיות תעמודנה על ממוצע של מעל 248,000 ₪ בחודש.

רמה שמינית, הינה חריגה ובה לא יותר ממספר עשרות בודדות של שותפים המצליחים למשוך מידי חודש מעל 359,000 ₪ ואף הרבה יותר מכך.

שותפים במשרדי עורכי דין ממוצע משיכות חודשיות בשקלים חדשים (לא שכר ברוטו)

| רמה | שותף | שנות וותק בממוצע | ממוצע משרדים קטנים | ממוצע משרדים גדולים ובינוניים/בוטיקים יוקרתיים |
|-----|---|------------------|--------------------|--|
| 1 | שותפי חוזה/שיתוף בטיקים | 8-11 | 13,500 - 19,000 | 31,750 - 46,250 |
| 2 | שותפים זוטרים/שיתוף בטיקים/שותפים במשרדים קטנים | 14-11 | 16,750 - 27,500 | 38,500 - 57,250 |
| 3 | שותפים דרג שלישי/שותפים בבטיקים/שותפים ובעלי משרדים קטנים | 17-13 | 18,250 - 34,750 | 53,500 - 81,750 |
| 4 | שותפים דרג שני/שותפים בבטיקים/בעלי משרדים קטנים | 20-15 | 25,750 - 46,750 | 73,500 - 102,750 |
| 5 | שותפים דרג ראשון/בעלי בוטיקים/בעלי משרדים קטנים ייחודיים | מעל עשרים | 34,250 - 61,000 | 91,250 - 148,500 |
| 6 | שותפים בכירים/בעלי בוטיקים | מעל עשרים | | 138,250 - 246,750 |
| 7 | שותפים בכירים ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים | מעל עשרים וחמש | | מעל 248,000 |
| 8 | שותף מייסד/שותף בכיר ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים ביותר | מעל עשרים וחמש | | מעל 359,000 |

מבוסס על סקרי השכר של חברת GLawBAL, הנתונים ממוצעים, מנורמלים ונכונים לחודש ינואר 2015

הנתונים כוללים משיכות מרווחי המשרד כולל בונוסים אך ורק מפעילות משפטית

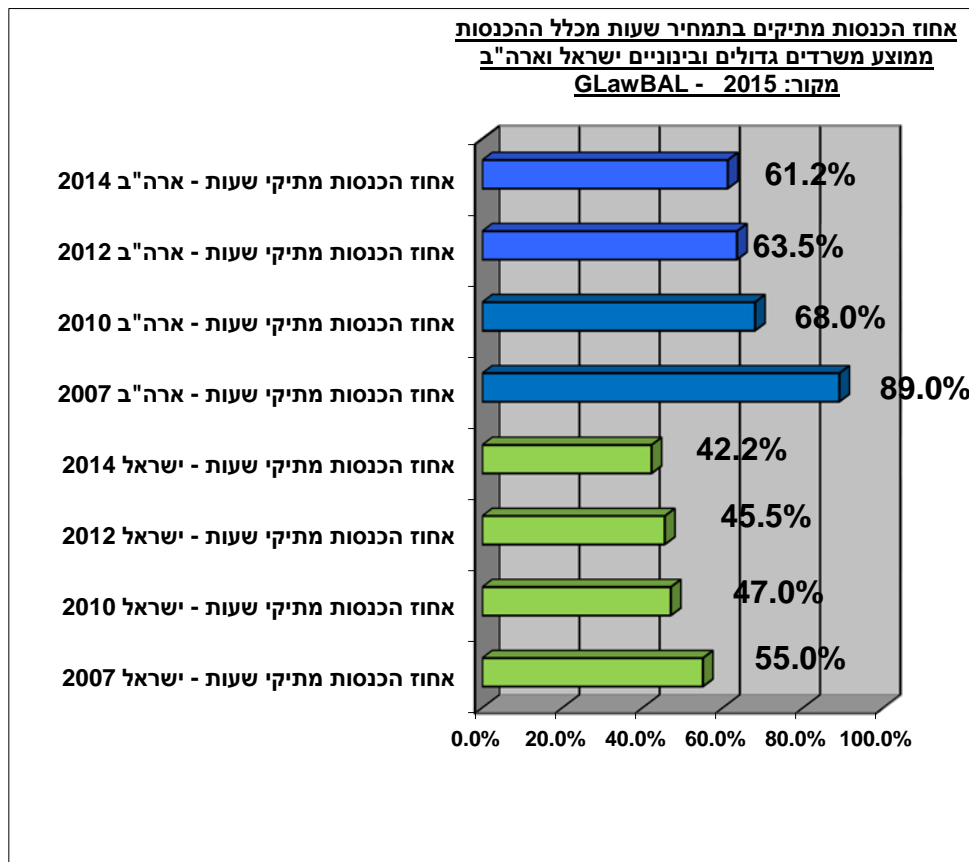


יג. תעריפי שכר טרחה בעולם

בשנות המיתון ארגון היועצים המשפטיים בארה"ב ה- ACC "זינב" במשרדי עורכי הדין בארה"ב והציג נתון מדהים לפיו בעוד כלל הוצאות החברות משנת 2000 ועד 2007 עלה בכ- 20%, ההוצאות לייעוץ משפטי עלו בכ- 75%! ואכן עד שנת 2007 משרדי עורכי הדין בארה"ב ואנגליה נהנו משבע שנים בהם התעריפים עלו באופן קבוע ובמוצע שנתי של 7%. מגמה זו נבלמה בשנת 2008 ועלתה בשיעור נמוך יותר בשנת 2009 ועוד נמוך מכך ועד 0% בשנת 2010 עם שיפור קל ב- 2011 והתחזקות מגמת השיפור בשנים 2012 - 2014.

יחד עם זאת וכפי שהצגנו בעבר גם אם לא קיימת ירידת תעריפים פומבית הרי הללו יורדים באופן סמוי, עקב ביקוש הלקוחות דרך הנחות אגרסיביות יותר ובעיקר מעבר לשיטות תמחיר אלטרנטיביות (AFE – Alternative Fee Arrangements) שזוהי למעשה הטלטה הגדולה ביותר אותה חווה סקטור עורכי הדין בארה"ב כתוצאה מהמיתון.

אם כן, סקטור עורכי הדין בארה"ב חווה שידוד מערכות בתחום התמחיר ושיטות החיוב וכיום ההערכה היא שיותר מ- 32% מהסדרי שכר הטרחה עם לקוחות הינם בתמחיר שונה מתמחיר שעות. לתופעה זו כאמור אחראי, בין השאר, ארגון ה- ACC 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, לגייס מנהלי פרויקטים או אנשי חקר ביצועים ואף לפתח תוכנות ייעודיות אשר מטרתן למקסם את יעילות תשומות הייצור בתיקים המתומחרים באופן קבוע, הצלחה או ריטיינר. בשקף מטה מוצגות התמורות בתחום זה של הירידה המתמשכת באחוז תיקי השעות בארה"ב ובישראל בין השנים 2007 ל- 2014.





Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

נדגיש כי למרות האמור לעיל בעולם קיימים משרדים אשר שכר חלק משותפיהם נוסק כל שנה מחדש לרבות ערכי שעה של 1500 דולר לשעה, 1800 דולר לשעה ואף מעל 2000 דולר לשעה! מטה מוצגים עשרת השיאנים בתחום זה של מחיר לשעת עבודה ושכר השעה אותו הינם גובים. (מקור: National Law Journal).

| | שם המשרד | תעריף השעה |
|----|----------------------|------------|
| 1 | Gibson Dunn | \$1,800 |
| 2 | Dickstein Shapiro | \$1,250 |
| 3 | WilmerHale | \$1,250 |
| 4 | Akin Gump | \$1,220 |
| 5 | Kasowitz Benson | \$1,195 |
| 6 | Morison Forster | \$1,195 |
| 7 | Skadden | \$1,150 |
| 8 | Baker & McKenzie | \$1,130 |
| 9 | Bracewell & Giuliani | \$1,125 |
| 10 | Paul Weiss | \$1,120 |
| | Avarage | \$1,244 |

יד. תעריפי שכר הטרחה בישראל

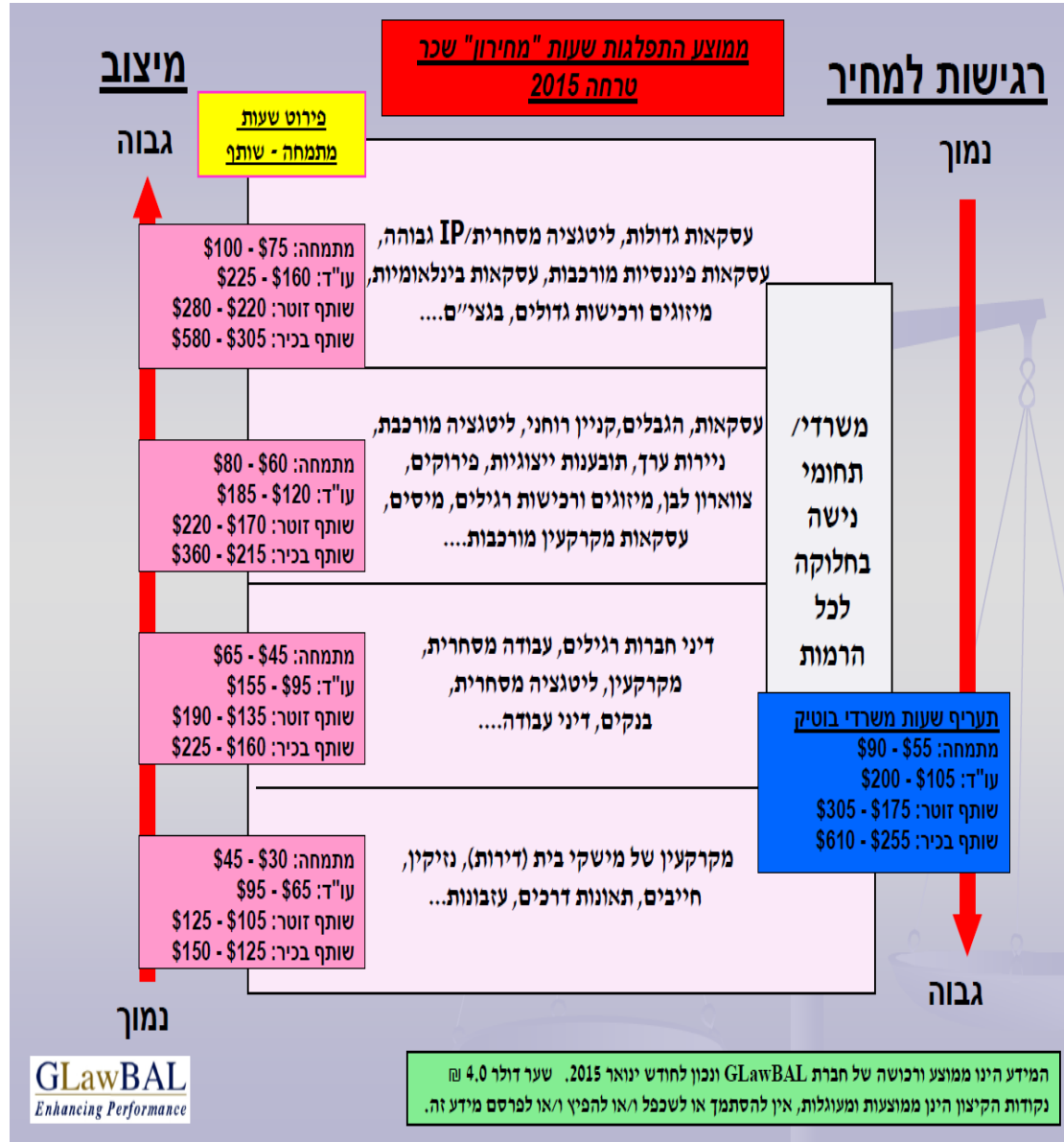
מאז ומעולם שיטות התמחיר האלטרנטיביות לתמחיר השעה, הינן שגרה מקובלת וקושי תמחירי עימו מתמודדים משרדים רבים בישראל. מאז תקופת המיתון עניין זה החמיר ומשרדים רבים היו צריכים להקפיד שבעתיים על: רמות היעילות בתיקים, על התמהיל על הסדרי שכר טרחה ברורים וכד'. היציאה מן המיתון לא הביאה עימה עדנה בנושא זה ולקוחות 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, והייתה ההצלחה וזו לעיתים גדולה מידי בעיניהם, הם מבקשים לבחון את הזמן והתשומות שהושקעו בתיק בסימן - "להנות מכל העולמות".

כבנושא הכנסות המשרדים בישראל, גם בנושא תמחיר השעה, אנו ממפים את המשרדים בחמש קבוצות כמוצג בשקף בעמוד הבא (שער דולר לחישוב 4 ש"ח) ראה בהמשך מהו הפער בין שעת המחירון לשעת הגבייה האפקטיבית בפועל.

על פי המוצג בשקף, בשנת 2014, בתחום המשרדים שיעקר עיסוקם במשקי הבית או בתחומים שתמחירם נמוך, מחיר השעה הפורמאלי אף ירד ביחס לשנים 2012, 2013 ובחלק מהמקרים על גבול הכדאיות הכלכלית. כך אנו רואים שמשרדים אלו מציגים מחיר מחירון נמוך ביותר של 120 – 180 ש"ח לשעת מתמחה, כ- 260-380 ש"ח לשעת עו"ד ולשעת שותף מחירים הנעים בין לא הרבה מעבר ל- 420 – 500 ש"ח לשעת שותף זוטור ועד 600 ש"ח לשותף בכיר.

