



השפעות מלחמת חרבות ברזל על סקטור עורכי הדין - גלובס (תקציר) מאי 2024

ככל שנה מזה כשני עשורים ולקראת הכנס השנתי של לשכת עורכי הדין, לבקשת עיתון גלובס, הצגתי סקירה קצרה על השפעות מלחמת חרבות ברזל על סקטור עורכי הדין בהקשרים שונים.

אבהיר כי צילום המצב בסקירה זו נכון לחודש מאי 24. יש להניח שאם תורחב החזית הצפונית לכדי מלחמה ותמרון קרקעי, או החרפת העימות, יושפע בהתאמה גם סקטור עורכי הדין.

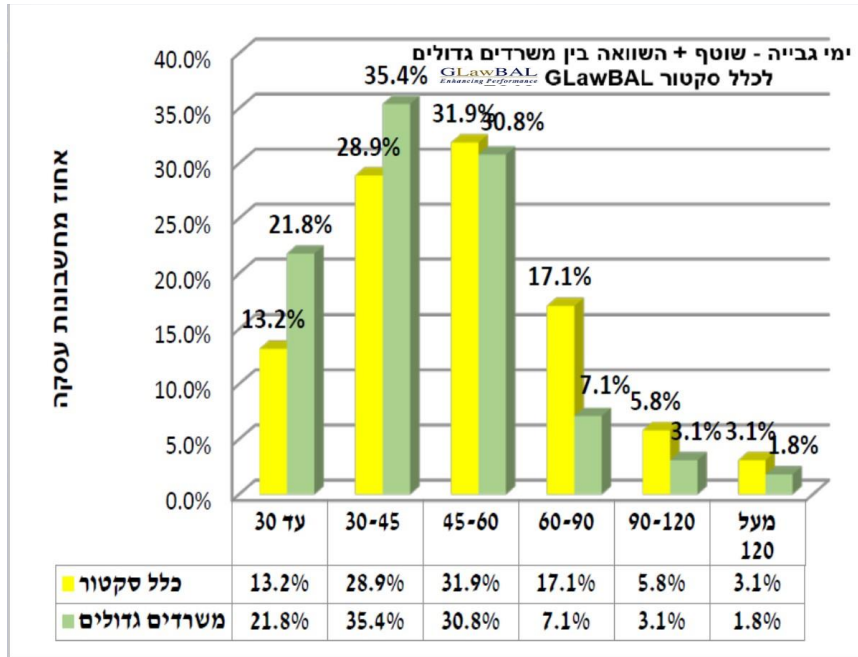
מלחמת חרבות ברזל הינה **המשבר השישי** שאנו מלווים מזה כ- 3 עשורים. לכל משבר רקע ואפיון משלהם. לשם התזכורת **מצורפת כקישור, הסקירה לעיתון גלובס, ביחס למשבר הקורונה מחודש מרץ 2020 ועדכון מצב הסקטור ביחס למשבר אשר מצורף כקישור ופרסמנו בחודש ינואר 2021.**

הגם שאין זה המשבר הראשון כתוצאה ממלחמה, כל משבר אינו דומה לאחר. כאמור, קדמו למלחמת חרבות ברזל, שנת 2020 ומשבר הקורונה, שנת 2021, בה התאוששות והאצה כמעט בכל תחומי העיסוק, אך בשנת 2022, שילוב של משבר בהי טק, הביטי הרפורמה המשפטית, אינפלציה וריבית גבוהה, הביאו איתם האטה, בואכה שנת 2023, שבסופה מצאנו עצמנו במלחמה (ואני אישית, עם אירועי חטיפה ופגיעה במשפחתנו וייסוד מטה משפחות החטופים). **מצורפת סקירה דמוגרפית וכלכלית** אותה הצגנו בחודש מאי 2022, גם אז לעיתון גלובס לקראת הכנס השנתי של לשכת עורכי הדין ב- 2022. מכיוון שאזכרתי את נושא מטה המשפחות, למעוניינים, **מצורפת כקישור, המצגת המרגשת, והפאנל החשוב**, במושב המרכזי של כנס הלשכה האחרון. כשעוסקים במשרדי עורכי דין, השפעת משבר הינה בשונות גדולה. ממשרדים שמשברים, כמלחמה, מטיבים עימם בהקשרים שונים, דרך הללו שדי "אדישים" בין תקופת שגרה ותקופת משבר, ועד הללו שמושפעים מאוד ואף חווים קיפאון מוחלט. **להלן אחלק זאת למספר היבטיי השפעה.**

1. ביקושים והכנסות

כאן יש להבחין בין החודשים אוקטובר – דצמבר 2023 לבין תחילת והמשך 2024. בעוד בחודשי המלחמה הראשונים כל המשרדים, חוץ האטה, מסיבות, כגון סגירת בתי המשפט, סגירת השמיים ומילואים ארוכים, בתחילת 2024 והמשכה, אנו רואים שיפור בתחומים מסוימים, הגם שישנם תחומים שעדיין די בקיפאון. מכיוון שהמלחמה פרצה באוקטובר 2023 השפעתה הינה למעשה על רבעון אחד מתוך שנת 2023. כאשר אנו מודדים את ביצועי כל 2023, לממוצע כלל המשרדים בסקטור, נדגמה ירידה קלה בהכנסות הנעה בין 5%-10%, אך פחות מכך ירידה ברווחים, בעיקר בשל חיסכון בהוצאות בימי חל"ת, פיטורין חלקיים וכד'. **אך בהחלט נדגמים משרדים ששנת 2023 מהטובות שהיו להם, בין אם כתוצאה שהמלחמה השפיעה רק על רבעון אחר ובין בשל העובדה שמרבית שכ"ט בסקטור נגבה בתנאי שוטף 30, 45, 60 ואף יותר ימים – ראה שקף בעמוד הבא.** אציין שבדומה למשבר הקורונה מרבית המשרדים לא נהנו מתמיכת המדינה כי בשל העבודה על בסיס מזומן לא הציגו פגיעה גדולה בין הכנסות החודשים אוקטובר-דצמבר 2023 ביחס לחודשים אלו ב- 2022. להלן נתמקד בתחומים השונים:

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



1.1. בתחום דיני החברות, קיימת ירידה בהכנסות, בגלל שיתוק חלקי בפעילות החברות ובוודאי העסקאות, חיסכון של יועצים משפטיים שהידקו את החגורה, או דחו עבודה משפטית תשתיתית, סגירת השמיים שהשפיעה על עסקאות ולקוחות חו"ל וכד'.

1.2. האטה גדולה מכך היתה במשרדי שוק ההון עד כדי הקפאה מוחלטת. עניין זה הוקל לאחרונה, זאת, בין השאר, נוכח העובדה ששוק ההון האמריקאי עובד כרגיל וגם שוק ההון בארץ החל להתאושש.

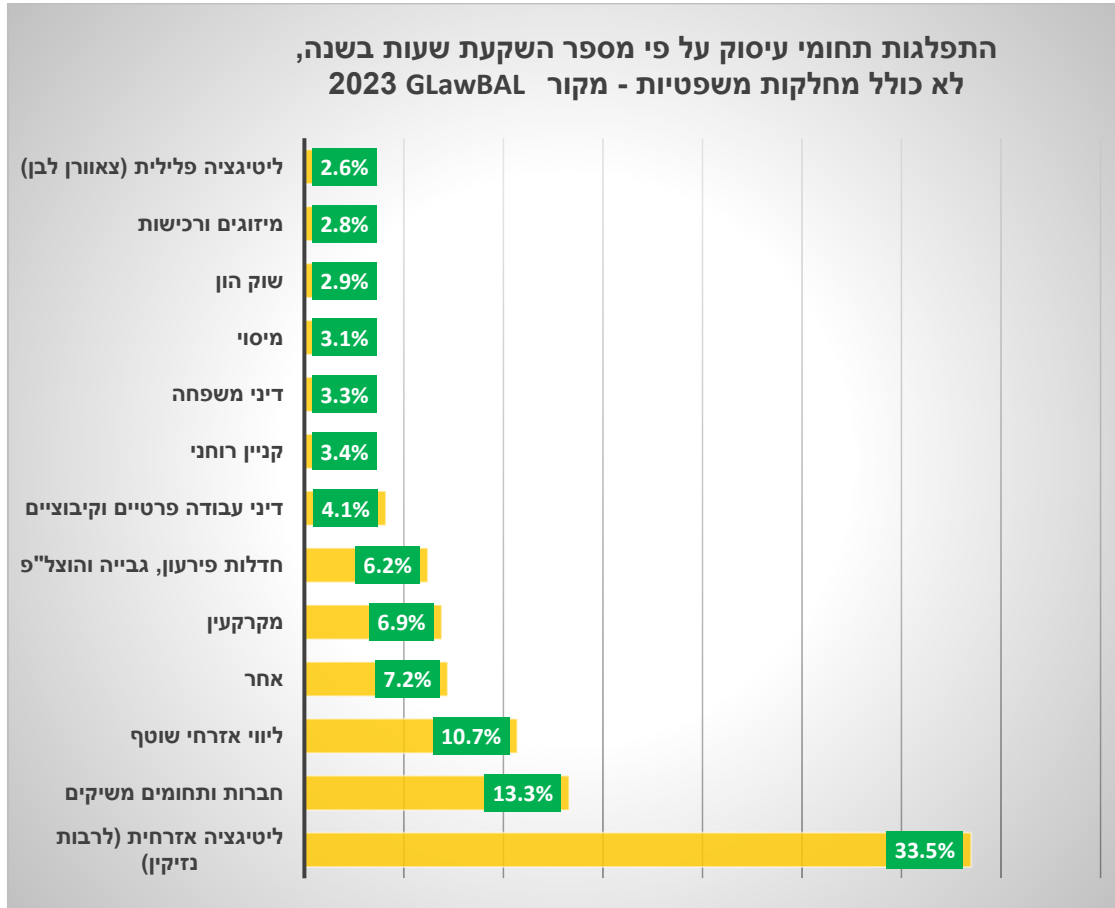
1.3. במגזר ההיטק שסבל גם כך מהאטה מ-2022, קיימת סטגנציה. מטבע הדברים הסנטימנט השלילי הקיים במשק גורם למשקיעים (בין אם קרנות ובין אם פרטיים) להדיר רגליהם מהשקעות או לבחון אותן במשורה. גם כאן במרבית חברות ההיי טק צעירים במילואים.

1.4. כבמשברי עבר תחום דיני העבודה שסבל מהאטה ערב המלחמה, זוכה לביקוש בחודש בעיקר בצד המעסיקים, בעיקר בשל העובדה שמעסיקים נדרשים לייעוץ משפטי ביחס להשפעות המלחמה על פיטורין, חליית וכד'. כמו כן חברות מוצאות תקופה זו לעבודה תשתיתית בתחום דיני העבודה.

1.5. למרות הסגירה החלקית של בתי המשפט, בתחום הליטיגציה ניכרת