במשרדים ממוצבים יותר על "חיצו המיצוב מול תמחיר" אנו מגלים כבר רמות של 160 – 260 ש"ח לשעת מתמחה 380-620 ש"ח לשעת עו"ד ולשותפים – 540 - עד ל-900 ש"ח לשותף בכיר. משם מטפסים אנו עוד קומה, אל משרדים בהם רמות תעריף השעה עומדות, מרמה של 240 – 320 ש"ח לשעת מתמחה, בין 480 ש"ח ל- 740 ש"ח לשעת עו"ד וברמת השותפים בין 680 ש"ח לשעה ועד גם מעל 1,400 ש"ח לשעה.

בקבוצה האחרונה במשרדים ברמות הגבוהות או בוטיקים יוקרתיים מוצאים אנו רמות של 300-400 ש"ח לשעת מתמחה, 640-900 ש"ח לשעת עו"ד ותעריפי שותפים המתחילים ב- 880 ש"ח ובמקרים ייחודיים אף חוצים את ה- 2,000 ש"ח לשותפים בכירים.



עוד אנו מבחינים כי, כמוצג בתרשים בעמוד הבא, ככל שמיצובו של המשרד נמוך לא זאת בלבד שתעריפי המחירון שלו נמוכים, גם הפערים בין מחיר שעת המחירון הממוצעת למחיר השעה הנגבה בפועל גדולים יותר. זאת משום שככל שמיצוב המשרד נמוך כך רגישות לקוחותינו למחיר גבוהה יותר.

כך לדוגמא וכמוצג, בעוד המחיר הממוצע לשעת המחירון של עו"ד במשרד במיצוב נמוך הינו 398 ₪, בפועל הוא יגבה 231 ₪ שהינם 58% ממחיר המחירון. אצל עו"ד במשרד במיצוב בינוני המצב מעט משתפר ובעוד מחיר ממוצע לשעת המחירון הינו 580 ₪ הביצוע מהווה כ- 71% ויעמוד על 412 ₪. מיצובם הגבוה של המשרדים בקטגוריה הגבוהה, עוזר להם גם להציג מחיר מחירון גבוה



Zalmanovitch David

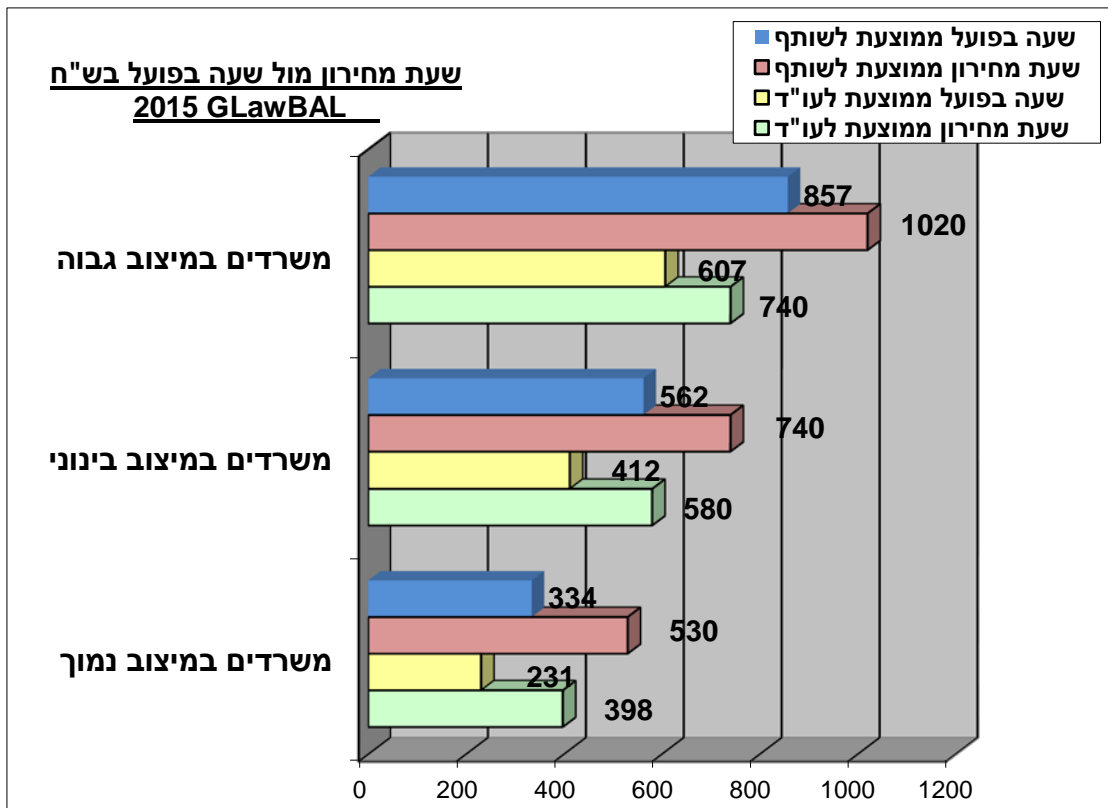
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

יותר לעורכי דין וגם הפער בין מחיר זה ובין הגבייה בפועל מצטמצם. כך במשרדים אלו שעת מחירון ממוצעת של 740 ₪ תגבה בפועל ב- 607 ₪ שהם 82%.

גם אצל השותפים אנו רואים פערים גדולים, הן בגובה שעת המחירון והן ובפער בינה לבין הגבייה בפועל. אך יחד עם זאת ניתן לראות בבירור כי באופן יחסי הפער קטן יותר ממה שראינו אצל עורכי הדין השכירים. הסיבה היא שבכל קטגוריה נטיית הלקוחות להפחית משכר השותפים נמוכה יותר ביחס להפחתת שכר השעה של עורכי דין.

כך במשרדים במיצוב נמוך שעת מחירון ממוצעת של שותף בגובה 530 ₪ תיגבה בפועל ב- 334 ₪ שהם כ- 63%. במשרדים בעלי מיצוב בינוני שעת מחירון ממוצעת של שותף הינה 740 ₪ והגבייה בפועל הינה 562 ₪ שהם כ- 76%. במשרדים הממוצבים ביותר שעת מחירון ממוצעת של 1,020 ₪ תיגבה בפועל 857 ₪ שהינם כ- 84%.



טו. מיזוגים במשרדי עורכי דין בארה"ב

בעולם השנים 2013 ועוד יותר מכך 2014 היו שנות שיא במיזוגים ובפרט מיזוגים גדולים. כחלק ממענה להשפעות המיתון וכחלק מתהליך הגידול ו/או הרחבת ההתמחויות המשרדים מבינים יותר ויותר את יתרונותיו של המיזוג. (להרחבה על נושא זה כמו גם מודלים של מיזוגים ראה באתר הבית שלנו בכתובת: www.glawbal.com).

כל כנס בעולם בו הייתי או הרציתי, בחודשים האחרונים, אומר עו"ד זלמנוביץ, הקדיש זמן רב לנושא המיזוגים. כמוצג בהמשך מהנתונים הנאספים בשוטף על ידי חברת Altman Weil העוסקת בין השאר בתחום זה בארצות הברית ומציגה את המיזוגים בארה"ב ב- 2014 לפי רבעונים, ניתן ללמוד על היקף הגודל המיזוגים המגיעים לכמעט 100 מיזוג בשנה.



Law Firm Mergers & Acquisitions Q1 2014

| REPORT DATE | EFFECTIVE DATE | FIRM 1 | MAIN OFFICE | SIZE | | FIRM 2 | MAIN OFFICE | SIZE |
|-------------|----------------|-------------------------------|----------------|------|---|-------------------------------|--------------------|------|
| 1/2/14 | 1/1/14 | Camody & Torrance | Waterbury CT | 62 | & | Sandak Hennessey & Greco | Stamford CT | 15 |
| 1/6/14 | 1/1/14 | Lewis King Krieg & Waldrop | Knoxville | 58 | & | Thomason Hendrix Harvey | Memphis | 33 |
| 1/6/14 | | Tripp Scott | Ft. Lauderdale | 40 | & | Ellis Law Group | Boca Raton | 3 |
| 1/7/14 | | Weintraub Tobin Chediak | Sacramento | 66 | & | Waldron & Bragg | Newport Beach | 5 |
| 1/7/14 | 1/1/14 | Hiscock & Barclay | Syracuse | 203 | & | Davidson & O'Mara | Elmira NY | 7 |
| 1/14/14 | 1/1/14 | Brown & Ruprecht | Kansas City | 12 | & | Sandage Bell | Kansas City | 3 |
| 1/14/14 | | Hinshaw & Culbertson | Chicago | 450 | & | Ryndak & Suri | Chicago | 5 |
| 1/17/14 | 7/1/14 | Marshall Dennehey | Philadelphia | 471 | & | Jones Hirsch | New York | 30 |
| 1/28/14 | | Howard Kohn | Hartford CT | 16 | & | Baio Associates | Rocky Hill CT | 2 |
| 1/30/14 | | Bartimus Frickleton Robertson | Leawood KS | 11 | & | Goza Honnold | Leawood KS | 3 |
| 2/3/14 | | McDonald Hopkins | Cleveland | 132 | & | Welin O'Shaughnessy | Columbus | 6 |
| 2/3/14 | 2/1/14 | McCarter & English | Newark NJ | 401 | & | Miller Balis & O'Neil | Washington DC | 14 |
| 2/4/14 | 2/3/14 | Herum Crabtree | Stockton CA | 9 | & | Suntag Law Firm | Stockton CA | 4 |
| 2/12/14 | | Cohen Milstein Sellers & Toll | Washington DC | 65 | & | Leopold Law | Palm Beach Gardens | 5 |
| 2/25/14 | 3/1/14 | Dinsmore & Shohl | Cincinnati | 477 | & | Peck Shaffer & Williams | Cincinnati | 35 |
| 3/3/14 | | CzepigaDaly | Berlin CT | 4 | & | Law Offices of Sharon L. Pope | Hartford CT | 3 |
| 3/13/14 | 3/14/14 | Buchanan Ingersoll & Rooney | Pittsburgh | 425 | & | Fowler White Boggs | Tampa | 92 |
| 3/17/14 | | McCathern PLLC | Dallas | 41 | & | Braden Hinchcliffe & Hawley | Los Angeles | 6 |
| 3/18/14 | 3/18/14 | Sutherland Asbill & Brennan | Atlanta | 437 | & | Arbis LLP | London | 5 |
| 3/24/14 | | Holland & Hart | Denver | 474 | & | Crapo Smith | Bountiful UT | 3 |
| 3/25/14 | | Butler Snow | Ridgeland MS | 275 | & | Kiesewetter Law Firm | Memphis | 2 |
| 3/28/14 | 4/1/14 | Coleman Talley | Valdosta GA | 30 | & | J. Stephen Gupton PC | Valdosta GA | 2 |
| 3/27/14 | | Fein Such Kahn & Shepard | Parsippany NJ | 56 | & | Levitan & Frieland | Florham Park NJ | 2 |

Law Firm Mergers & Acquisitions Q2 2014

| REPORT DATE | EFFECTIVE DATE | FIRM 1 | MAIN OFFICE | SIZE | | FIRM 2 | MAIN OFFICE | SIZE |
|-------------|----------------|-------------------------------|------------------|------|---|-------------------------------|-------------------|------|
| 4/1/14 | 4/1/14 | Wilson Elser | White Plains NY | 776 | & | Hake Law | San Francisco | 8 |
| 4/2/14 | 5/1/14 | Donahue Gallagher Woods | Oakland CA | 32 | & | Fitzgerald Abbott & Beardsley | Oakland CA | 21 |
| 4/2/14 | 4/1/14 | Hudson Martin Witten & June | Monterey CA | 8 | & | Mallery & DeMaria | Monterey CA | 2 |
| 4/9/14 | | Dentons | New York | 2500 | & | KapdiTwala | Cape Town | 5 |
| 4/22/14 | | Carroll McNulty & Kull | Basking Ridge NJ | 79 | & | Wenick & Finger | New York NY | 9 |
| 5/1/14 | | Fortis Law Partners | Denver | 10 | & | Friesen Lamb | Denver | 4 |
| 5/14/14 | | Robins Kaplan Miller & Ciresi | Minneapolis | 222 | & | Peitzman Weg | Los Angeles | 7 |
| 5/16/14 | 6/1/14 | Poyner Spruill | Raleigh NC | 110 | & | Bode Hemphill | Raleigh NC | 3 |
| 5/21/14 | 5/1/14 | Allman Spry Leggett | Winston-Salem NC | 11 | & | Davis Harwell & Biggs | Winston-Salem NC | 3 |
| 5/23/14 | 6/1/14 | Squire Sanders | Cleveland | 1227 | & | Patton Boggs | Washington DC | 280 |
| 5/28/14 | | Connors Morgan | Greensboro NC | 7 | & | Karen Schaeede Law Office | Greensboro NC | 2 |
| 5/29/14 | 6/1/14 | Shook Hardy & Bacon | Kansas City MO | 458 | & | Sander Ingebretsen & Wake | Denver | 5 |
| 5/30/14 | 8/1/14 | Johnson Pope | Clearwater FL | 43 | & | Bronstein Carlson Gleim | St. Petersburg FL | 5 |
| 6/4/14 | 7/1/14 | Simmons Law Firm | Alton IL | 60 | & | Hanly Conroy | New York NY | 9 |
| 6/10/14 | | Lindsay Hart | Portland OR | 19 | & | Wood Tatum | Portland OR | 3 |
| 6/11/14 | 6/30/14 | Husch Blackwell | St. Louis | 539 | & | Miles & Peters | Denver | 6 |
| 6/12/14 | 6/1/14 | Smith Gambrell & Russell | Atlanta | 185 | & | The Kapoor Law Group | Atlanta | 4 |
| 6/30/14 | 7/1/14 | Jackson Kelly | Charleston WV | 188 | & | Rudolph Fine Porter & Johnson | Evansville IN | 20 |



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

Law Firm Mergers & Acquisitions Q3 2014

| REPORT DATE | EFFECTIVE DATE | FIRM 1 | MAIN OFFICE | SIZE | | FIRM 2 | MAIN OFFICE | SIZE |
|-------------|----------------|----------------------------|------------------|------|---|-------------------------------|-------------------|------|
| 7/7/14 | 8/1/14 | Hogan Lovells | Washington DC | 2300 | & | Barrera Siqueiros | Mexico City | 66 |
| 7/7/14 | | Squire Patton Boggs | Cleveland | 1500 | & | Mamiya Law Offices | Tokyo | 5 |
| 7/8/14 | | Venable | Washington DC | 533 | & | Weingarten Brown | Los Angeles | 7 |
| 7/9/14 | 7/1/14 | Bland & Partners | New Orleans | 14 | & | Crain Wilson | Houston | 6 |
| 7/10/14 | 7/1/14 | Shaheen & Gordon | Manchester NH | 35 | & | Smith & Elliott | Saco ME | 7 |
| 7/15/14 | | Quinn Emanuel | New York | 673 | & | Gerger & Clarke | Houston | 5 |
| 7/21/14 | | Leech Tishman | Pittsburgh | 65 | & | Sheldon Mak & Anderson | Pasadena | 6 |
| 8/1/14 | 8/1/14 | LeClairRyan | Richmond | 350 | & | Hays McConn Rice & Pickerin | Houston | 19 |
| 8/4/14 | | Takvoryan Law Group | Glendale CA | 6 | & | Tepper & Associates | Beverly Hills | 2 |
| 8/6/14 | 8/1/14 | Baker & McKenzie | Chicago | 4087 | & | Vani Chetty Competition Law | Johannesburg | 2 |
| 8/13/14 | | O'Connell Attmore & Morris | Hartford | 14 | & | Skelley Rottner | West Hartford | 4 |
| 8/28/14 | | Apperson Crump | Memphis | 26 | & | The Putnam Firm | Memphis | 3 |
| 9/1/14 | 9/1/14 | DLA Piper | New York | 3962 | & | Haskovcova & Co. | Prague | 9 |
| 9/2/14 | 10/1/14 | Hinshaw & Culbertson | Chicago | 460 | & | Barger & Wolen | Los Angeles | 45 |
| 9/3/14 | | Kuhn Darling Boyd & Quandt | Traverse City MI | 9 | & | Calcutt Rogers & Boynton | Traverse City MI | 3 |
| 9/9/14 | 9/2/14 | The Wolf Firm | Irvine CA | 8 | & | Jackson & Associates | Irvine CA | 5 |
| 9/10/14 | 8/1/14 | Lowndes Drosdick | Orlando | 88 | & | Potter Clement Bergholtz Alex | Mount Dora FL | 4 |
| 9/22/14 | 10/1/14 | McCarter & English | Newark NJ | 411 | & | SoninRand | East Brunswick NJ | 17 |
| 9/24/14 | | Quaries & Brady | Milwaukee | 475 | & | Dana Law Firm | Scottsdale AZ | 3 |
| 9/24/14 | 10/1/14 | Swanson Martin & Bell | Chicago | 118 | & | Kernell Law Firm | St. Louis | 4 |
| 9/30/14 | 10/1/14 | Fox Rothschild | Philadelphia | 590 | & | David & Goodman | Dallas | 18 |
| 9/30/14 | 10/1/14 | Scarinci Hollenbeck | Lyndhurst NJ | 47 | & | Sharp & Mahoney | Cedar Knolls NJ | 5 |

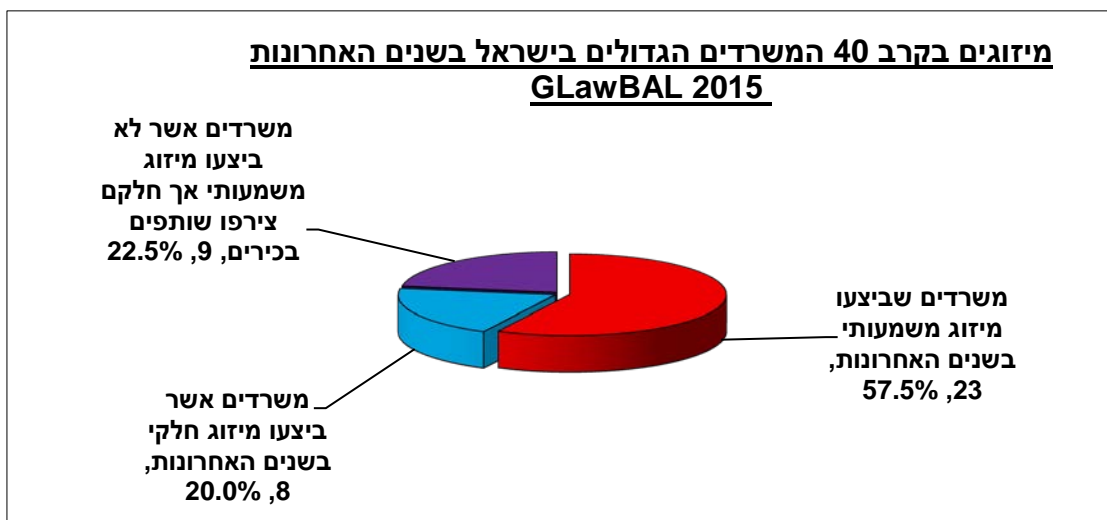
Law Firm Mergers & Acquisitions Q4 2014

| REPORT DATE | EFFECTIVE DATE | FIRM 1 | MAIN OFFICE | SIZE | | FIRM 2 | MAIN OFFICE | SIZE |
|-------------|----------------|-----------------------------|----------------|------|---|------------------------------|-----------------|------|
| 10/1/14 | 10/1/14 | Lee & Hayes | Spokane | 63 | & | Hope Baldauff | Atlanta | 11 |
| 10/2/14 | 10/1/14 | Otis & Peters | Greeley CO | 6 | & | Bedingfield LLC | Loveland CO | 3 |
| 10/2/14 | 1/1/15 | Miller Nash | Portland OR | 114 | & | Graham & Dunn | Seattle | 44 |
| 10/6/14 | 11/1/14 | Munsch Hardt Kopf & Harr | Dallas | 118 | & | Harrison Bettis McFarland | Houston | 8 |
| 10/9/14 | 1/1/15 | Javerbaum Wurgaft | Springfield NJ | 36 | & | The Gruber Firm | Mount Laurel NJ | 2 |
| 10/10/14 | 10/15/14 | McEldrew Law | Philadelphia | 4 | & | The Young Law Group | Philadelphia | 4 |
| 10/20/14 | 11/1/14 | Littler | San Francisco | 1000 | & | Estudio Gonzalez & Asociados | Lima | 7 |
| 10/21/14 | | Norris McLaughlin & Marcus | Bridgewater NJ | 128 | & | Deutsch Metz & Deutsch | New York NY | 4 |
| 10/27/14 | | Coker Schickel Sorenson & P | Jacksonville | 10 | & | Camerlengo Law Group | Jacksonville | 3 |
| 10/28/14 | | DLA Piper | New York | 3970 | & | Gallastegui y Lozano | Mexico City | 7 |
| 11/3/14 | 11/1/14 | Hinckley Allen | Boston | 154 | & | Scott & Bush | Providence | 4 |
| 12/1/14 | 1/1/15 | Hinkle Law Firm | Wichita | 38 | & | Redmond & Nazar | Wichita | 5 |
| 12/1/14 | 1/10/15 | Locke Lord | Dallas | 625 | & | Edwards Wildman | Boston | 425 |
| 12/2/14 | 1/1/15 | Vermil Dana | Portland ME | 121 | & | Levett Rockwood | Westport CT | 21 |
| 12/22/14 | 1/1/15 | Brinkley Walser | Lexington NC | 7 | & | Stoner Bowers Gray & McDon | Lexington NC | 3 |
| 12/22/14 | 1/1/15 | Law Office of Dale Roberson | Ellington CT | 3 | & | Marder & DeFelice | Vernon CT | 2 |
| 12/24/14 | | Plevin & Gallucci | Cleveland | 8 | & | Copp Law Offices | Columbus | 5 |
| 12/30/14 | 1/1/15 | Hacker Murphy | Latham NY | 11 | & | E. Stewart Jones Law Firm | Troy NY | 3 |
| 12/30/14 | | Irelan Hargis | Houston | 5 | & | McDaniel Hohit | Houston | 2 |



טז. מיזוגים במשרדי עורכי דין בישראל

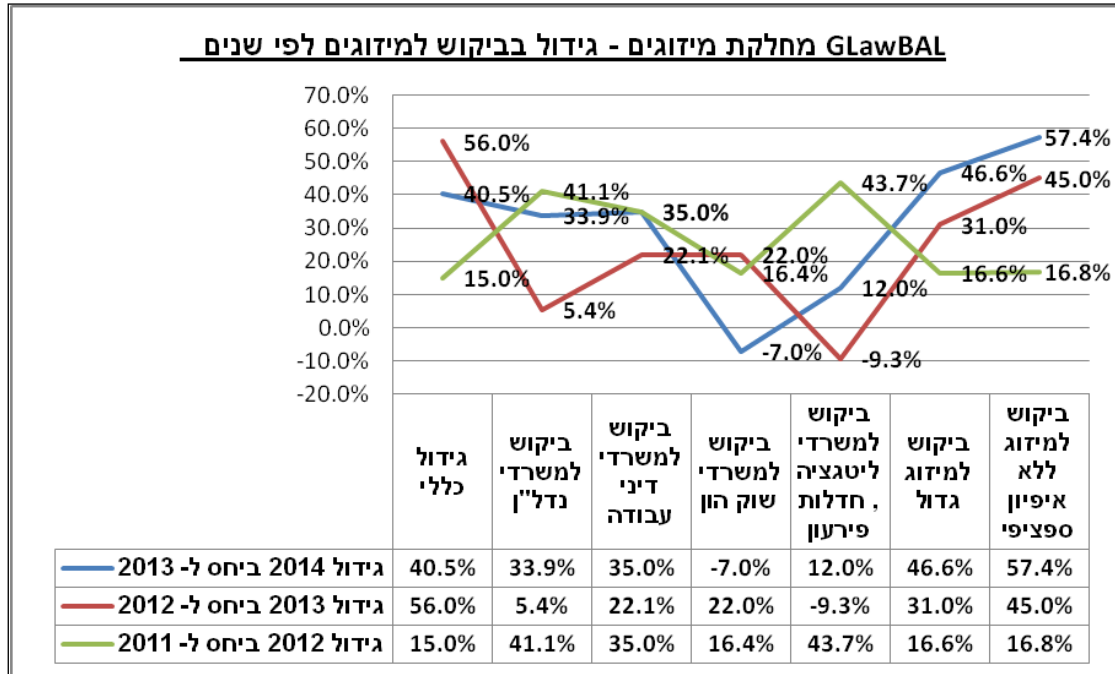
שנת 2014 הסתיימה בעוד מיזוג גדול בין משרד דודי תדמור ושות' ומשרד פרופ' יובל לוי ושות'. בתורם אחר הגודל לכשעצמו או השלמת תחומים פונים משרדים לדרך המיזוג. כמוצג מטה בקרב 40 המשרדים הגדולים בישראל 57.5% ערכו מיזוג משמעותי בשנים האחרונות, 20% ביצעו מיזוג חלקי וכ- 22.5% לא ביצעו מיזוג אך צירפו שותפים בכירים, 9, 22.5%.



חברתנו טיפלה מאז הקמתה בקרוב ל- 650 מיזוגים ורכישות במופעים ומודלים שונים ומשלימה טיפול במיזוג או שניים לשבוע, ללמדנו על היקף הפעילות בתחום זה. על הגידול בביקוש למיזוגים ועל תחומי הביקוש ניתן ללמוד מהגרף מטה הדוגם את התפלגות רמות הביקוש למיזוגים ביחידת המיזוגים של חברתנו.

מהגרפים בעמוד הבא ניתן ללמוד מספר דברים:

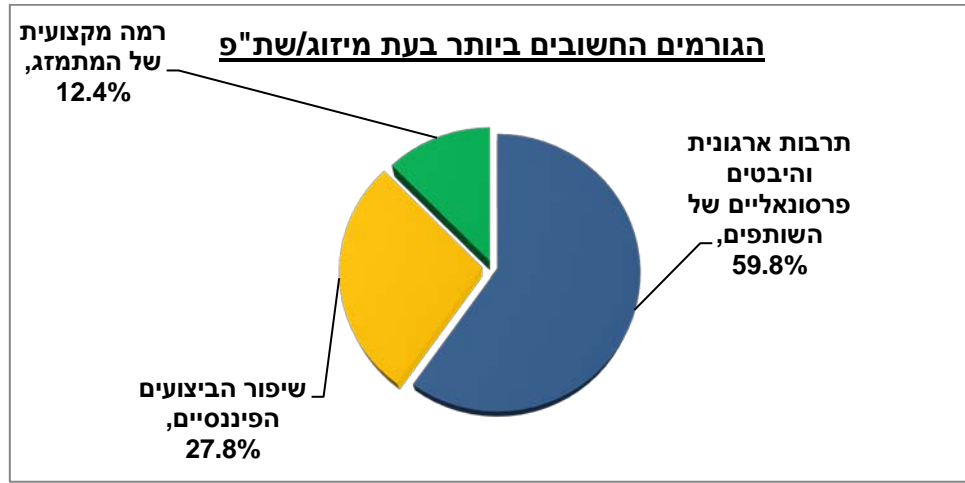
- (1) הביקוש הכללי למיזוגים שומר על רמת גידול קבועה וגדלה כל שנה, כך בשנת 2014 גדל הביקוש הכללי למיזוגים ביחס ל- 2013 בכ- 57.4 אחוזים, בבקשות למיזוג ללא אפיון ספציפי ו- 40% עליה בביקוש הכללי.
- (2) כך גם הביקוש למיזוג "גדול" גדל משנה לשנה ובשנת 2014 עמד על 46.6% ביחס לשנת 2013, ללמדנו שמשרדים מבינים יותר ויותר את האלמנט של גודל המשרד ביחס למיצובו העדפות לקוחות חו"ל מכרזים וכיוב'.
 (3) הביקוש למשרדי חדלות פירעון. שזכה תוך כדי ולאחר שנות המיתון, לביקושים גבוהים ירד בשנת 2013, אך עלה שוב בשנת 2014 בשיעור של 14% פעל יוצא של הסדרי חוב רבים והגדלת תחום הנשייה של נושים גדולים במשק מזה והבנה של משרדים גדולים שהם צריכים יחידת חדלות פירעון בתוך המשרד.
- (4) הביקוש למשרדי שוק הון, ששמר על עלייה קבועה גם אם נמוכה בשנים האחרונות, יורד ב- 7% ב- 2014 והסיבות הינן ירידה יחסית בפעילות בתחום זה ובעיות תמחיר של תחום פעילות זה.
- (5) הביקוש למשרדי דיני עבודה שומר על עלייה קבועה בביקוש משנה לשנה ולא מקרה הוא שבשנת 2014 השלמנו 4 מיזוגים בתחום דיני העבודה.
- (6) הביקוש למשרדי מקרקעין שהואט בשנת 2013 חזר לקצב גידול של 33.9% ביחס לשנת 2013 שהסיבות הינן ברורות והיקף הפעילות והרתיחה בתחום הנדל"ן בישראל.



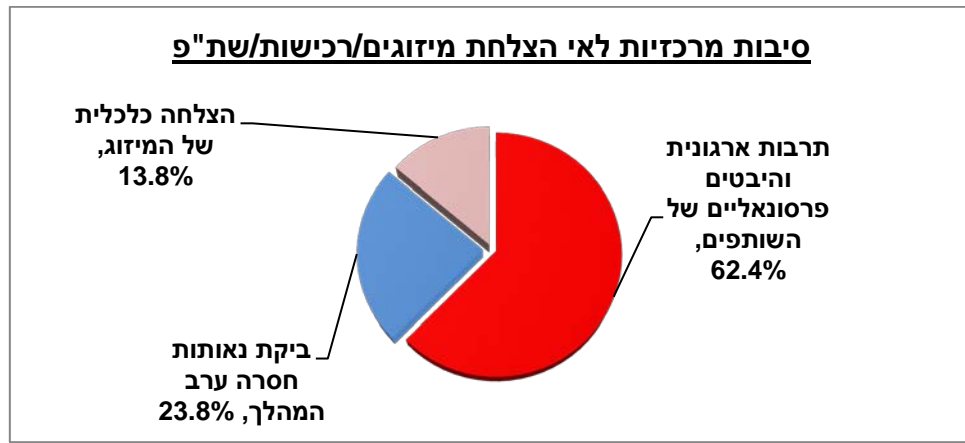
הסיבות למיזוג שונות ומגוונות ואנו מקטלגים אותן בעשר קבוצות עיקריות כמוצג בטבלה מטה. לימוד סטטיסטי של בן עשור בקרב מעל 1,000 גורמים ו/או משרדים המבקשים למזג או להתמזג, לרכוש או לשתף פעולה, בדרכים שונות, להן מוצגת השאלה: מהן 3 הסיבות המרכזיות בעיניהם למיזוג? מלמד על המסקנות כמוצג מטה.

| אחוזים | אחת מתוך שלוש סיבות מרכזיות למהלך של מיזוג/רכישה/שת"פ |
|--------|---|
| 78.2% | רצון להגדיל את שולי הרווח לשותפים |
| 63.8% | רצון להגדיל את המשרד לשם הגודל |
| 56.6% | רצון להרחיב את התמחויות המשרד |
| 27.7% | רצון ליצור מודל יציאה ופרישה בשל גיל |
| 17.3% | רצון להתחלק בסיכונים הפיננסיים או האחרים |
| 14.0% | רצון להרחיב את היכולות השיווקיות של השותפים |
| 13.4% | רצון להרחיב את חשיפת המשרד במדיה ובסקטור |
| 5.8% | רצון להתרחבות גיאוגרפית בארץ או בחו"ל |
| 5.5% | רצון לפרוש מהמקצוע לעסקים, שיפוט או אקדמיה |
| 4.9% | רצון להתחלק בנטל הניהולי |

כאשר מזקקים מבין הסיבות למיזוג/שת"פ את הדבר החשוב ביותר למשרדים בעת מיזוג/רכישה/שת"פ, רואים בתרשים מטה, כי בפער גדול מאוד, הדבר החשוב ביותר למשרדים (59.8%) הינו התרבות הארגונית וההיבטים הפרסונאליים אצל הגורם איתו יתבצע המהלך ורק מאחור שיפור הביצועים הפיננסיים (27.8%) או רמת המקצועיות של המשרד (12.4%).



כאשר בודקים בדיעבד את הסיבות לאי הצלחה של מהלכים אלו, מקבלים כמעט תמונת ראי של השקף בעמוד קודם ולפיה (כמוצג מטה) ב- 62.4%, מהמקרים אי הצלחת המיזוג מיוחסת להיבטים פרסונאליים או תרבות ארגונית, 28.3% מיוחסים לאי בדיקת נאותות נכונה ערב המהלך ורק 13.8% להצלחה הכלכלית של המיזוג. בנקודה זו יש לציין שאי הצלחת המיזוג אינה בהכרח פירוק. עיתים אי הצלחה משתקפת בראייה הסובייקטיבית של השותפים או בערכים כלכליים כאשר שני הללו, או אינם דרמטיים עד כדי לפירוק המיזוג או כלל אינם ניתנים להשוואה ביחס למה היה קורה אילו לא היה מתקיים המהלך.



הטבלה בעמוד הבא מציגה מהם שלושת היעדים המועדפים למיזוג/רכישה/שת"פ של המשרדים המבקשים לבצע מהלך זה. אנו רואים כי אצל 88.6% היעד המועדף הינו משרד נישה להשלמת התמחויות. נזכיר גם שבהשלמה של משרד נישה יכול משרד לצרף אליו את המיומנות המבוקשת מבלי לשנות בהרבה את התרבות הארגונית של המשרד. יחד עם זאת 69.9% מבקשים להתמזג עם משרד בגודל אשר פחות או יותר זהה להם אך משלים מבחינת התמחויות גם אם למעשה מיזוג שכזה ישליך על התרבות הארגונית של שני המשרדים. 51.2% מבקשים כי המיזוג יסייע להם בנטל השיווק. מוטיבציה זו גם מסבירה את הדירוג הגבוה שמקבלות הסיבות של משרד לו קשרים, משרד בו ריינמייקר וכד'. כמוצג בטבלה 27.8% מהמשרדים נזקקים למיזוג על מנת "לשטח" את הפרמידה של משרדם שמסיבות אלו ואחרות כבר עתיר שותפים דבר אשר בשוק תחרותי מקשה מאוד על שולי הרווח של השותף הממוצע.



Zalmanovitch David

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

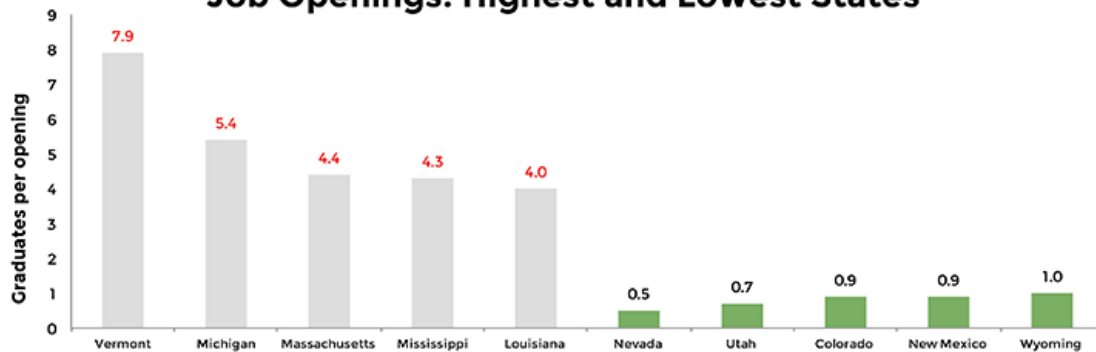
Founder & CEO

| אחוזים | אחד מתוך שלושה יעדים מועדפים למיזוג/רכישה/שת"פ |
|--------|--|
| 88.6% | משרד נישה להשלמת התמחויות |
| 69.6% | משרד בגודל זהה בעל התמחויות נוספות |
| 51.2% | משרד שסייע לנו בנטל השיווקי |
| 44.4% | משרד בעל מיתוג וקשרים טובים יותר משלנו |
| 38.7% | משרד בו "רינמייקר" מוביל |
| 27.8% | משרד בו יותר שכירים ממשרדנו לטובת "הפירמידה" |
| 22.4% | משרד בגודל זהה בעל התמחויות זהות |
| 9.6% | משרד המצוי בעיר אחרת |
| 2.7% | משרד המצוי במדינה אחרת |
| 7.9% | משרד שסייע לנו בנטל הניהולי |

יז. כוח אדם במשרדי עורכי דין בארה"ב

בעת המיתון הגדול, הסקטור המשפטי בארה"ב איבד מעל 25,000 משרות, כאשר כ- 7,000 מהן משרות עורכי דין. עיקר התופעה הודגמה בתום 2008 וחציון ראשון של 2009 כששנת 2010 בתחילתה, התאפיינה בקיפאון בגיוסים או גיוסים זהירים. מהחציון השני של 2010 ובשנים הבאות נכרת מגמת שיפור בגיוסי עורכי דין אך הביקושים רחוקים מלהיות הביקושים שהודגמו לפני המיתון והשונות מאוד גדולה, בין תחומי העיסוק של עורכי הדין ובין המדינות השונות. ראה מטה בנייתו שערך העיתון Forbs בחודש אוקטובר 2014 בו מודגמות רמות הביקוש למשרות עורכי דין, כיחס בין בוגרי בתי הספר למשפטים, למשרות המוצעות. אנו רואים שישנן מדינות בארצות הברית שהיחס הינו מצוין ואף הביקוש עולה על ההיצע (כגון נבדה, ניו מקסיקו ויוטה) ומנגד מדינות בהן מתמודדים בין 4 ל- 8 בוגרים על כל משרה (כגון לואיזיאנה, מישיגן וורמונט).

Ratio of Law School Graduates to Estimated Job Openings: Highest and Lowest States



יח. כוח אדם במשרדי עורכי דין בישראל

בישראל במהלך המיתון, הודגמו פיטורים ספוראדיים והתופעה הייתה פחות דרמטית מארה"ב. יחד עם זאת תועדה עצירה כמעט מוחלטת בגיוסים, בהעלאות שכר, בונוסים ותנאים מיוחדים וגם משרדים שהפחיתו משכורות בשיעורים נמוכים ו/או שינו את מערכת ההטבות. החל מתום רבעון שלישי 2010 ובשנים 2011 - 2014, מרבית המשרדים חזרו לגייס כוח אדם, חזרו למתן בונוסים והטבות ובמידה מסוימת הן ברמות השכר והן ברמות הבונוסים קיימים משרדים שחזרו לרמות השכר וההטבות של שנת 2007 ואף יותר. ראה בהמשך דיון ביחס לרמות שכר.



הטבלה בהמשך מציגה חלק מנתוני הגיוס ביחידת ההשמה שלנו ואת התמורות בגיוס כוח אדם בין השנים 2012 – 2014. מהטבלה ניתן ללמוד על המגמות הבאות:

(1) ביחס לשנות המיתון אנו רואים עליה קבועה בפתיחת משרות בין השנים 2012-2014 הגם שזו הואטה מעט בשנת 2013 אך שבה לעלות בשנת 2014.

(2) בכלל זה רואים זינוק חד בביקוש למשרות ליטיגציה ב- 2013 ומעט האטה ב- 2014.

(3) פתיחת משרות בתחום חדלות הפרעון, שהואטה בשנים 2012 ו- 2013 (לאחר הפריחה בעת ולאחר המיתון) שוב הואצה בשנת 2014.

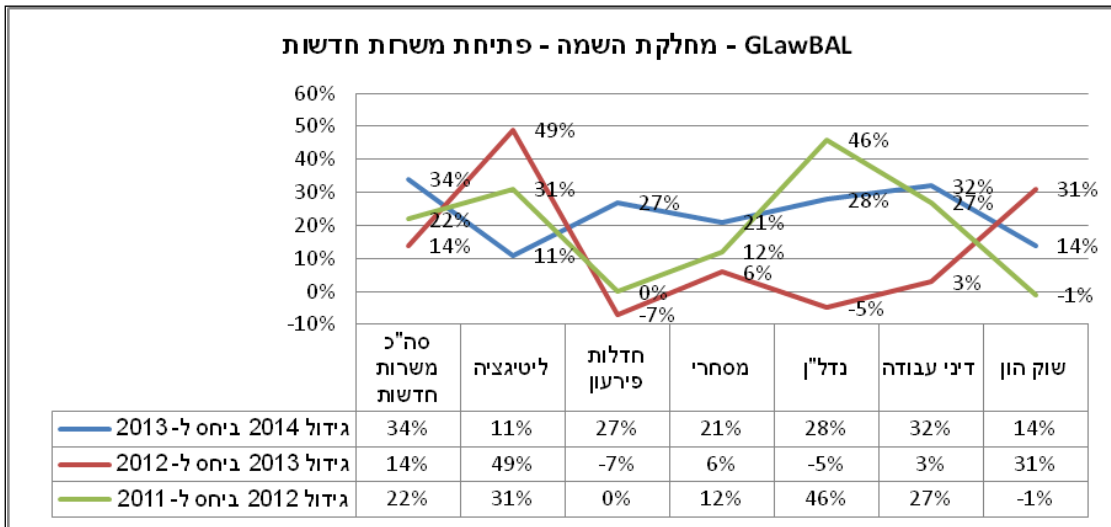
(4) גיוס בתחום המסחרי (לרבות הי טק ו- M&A) הואט ב- 2013 ביחס ל- 2012 אך ניתן לראות כי ב- 2014 (ובתחילת 2015) המגמה שוב משתנה וכל העת גבוהה לדוברי אנגלית כשפת אם.

(5) בעוד צפינו ירידה בביקוש למשרות בתחום המקרקעין ב- 2013 אנו רואים עלייה ב- 2014 ובפרט בתחומים משיקים כגון תכנון ובנייה.

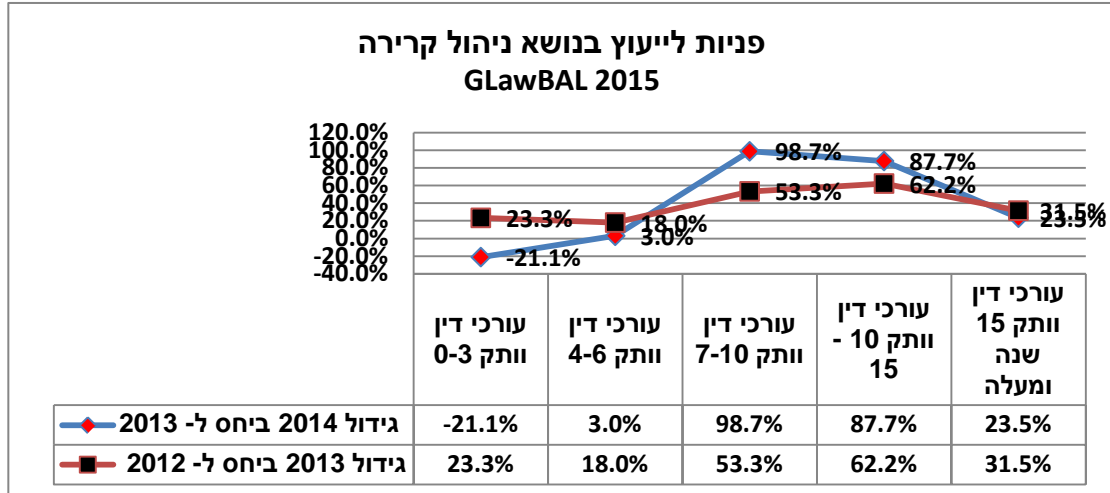
(6) תחום דיני העבודה אף הוא חזר ב- 2014 להציג רמות ביקוש גבוהות בין השאר פועל יוצא של סכסוכי עבודה מרכזיים שפקדו את המשק תהליכי רגולציה שונים וכיוב'.

(7) הגיוסים בתחום שוק ההון הואטו במעט בתחילת שנת 2014 יחד עם זאת נציין שבחציון שני של 2014 ותחילת 2015 עלייה בביקוש לעו"ד בתחום זה (לרבות בתחום ני"ע אמריקאיים).

עוד נציין כי ב-2014 הורגשה במשרדים הגדולים התעניינות בפעילות מזרח אסיה – סין, הודו וגידול בביקוש לתחום האנרגיה והתשתיות. כמו כן, עוד נדגיש את העלייה בביקושים לכוח אדם במחלקות ככלל ובפרט באזור המרכז והשרון וחלק מאזורי התעסוקה בהן חברות הי טק כגון רמת החייל, הרצלייה פיתוח יוקנעם וכד'. (ראה בהמשך דיון ספציפי בנושא).



תופעה מעניינית נוספת היא נטיית עורכי דין ושותפים לאחוז בכיסא בתקופת מיתון ולהימנע ממעברים ו/או ואיתור משרה אחרת, אך מנגד עת המצב הכלכלי משתפר, הללו מבקשים לנצל את הביקוש בשוק לשם איתור משרה או שיפור תנאים ובעיקר כאשר מדובר בעורכי דין בשנות וותק של 6-15 שנים. כמוצג בשקף בעמוד הבא, ביחס לביקוש לשיחות ייעוץ ניהול קריירה ביחידת כוח האדם שלנו, אנו רואים את השוני בין נטייתם של עורכי דין, פחות לבחון את נושא הקריירה שלהם בשנות הוותק הראשונות וכיצד נטייה זו הולכת וגדלה בשנים מתקדמות יותר, ובפרט בעת בה הם עומדים בפני הצעה לשותפות חוזה, או בהמשך שותפות הון, או בוחנים מעבר לתפקידי ייעוץ משפטי. נטייה זו ממשיכה בערך עד לשנה ה-15, שם בחלק גדול מן המקרים, קורה אחד משני דברים: או שהללו מצאו מקומם ושבעי רצון ואינם מוכנים "לזוז", או שהבינו כי בוותק אליו הגיעו אפיקי השינוי העומדים לפניהם הולכים ומצטמצמים. שונה במעט הניתוח בעניין זה ביחס לעורכי דין הנמצאים בסקטור הציבורי אך על כך לא נוכל להרחיב במסגרת סיכום זה.



יט. שכר עורכי דין שכירים בארה"ב

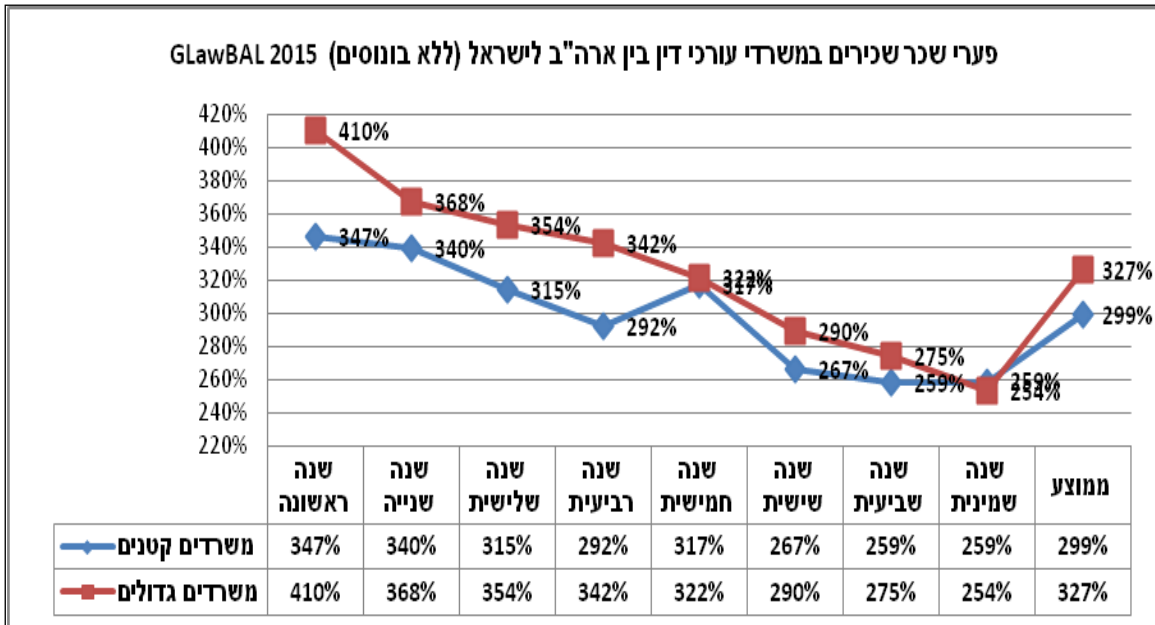
כמוצג בפרק הקודם, נתוני הביקוש וההיצע לעורכי דין בארה"ב משתנים בין המשרדים והמדינות. כך גם רמות השכר המשולמות לעורכי דין אלו ולכן שכר עורכי הדין במשרדי עורכי הדין בארה"ב הינו בשונות גדולה בין גודל המשרדים, מיצובם, מיקומם הגיאוגרפי וכד'. בטבלה מטה רמות השכר הממוצעות (שכר לשנה ללא בונוסים) של עורכי דין בארה"ב לפי שנות וותק. אנו יכולים לראות הכיזד מחד עולות רמות השכר של עורכי הדין כמובן ככל שאנו עולים בשנות הוותק. כך גם עולות רמות השכר ככל שאנו עולים בגודל המשרד, אם כי תופעה מעניינית היא שבמעבר בין ממוצע המשרדים בגדלים של 251-500 עורכי דין למשרדים בהם 501 עורכי דין ל- 700 עורכי דין, השכר הממוצע יורד יחסית ושב לעלות במשרדים בהם 700 עורכי דין ומעלה. גם בערכים כלליים השכר הממוצע הגבוה ביותר בכל שנות הוותק הינו דווקא במשרדים בהם בין 251 ל- 500 עורכי דין (להסבר לעניין זה לא נוכל להיכנס במסגרת סיכום זה).

| ארה"ב שכר עורכי דין שכירים (לפני בונוסים) | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| מספר עורכי הדין במשרד | | | | | | | | |
| ממוצע | 701+ | 501-700 | 251-500 | 101-250 | 51-100 | 26-50 | 2-25 | שנת וותק |
| \$120,429 | \$160,000 | \$125,000 | \$160,000 | \$110,000 | \$100,000 | \$110,000 | \$78,000 | שנה ראשונה |
| \$123,611 | \$164,675 | \$129,000 | \$162,500 | \$112,500 | \$102,500 | \$110,000 | \$84,100 | שנה שנייה |
| \$130,721 | \$175,000 | \$130,000 | \$175,000 | \$119,900 | \$108,000 | \$122,150 | \$85,000 | שנה שלישית |
| \$136,018 | \$190,000 | \$140,000 | \$190,000 | \$121,625 | \$110,000 | \$115,000 | \$85,500 | שנה רביעית |
| \$145,836 | \$201,975 | \$144,425 | \$205,000 | \$129,450 | \$120,000 | \$120,000 | \$100,000 | שנה חמישית |
| \$149,500 | \$210,000 | \$152,000 | \$215,000 | \$132,500 | \$120,000 | \$125,000 | \$92,000 | שנה שישית |
| \$160,839 | \$226,875 | \$160,000 | \$240,000 | \$135,500 | \$128,500 | \$140,000 | \$95,000 | שנה שביעית |
| \$165,811 | \$225,000 | \$169,125 | \$255,000 | \$142,250 | \$129,375 | \$138,925 | \$101,000 | שנה שמינית |
| \$141,596 | \$194,191 | \$143,694 | \$200,313 | \$125,466 | \$114,797 | \$122,634 | \$90,075 | ממוצע |



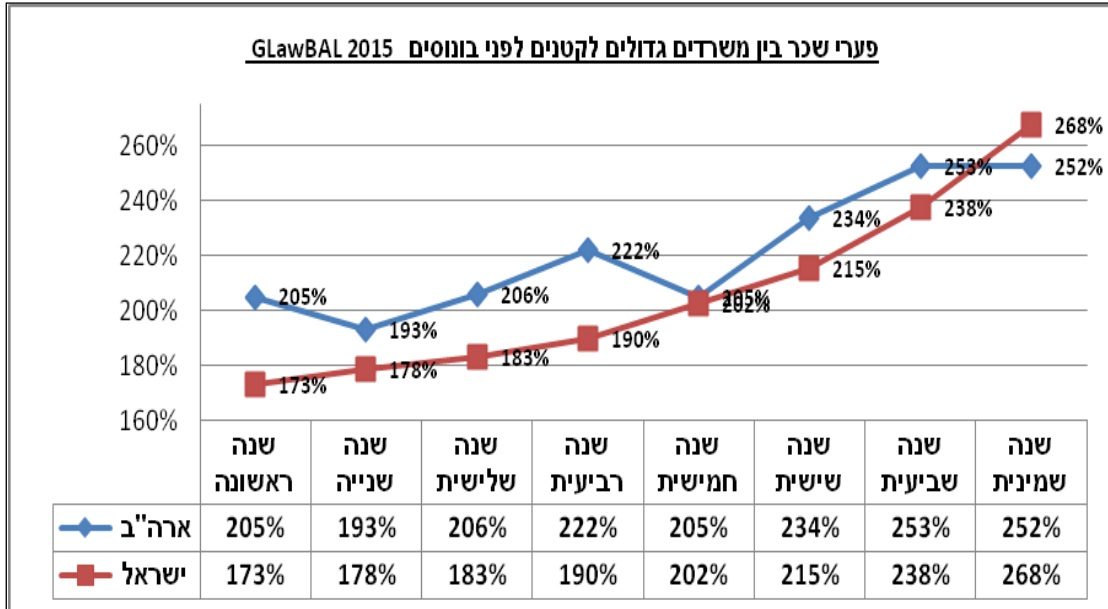
כ. שכר עורכי דין שכירים בישראל

על פערי השכר בין עורכי דין שכירים בארה"ב לבין חבריהם בישראל ניתן ללמוד מהשקף מטה המשווה את פערי השכר (לפני בונוסים), של עורכי דין שכירים בארה"ב ובישראל במשרדים קטנים וגדולים. כמוצג מטה אנו רואים שבמשרדים הגדולים בכל השנים, למעט השנה השמינית, הפערים גדולים יותר מהמשרדים הקטנים ועומדים על מעל פי 4 בשנה הראשונה שהללו הולכים וקטנים עד פי 2.5 בשנה השמינית שהמוצע הינו פי 3.27. נציין כי הוספת הבונוסים לחישוב מטה תגדיל את הפערים עוד יותר. במשרדים הקטנים הפערים מתחילים מבערך פי 3.5 בשנה הראשונה וגם הולכים ומצטמצמים עד בערך פי 2.5 שהמוצע עומד על פי 3.



בישראל, שוק העבודה של עורכי הדין בתחילת 2015 ובדומה לשנים שלפניה, נמצא בחוסר שיווי משקל במסגרתו קיים עודף ביקוש על היצע לפרופיל מסוים של עורכי דין (כגון עורכי דין מצטיינים בתחומים מסחריים או ליטיגציה בעלי וותק של שנתיים עד ארבע) ויש היצף ואבטלה בתחומים אחרים. על היקף הביקוש לו אין מענה ניתן ללמוד ממספר המשרות אשר נמצאות בשוטף בעמוד המשרות הפתוחות באתר הבית שלנו אשר בכל רגע נתון מציג ביקוש למאות משרות להן קיים קושי במתן מענה (ראה <http://www.glawbal.com/cv.asp>).

מצב זה גורר תמורות ושוני עצום בשכר עורכי הדין וחשיבות רבה לאופן גיוס, ניהול ושימור כוח האדם. לדוגמא, בעוד עו"ד מסחרי צעיר מתחיל במשרד גדול בת"א עשוי להיות מחוזר במשכורת העשויה לחצות את רף ה- 13,000 ברוטו לחודש ואף יותר, חברו בן אותו וותק במשרד בפריפריה או העוסק במשקי בית, יסתפק גם במחצית ואף פחות. פערים אלו יתחדדו כאשר עולים אנו בוותק ובניסיון ולא מן הנמנע כי שני חברים מהפקולטה בעלי וותק של 10 שנים ימצאו בפערי שכר של מאות אחוזים, כאשר האחד יבחר במסלול של שכיר ולאחר מכן שותף, במשרד מסחרי גדול או בוטיק יוקרתי, והאחר לדוגמא, יקים משרד המטפל בסוגיות של משקי בית. תופעה זו אינה ייחודית לישראל כמוצג בשקף בעמוד הבא המשווה בין ארה"ב לישראל, אך בעוד בארה"ב לאורך השנים השונות בפער בין משרדים גדולים נעה בין פי 2 עד פי 2.5 בישראל השונות נעה בין פי 1.7 לכפי 2.7. (כמוצג בסעיף הדיון לעיל - ביחס לשותפים פערים אלו רק הולכים וגדלים).



לא נרחיב בסיכום זה על רמות השכר, הבונוסים והתנאים הנלווים במשרדי עורכי דין לתחילת שנת 2015. השוונות בשכר הטרחה מקיפה כמעט 20 סגמנטים ובהם עוד תתי סגמנטים כפי שאנו סוקרים (כגון: תחומים מסחריים, מקרקעין, הי טק, שוק הון, דיני עבודה, קניין רוחני, נזיקין, צווארון לבן וכיוב'). כמו הצגת משרעי השכר בסקטור משרדי עורכי הדין כוללת מספר רב של משפחות משרדים (כגון משרדים גדולים, בינוניים, בוטיקים, משרדי פריפריה וכיוב').

כמו כן בעת עיסוק בנושא שכר עבודה של שכירים במשרדי עורכי דין, יש להזכיר כי קיימים משתנים המשפיעים על רמות השכר ו/או מתווספים לשכר, כגון ותק מקצועי, מקום ההתמחות (לעו"ד צעירים/ת, רמת אנגלית / שפת אם, היקף משרה, תחום העיסוק המשפטי, אזור גיאוגרפי בארץ, תארים מתקדמים ותארים נוספים, סל ההטבות הסוציאליות, ימי החופש, דמי הבראה, רכב/השתתפות בהוצאות רכב או הוצאות שונות אחרות, בונוסים, משכורת נוספת, תגמול על תיקים, מימון לימודים וכד'. כל הללו משפיעים על סל התנאים והשכר של עורכי הדין השכירים.

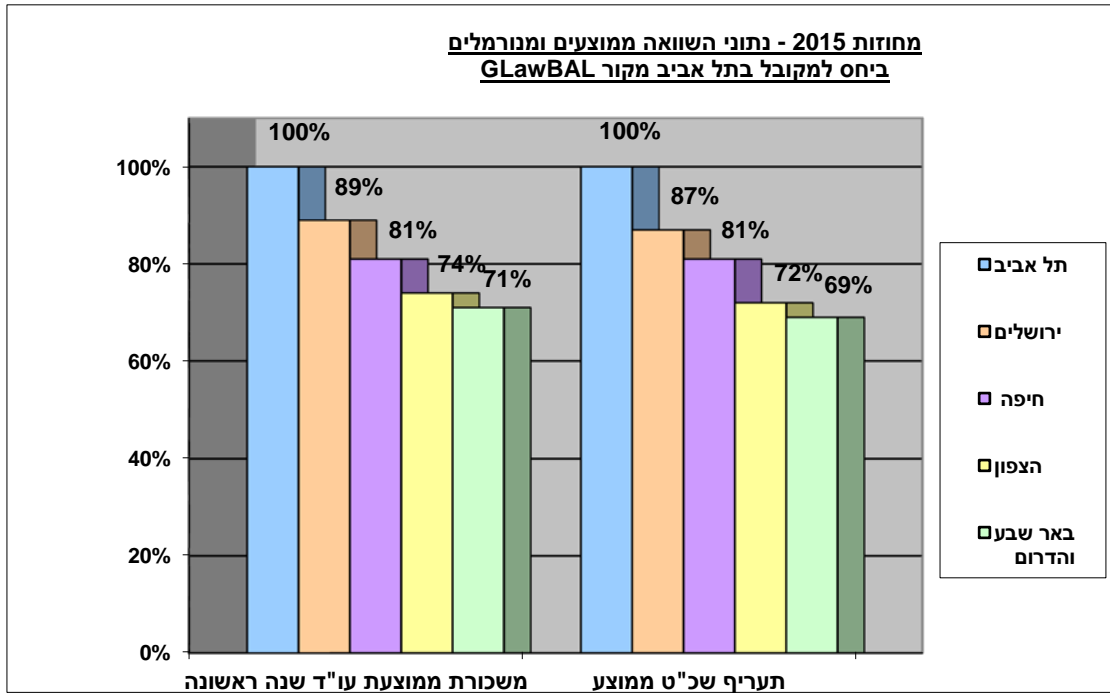
גם שכר עורכי הדין בייעוץ המשפטי הן הציבורי והן הפרטי מצוי בשוונות רבה כאשר בסגמנט זה של שכר קיימים משתנים נוספים המשפיעים על רמות השכר והתנאים. עבודה מקיפה וסקר בעניין זה ערכנו עבור פרקליטי המדינה בעת מאבקם להטבת שכרם ופורסם באופן פומבי. בין משתנים אלו נמנה את: תחומי עיסוק החברה, חברה פרטית/ציבורית, נסחרת בישראל ו/או בחו"ל, מיקום גיאוגרפי - ת"א והמרכז, פריפריה, מיקום מטה החברה - בישראל, בחו"ל, האם חברה בת של תאגיד בינלאומי, מספר העובדים בחברה, מספר העובדים/עו"ד במחלקה המשפטית, כפיפות עורכי-הדין - ליועמ"ש, ל-CFO, או ל-CEO, היקף ושעות העבודה של הארגון, עבודה בעברית או באנגלית, ניהול צוות, והיקף המדווחים, מזכירות חברה, רכב - רכב צמוד, גילום מלא או חלקי, ליסינג, השתתפות בהוצאות רכב קבועות, בונוסים, תנאים סוציאליים, השתתפות בארוחות, טלפון נייד, אינטרנט, ימי חופש, השתתפות בהוצאות ביגוד, תוכניות אופציות ותגמול, השתתפות בלימודים ועוד פרמטרים שונים....

המעוניינים לרכוש את סקרי השכר שלנו (הן לעורכי דין במשרדי עורכי דין ובייעוץ המשפטי והן לאנשי מטה בסביבת עבודה משפטית) יפנו למשרדנו או יכתבו ל- hr@glawbal.com.



כא. התפלגות גיאוגרפית

כמו בעולם גם בישראל, מרבית השחקנים העסקיים, בשונה ממשקי הבית, מפקיד את ענייני המשפטיים בידי משרדים בתל אביב ורמת גן או מאקסימום מרחיק עד אזורי המדע והתעשייה של רמת החייל או הרצליה פיתוח. פועל יוצא מכך הינה יצירת שונות בין מרכז הארץ למחוזות אחרים ובעיקר גובה שכר הטרחה וגובה המשכורת, כמוצג בגרף מטה.



ירושלים: בעוד ירושלים מצויה רק מרחק של 60 קילומטר מהמרכז, מצויים בה משרדי עורכי דין הנחלקים לשלוש קבוצות עיקריות: (1) משרדים גדולים להם סניפים בתל אביב, הנוטלים חלק בפעילות המובאת למשרד הירושלמי ובנוסף חלקם מייצגים לגופי ציבור וממשל בירושלים. (2) קבוצת משרדים קטנים יותר הנוטלת חלק ביעוץ עסקי ו/או ליטיגציה עסקית. (3) מאות משרדים המטפלים בעיקר בסוגיות של משקי בית, דיני אישות, הדין הפלילי, נדל"ן מקומי ומספר תחומי שירות למגזרים כגון חרדים ותושבי חוץ. למעט מקרים מסוימים, תעריפי שכר הטרחה בירושלים נמוכים בממוצע בכ- 13% מהמרכז ובאופן די דומה שכר ממוצע לשכירים בשנה הראשונה נמוך בממוצע ב- 11% מהמרכז.

חיפה ואזור הצפון: גם בחיפה והצפון משרדים גדולים להם סניפים במרכז. משרדים אלו נוטלים חלק בפעילות ייעוץ משפטי כלל ארצי וכן ללקוחות הנוכחים בצפון, כגון תחומי הימאות, המגזר ההתיישבותי, הבנקים, עסקאות נדל"ן מקומיות וכד'. בנוסף נמצא בחיפה והצפון, מאות משרדים המטפלים במשקי בית, דיני אישות, הדין הפלילי, נדל"ן מקומי, גבייה והוצל"פ של מרחבי הבנקים וכד'. באזור חיפה והצפון פרוסים גם עשרות משרדים במגזר הערבי והדרוזי הנותנים שירות בעיקר לבני המגזר בסוגיות של משקי בית, עוסקים זעירים וכיוב'. הן תעריפי שכר הטרחה הממוצע והן שכר עורך דין בשנה הראשונה, באזור חיפה נמוכים בכ- 20 אחוזים לערך מהמרכז, וצפונה לחיפה הפער גדל עד כמעט 28%.

באר שבע והדרום: בבאר שבע אין משרדים גדולים ובגדול שבהם לא נמצא יותר מ- 15 עורכי דין. עיקר פעילות המשרדים הינה ייעוץ משפטי למרחבי הבנקים ו/או חברות בפריסה ארצית. כמו כן נמצא משרדים המטפלים בסוגיות ספציפיות כגון בעת ביצוע ה"התנתקות" ופניוני הישובים ברצועת עזה או משרדים רבים המטפלים בסוגיות של משקי בית, דיני אישות, הדין הפלילי,



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

תעבורה, נדלין מקומי ועוד מספר תחומי בוטיק (פנטסים, דיני עבודה וכד'). הן תעריפי שכר טרחה והן שכר עורך דין בשנה ראשונה, הנדגמים באזור באר שבע ובאזור הדרום, נמוכים כדי 29% ועד 31% מאזור המרכז.

כב. הקמת מחלקות משפטיות

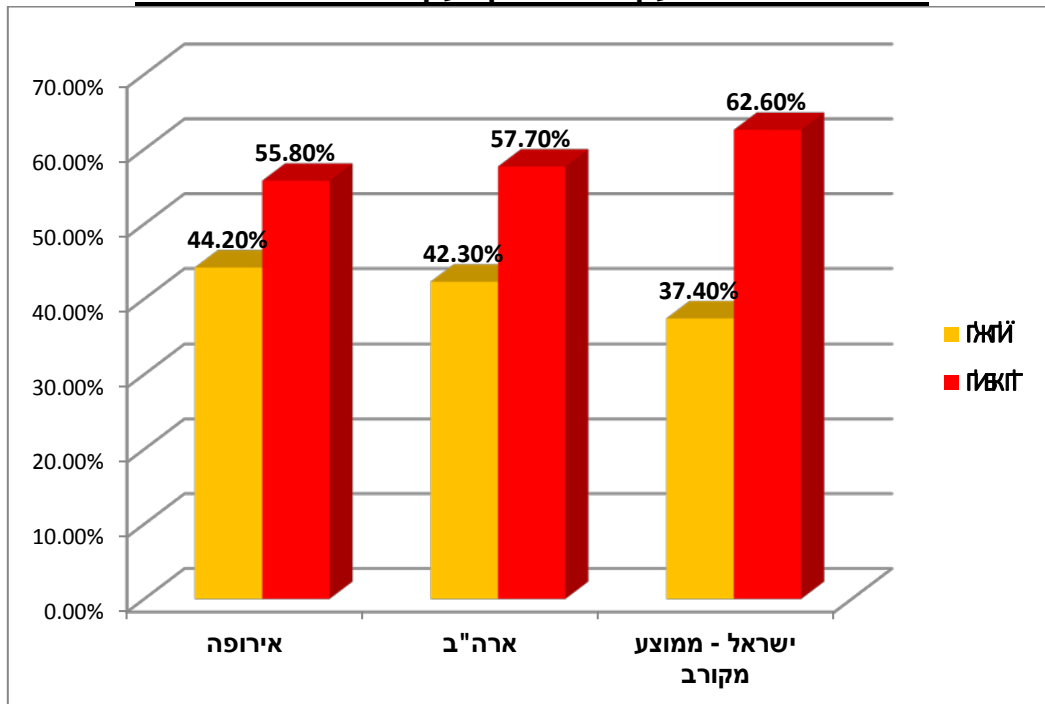
נושא נוסף אותו מציין עו"ד זלמנוביץ והמטריד את עורכי הדין בסקטור, הינו הנטייה להקמת מחלקות משפטיות והעברת עבודה "פנימה" לתוך הארגונים המתחזקת בשנים 2013 ו- 2014. בעניין זה הוא מציין שמצבנו עוד טוב ביחס לעולם כיוון שהממוצע האירופאי עומד על 43.8% ייעוץ פנימי ו- 56.2% יעוץ חיצוני. האמריקאים נוטים יותר להוצאה חיצונית עם ממוצע של 41.2% לייעוץ פנימי ו- 58.8% לייעוץ חיצוני.

יצוין כי בעולם ארגוני היועצים המשפטיים (בעיקר ה- ACC) הינם ארגונים חזקים המסייעים רבות לארגונים וחברות כמו ליועצים המשפטיים עצמם בהיבטים רבים של נושא ניהול המחלקה המשפטית, תמחיר ושכר טרחה של משרדי עורכי דין, הסכמי התקשרות מול משרדי עורכי דין.

בישראל ממוצע משוער של כלל החברות מציג נטייה גבוהה יותר מארה"ב וכל שכן מאירופה, להסתייע בייעוץ משפטי חיצוני 63.3% מאשר בייעוץ פנימי 36.7%. עו"ד זלמנוביץ מציין כי הנ"ל הינם מספרים ממוצעים לכלל התחומים והנטייה להוצאת ייעוץ משפטי חיצוני משתנה מתעשייה אחת לשנייה אם כי את הפערים הנ"ל בינינו לשאר העולם אנו רואים באופן די מובהק בכל התעשיות.

עוד יש לציין כי יותר ויותר יועצים משפטיים ומנהלי מחלקות משפטיות גדולות נוטים להתייעץ עימנו על היבטיי הניהול השונים של המחלקות המשפטיות לרבות נושאים של: התייעלות, ניהול כוח אדם, ניהול תקציב ובקרה תקציביות, ניהול תוכנית עבודה וניהול משימות, ניהול ידע, ניהול סיכונים, אחריות מקצועית, תהליכי עבודה וכיוב'. (להרחבה בעניין זה פנה למשרדנו)

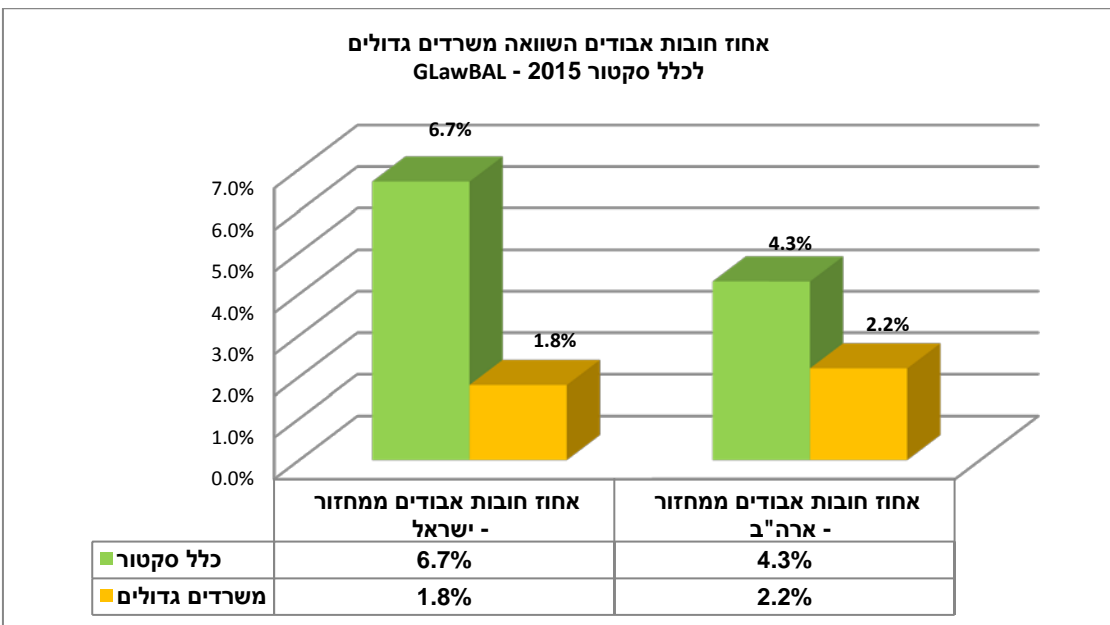
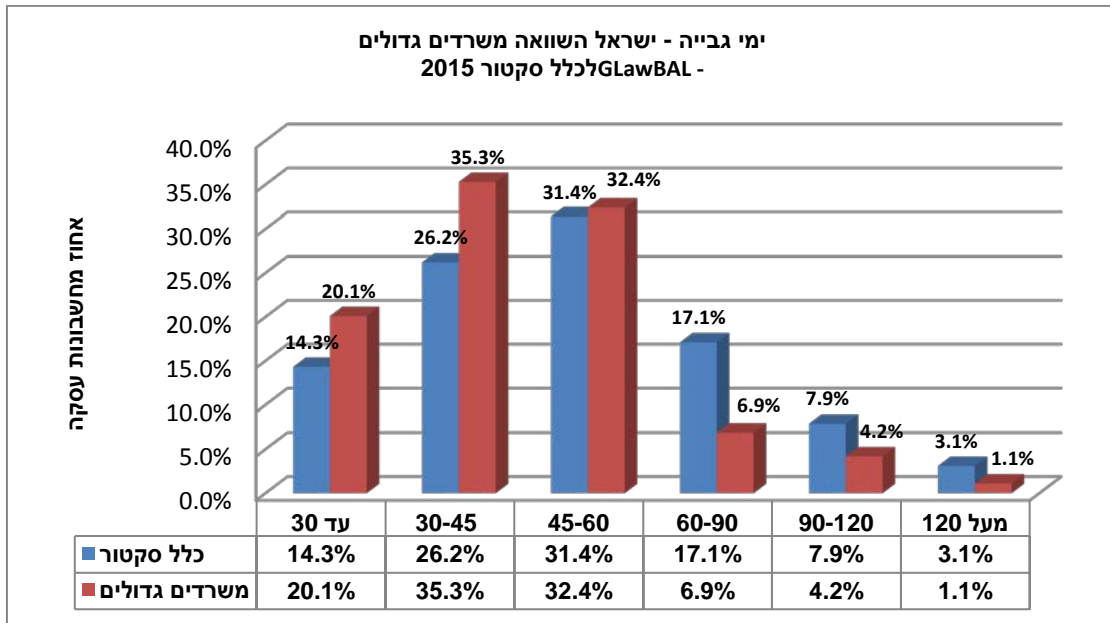
התפלגות הוצאה לייעוץ משפטי בין ייעוץ חיצוני לפנימי – 2015





כג. גבייה במשרדי עורכי דין בארה"ב וישראל

בתחום הגבייה, בעבר נהנה סקטור עורכי הדין בארה"ב ממוסר תשלומים יחסית גבוה ובעיות גבייה שנעו בין אפס אחוז ועד 3%-2% בממוצע במשרדים מעטים. כיום פוגשים אנו בעיות גבייה ברמה ממוצעת של עד 6.9% מהכנסות המשרד כשהממוצע הינו 4.3%. תמונה חמורה יותר אנו רואים בישראל עם ממוצע כלל סקטוריאלי של 6.7% אם כי ישנם משרדים החווים בעיות גבייה של עד 9% ויותר ומנגד למשרדים הגדולים בעיות גבייה בשיעור נמוך של 1.8% מאשר בארה"ב - 2.2%. בשקפים אשר להלן מוצגים התפלגות ימי אשראי ללקוחות בסקטור עורכי הדין וממוצע חובות אבודים בארה"ב ובישראל בכלל הסקטור ובמשרדים גדולים.





כד. התערבות המחוקק בשכר טרחת עורכי הדין

בשנת 2014, אומר עו"ד זלמנוביץ, הגיעו לשיאם תהליכי חקיקה המתערבים בשוק שכר הטרחה של עורכי הדין הסובל גם כך בתנאי היצף ובתחומים מסוימים ברמות של העדר היתכנות כלכלית.

כך הובל והושלם הליך חקיקה ביחס למחירי שכר הטרחה בייצוג במכר דירות שכר טרחה של 0.5% או 5,000 ₪ לפי הנמוך (דבר אשר הוביל במשמע לעליית מחירי הדירות). כך נעשה וטרם הושלם הליך חקיקה בתחום שכר בעלי תפקיד, כך קיימת כוונה להתערב לביטולם של שכ"ט אי ושכ"ט ב' (כהגדרתם בכללי הלשכה – תעריף מינימאלי) בתחום הגבייה בהוצל"פ.

בנוסף נעשה ב- 2014 ניסיון להתערב בשכר הטרחה בתחום ייצוג נפגעים מול המוסד לביטוח לאומי וכריכתם השגויה של עורכי הדין, יחד עם חברות למימוש זכויות (כגון לבנת פורן וכד'). הליך חקיקה זה כמעט הושלם אך הוקפא בשל פיזור של הכנסת.

ביחס להליך זה ניסחנו חוות דעת כלכלית מטעמה של לשכת עורכי הדין והצגנו כי מנגנון שכר הטרחה אשר הוצע לראשונה אינו כלכלי. לדוגמא על פי שכר הטרחה שהוצע לראשונה (8% מ- 60 קצבאות) עשוי להניב למשרד עורכי הדין, הפסד ממוצע משוער של כ- 124 ₪ בתיק נכות כללית וכ- 135 ₪ הפסד לשעה בתיק נכות מעבודה.

לדעתי, אומר עו"ד זלמנוביץ, **אין כל מקום להתערבות המחוקק בשוק המחירים בסקטור עורכי דין, המצוי בתנאי היצף ובתחרות משוכללת ללא כל כשלי שוק.**

כה. עורכי הדין הזרים

בחודש יוני 2012 חתם שר האוצר על הצו שקובע את התנאים הספציפיים לפעילותם של עורכי דין בישראל וזאת לאחר כשנתיים מאז שונה חוק לשכת עורכי דין בעניין זה. יחד עם זאת, אומר עו"ד זלמנוביץ, מאז שינוי החוק ובניגוד לציפיות של חלק מן הגורמים בענף, ממש לא ראינו נהירה של עורכי דין זרים לישראל. יתרה מכך אומר עו"ד זלמנוביץ שאתה מסתובב בעולם ופוגש משרדים זרים רבים ישנה סקרנות לא מעט אך בשלב זה יותר חסמים וחששות.

ניתן לחלק את קבוצות עורכי הדין הזרים, המושפעות מן החוק, לשלוש קבוצות:

בקבוצה הראשונה, משרדי עורכי דין קטנים, בהם בדרך כלל עורך דין אחד, אשר מייצגים בעיקר משקי בית מחו"ל ובעיקר יהודים עשירים המבצעים עסקאות בארץ ובעיקר עסקאות רכישת דירות להשקעה או יזמויות מקומיות, לעיתים בקרב הללו גם נמצא עורכי פטנטים בודדים או עורכי דין זרים המתמחים בסוגיות ספציפיות, לדוגמא מיסוי בינלאומי או סוגיות הגירה. קבוצה זו אשר בחלקה פעלה בישראל עוד טרם התיקון, הינה הדומיננטית ביותר ביישום הוראות החוק ואנו פוגשים רבים מחבריה הפונים אלינו כבר בשאלות יישום מתקדמות כגון ביטוח האחריות המקצועית, שיווק ומיתוג וכד'.

בקבוצה השנייה, נמנה עורכי דין זרים אשר פועלים כיום בעיקר במשרדים הגדולים והבינוניים, אשר עד 2012, בשל העובדה שלא היו גם מוסמכים לפעול בישראל, שימשו על תקן יועצים או פראליגל וכמעט לא נעשה שימוש פורמאלי בהסמכתם בחו"ל או נעשה כך בזהירות רבה (בין השאר, מכיוון שפעילות זו אינה מכוסה על ידי ביטוח האחריות המקצועית של מרבית המשרדים).

גם כאן, נציין כי בקרב המשרדים הגדולים והבינוניים עדיין אין אנו רואים התלהבות יתרה להיעזר באופן פורמאלי בעורכי הדין הללו וזאת הן בשל הצורך להקפיד על הכשרתם השוטפת בחו"ל (לדוגמא בארה"ב להקפיד על השתתפותם בתוכניות הלימוד השנתיות השוטפות בהם מחויב כל עורך דין ה – CLE), הן בשל המכשול הביטוחי והן ואולי ובעיקר, שהמשרדים מעדיפים כי עו"ד זה יהיה גם מוסמך בישראל וגם שולט בשפה העברית כדי שכישרויו הכוללים ייצרו למשרד גמישות מרבית בשיבוצו בעסקאות ובתיקים בהם מעורבים גורמים או דינים ישראלים וזרים כאחד.



בקבוצה השלישית, משרדי עורכי דין מחו"ל השוקלים לפתוח משרדים בישראל ו/או להתמזג עם משרדים מקומיים, כדוגמת המיזוגים בענף ראיית החשבון. בשל העובדה כי גם כך משרדים בחו"ל נמצאים בתקופה של מעין "ישורת" שלאחר שנות המיתון (המכונה – New Normal) במסגרתה, אסטרטגית הינם תרים אחר הזדמנויות, בשל העובדה כי בעולם, ישראל נחשבת למעצמה טכנולוגית ומדעית המייצרת מעורבות משפטית רבה בעסקאות גלובאליות, וכן בשל העובדה כי במשרדי עורכי דין רבים בחו"ל כמעט תמיד יש שותפים יהודים אשר חושבים כי כך יוכלו להגשים חלום ציוני ולו גם בחלקו, ההתעניינות קיימת אך לשלב זה מעט ממנה מתורגם לשפת המעשה ורבות החששות והשאלות. דוגמאות למשרדים זרים אשר כן פתחו משרדים בישראל הינם משרד BLP, משרד ALO אסרסון, משרד DLA Piper, Greenberg Traurig ועוד כמו כן נעשתה מעין עסקת מיזוג/רכישה בין המשרד הסיני YINGKE למשרד ישראלי (אייל חייאט, זלוטי נייגר ושות').

פגישות והרצאות למשרדים אלו מפתיע מגוון השאלות הנשאלות על ידם. כל המשרדים מתעמקים בשאלות הטריטוריאליזם של קשיים, חסמים, רגולציה, שאלות ארגוניות, אתיקה וכד', אך רבים גם שואלים שאלות הקשורות למידת הביטחון האישי או הרווחה של אנשיהם אם וכאשר יתמזגו עם משרד ישראלי או יפתחו משרד בישראל. שאלות אלו רק התגברו עם מסכת הפיגועים בירושלים, מבצע צוק איתן והבחירות המתקרבות.

עוד משתאים הזרים על החסמים וההגבלות הקיימות למשרדים בישראל בנושא שיווק והרכשת לקוחות. כך לדוגמה מחקתי למשרד מסוים שורות שלמות בתוכנית העסקית אשר ניסח ובה הקצה תקציבי שיווק מכובדים לפרסום המשרד הממוזג במסגרת שלטי פרסומת ברכבות ובאוטובוסים בישראל, ערוץ שיווקי מאוד נפוץ בארה"ב ואסור לחלוטין בישראל.

שאלה מעניינת לא פחות אשר מעסיקה אותנו בהקשר של המשרדים הזרים הינה מי הם המשרדים הישראליים שהינם מטרה לרכישה או מיזוג על ידי משרדים מחו"ל? כאן המשוואה נותרה די ברורה גם ב- 2015, משרדים גדולים להם קשרי עבודה רבים והדדיים עם מספר משרדים בחו"ל יתקשו מאוד לצמצם את פעילותם רק לעבודה עם משרד אחד לו הם חברו או התמזגו. מרבית העבודה המשפטית הכורכת ייעוץ על פי דין זר הינה "מישראל החוצה" ועדיין איני רואה את המשרד הישראלי הקובע ליועץ משפטי או למנכ"ל - הלקוחות שלו, או לעצמו, כי לדוגמה בהנפקות או שירות לחברות ברישום כפול (חברות המונפקות כאן ובחו"ל) הוא ייעזר אך ורק בסניף הרלבנטי של המשרד הממוזג במדינת הרישום האחרת.

המשרדים היותר מתאימים למיזוג או לרכישה וגם זאת עם לא מעט קשיים, הינם אותם משרדים הפונים אלינו והמגלמים בתוכם את סדרת המאפיינים הבאים: הם צריכים להיות גדולים מספיק כדי שיהיו להם לקוחות גדולים או בעלי צרכים לעבודה בחו"ל (בעיקר לקוחות מסחריים כמובן), מנגד אינם המשרדים המסחריים הגדולים בשל בעיית ההדדיות שהוצגה קודם. כך גם הם צריכים להיות בעלי תרבות וסדר יום ארגוני אשר יוכל לנהל שיח מוצלח עם משרדים בחו"ל אשר במרביתם תרבות הניהול והארגון הינה מפותחת מאוד ביחס למשרד הישראלי הממוצע.

כמו כן שאלה גדולה הינה שאלת התעריפים השונים עיתים במאות אחוזים בין הנהוג במרבית המשרדים בישראל למשרדים בחו"ל (ראה לעיל פרק דיון רלבנטי בסיכום זה). כאן, יהיה על המשרדים הממוזגים למצוא את המודל וההתמהיל הנכון של תעריפי שכ"ט שיעמדו בתחרות עם משרדים מקומיים מזה ויהיו כלל כדאיים למשרדים מחו"ל מזה. אמנם למרבית המשרדים המתעניינים שלוחות במדינות שונות בעולם שגם בהן שכ"ט הוא נמוך יותר, אך לא תמיד ההשוואה לישראל נכונה, שכן כמעט כל המשרדים רוצים כי כאן ישבו מטעמם שותף אחד או שניים בכירים (בדרך כלל היהודים) והללו שותפים שרגילים לרמת משיכות שנתית שלפחות 2-4 מיליון דולר בשנה וגם יותר, רמה שהינה יותר מכפולה מרמת המשיכות הממוצעת של השותפים הבכירים ביותר בישראל. (ראה לעיל דיון גם בעניין זה).

כמו כן כמוצג בסעיף דיון אחר בסיכום זה, יותר משרדים בחו"ל נדרשים על ידי לקוחותיהם לעבור לשיטות תמחור אלטרנטיביות כגון: תעריף קבוע, ריטיינר, תעריף הצלחה ושילובים של



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

הללו (המכונים בקרב משרדים בחו"ל AFA – Alternative Fee Arrangements), אך עדיין וכמוצג בדיון הרלבנטי לעיל, אחוז התיקים המתומחרים לפי שעות במשרדים האמריקאים, גבוה מאחוז זה בישראל.

לסיכום: אין ספק שההתעניינות רבה ובסופה של הדרך נראה יותר משרדים זרים נוכחים בישראל. אך הדרך לשם אינה קצרה ורצופת שאלות, מחד של רגולציה, אתיקה, כלכלה, ביטוח וכיובי ומאידך ואף חשוב יותר, שאלות של תרבות ארגונית, אידיאולוגיה, ערכים וכן, גם שאלות אישיות של השותפים כמו רווחה ובטחון אישי אשר בשנים 2014 ו-2015 רק התחדדו.

כו. אחריות מקצועית

בשנת 2014, כבשנים שקדמו לה נמשכה מגמת הגבהת רף תביעות אחריות מקצועית כנגד עורכי דין/עורכי פטנטים. בטבלה מטה מוצגת התפלגות ההודעות והתביעות לפוליסות משרדיות (בשונה מפוליסות בסיסיות) באחת עשרה השנים האחרונות. להרחבה פנה לאתר האינטרנט שלנו

www.glawbal.com

| GLawBAL 2014 | התפלגות הודעות ותביעות אחריות מקצועית - אוקטובר 2014 |
|--------------|--|
| 19.3% | רשלנות בעסקאות מקרקעין |
| 9.2% | אחר |
| 8.8% | רשלנות בניסוח חוזים ועסקאות |
| 7.2% | ניהול הליכים בבית המשפט לרבות העדר הופעה |
| 6.4% | חדלות פירעון |
| 6.3% | נאמנויות ופעולה בהעדר הרשאה |
| 5.6% | רשלנות בניסוח כתבי טענות |
| 5.5% | ניגוד אינטרסים מסוגים שונים |
| 5.3% | מצגים בהסכם שכר טרחה (היקף השירות) |
| 4.1% | אי קבלה/הפרה של הוראות לקוח |
| 3.8% | ענייני מחשוב לרבות אובדן מידע ותיקים |
| 3.0% | ענייני פטנטים וקניין רוחני |
| 3.0% | רשלנות בליווי בדיני מס |
| 2.7% | שכחה או העדר תניות חשובות בעסקאות וחוזים |
| 2.6% | רשלנות בייצוג בדיני עבודה |
| 2.4% | התיישנות |
| 1.9% | רשלנות בייצוג בדיני ניירות ערך |
| 1.1% | חקירות מול רשויות אכיפה ואישום פלילי |
| 1.2% | בדיקת נאותות |
| 0.6% | לשון רע |

עלייה זו מתבטאת בכמות התביעות, בסוגן ובגובהן. אין כמעט שבוע בו אנו מדווחים על תביעות חדשות. לעליית מופע התביעות, הסברים רבים אשר יקובצו בקצרה לקבוצות הבאות:

א. מורכבותן של עסקאות והדגן או הליכים הפרוצדוראליים, יוצר מספר לא מבוטל של דגשים עליהם על עורך הדין להקפיד, לדוגמא בתחומי המקרקעין, המיסוי, ניירות הערך, הקניין הרוחני וכיובי. שגיאות או טעויות בתחומים אלו מובילות לתביעות רשלנות



- מקצועית. לקבוצה זו נוסף חשיפה רבה של עו"ד בעת הינו חובש כובעים שונים של officer of the court כגון מנהל מיוחד, מפרק כונס מפעיל וכיוב'.
ב. פעילותו של עורך הדין בעת ובעונה אחת בנושא משרה ויועץ משפטי על התפר שבין פעילויות כאמור והכיסוי הביטוחי הנלווה להן.
ג. פעולותיו של עורך הדין בעת ובעונה אחת כעורך דין וכנאמן על נכסיו/זכויותיו של הלקוח.
ד. עליית סף המודעות בקרב לקוחות לתבוע עורכי דין בגין אחריות מקצועית ובמקרים רבים בכריכתם של תביעות האחריות המקצועית עם סכסוכי שכר טרחה. יותר ויותר לקוחות רואים בעורכי הדין שלהם ובחברות הביטוח "כיס עמוק".
ה. ריבוי תהליכים ו/או עובדים ו/או מועדים במשרדים ללא מענה ניהולי ו/או טכנולוגי הולם, גורם אף הוא לטעויות אשר עשויות להסב ומסבות נזק ללקוחות. בכלל זה שמירת מועדי בתי משפט, שמירת מועדי הגשה של מסמכים וכד'.
ו. מעורבותו של עורך הדין בנושאים/הליכים הנלווים להליך המשפטי או גרירתו להליכים כאלו. כך במהלך השנה האחרונה היו הרבה יותר מבעבר, הודעות לחברות ביטוח העוסקות בלשון רע או הוצאת דיבה מטעמו של עורך הדין, אם בנייהול ההליכים, כתבי הטענות ואף בלוגים או ציטוטים מהרשת החברתית.
ז. הליכים משפטיים ופסיקות של בתי המשפט המלמדות על עליית מדרגה בנכונות בתי המשפט להכיר ברשלנות של עורכי דין מקום בו לא נעשה כן בעבר. במסגרת כך נזכיר את העילות הבאות כדוגמאות:
• חיוב עורכי דין באחריות כלפי צד לא מיוצג (לדוגמא בעסקאות מקרקעין).
• חיוב עו"ד באחריות מקום בו פעל על פי ייפוי כוח מזויף או ככלל כאשר אין מדובר ברשלנות אלא אחריות מוחלטת.
• אחריות עו"ד כמפרק/נאמן על נכסי חברה בפרט בעת כינוס מפעיל או הבראה.
• מצגי עורך דין ככלל ובפרט בהסכם שכ"ט או חמור מכך בהעדר הסכם שכ"ט.
• חיוב עורכי דין גם מקום בו הינם פועלים ללא תשלום שכר טרחה.
• חשד בעורך דין מקום בו לדעת רשות חקירה הינו "שומר הסף".
ח. חשיפת המשרדים ללקוחות חו"ל ובפרט לארה"ב, חושפת אותם גם לנהוג בנושא תביעות אחריות מקצועית בחו"ל, הן בנכונות לקוחות לתבוע והן ביחס לגובה התביעות. כך גם פוליסות האחריות המקצועית המגנות על המשרדים מפני חשיפה בארה"ב, יקרות יותר.
ט. גדילתם של המשרדים מחד, ריכוזו של המשק מהצד האחר ופריסה בינלאומית של חברות וגופים עסקיים גדולים כקטנים, יוצרת פוטנציאל גדול יותר של ניגודי אינטרסים אשר גם הם מהווים, עילות לתביעות אחריות מקצועית. ישאל עצמו גם מי מהקוראים מתי בחן לאחרונה: האם נתבע פורמאלי מספר 7 בהודעת צד ג' אינו בטעות לקוח קבוע שלו?... ו/או האם בעת פתיחת תיק חדש בלקוח ביצע שוב בדיקת ניגוד אינטרסים.
י. עילות כלליות אשר או יורדות לשורש הכשרתם מיומנותם ועיתים, לצערנו, מהימנותם ואמינותם של עורכי הדין אשר מביאות לקוחות לתבוע את עורכי דינם. אף לא אחד מאיתנו שבע רצון לקרוא בעיתונות על "מעידות" שונות של עורכי דין ויותר מכך ברור לכולנו מה הדבר עושה לציבור לקוחותינו. מטבע הדברים, יותר ויותר הרשעות ו/או אישומים תלויים ועומדים כנגד עורכי דין, מעלות את סף המודעות בעניין זה.
יא. השתכללותה של הטכנולוגיה ותעבורת המידע חושפת אף היא את עורכי דין לכשלים מערכתיים אשר בסופו של יום מובילים לתביעות אחריות מקצועית. וגם כאן ובלחישה ישאל עצמו כל קורא: האם בחודש, שנה אחרונים הוא, או מישהו במשרדו לא העביר הודעת אי מייל מסוימת ללקוח אחד בעוד במקורה נועדה להישלח ללקוח אחר...רק משום ששם בספר הכתובות האלקטרוני דומה?... ברקע רואים אנו יותר ויותר סיכונים לתביעות אחריות מקצועית במעורבות הרבה של עורכי דין בפעילות ברשתות החברתיות.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

יב. ואחרון, ללא אישור סטטיסטי מובהק, דומה שיחד עם עליית כמות עורכי הדין בסקטור והחיפוש אחר תיקים ועבודה, קיימת תחושה כי עורכי הדין עצמם קלים יותר בידם על ההדק בהגשת תביעה כנגד חבריהם. אנו רואים יותר ויותר תביעות המוגשות על ידי עורכי הדין כנגד חבריהם מקום בו עילת התביעה אינה בהכרח אחריות מקצועית אך התובע מודע הן להשפעת תביעה שכזו על הצד השני והן לעובדה כי מדובר בכיסה העמוק של חברת הביטוח.

עורך דין זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה ביעוץ אסטרטגי, כלכלי וארגוני, בשיפור ביצועים, בניהול סיכונים, אחריות מקצועית ובהשמה לסקטור המשפטי. המעוניין לעיין בשאר מאמרנו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com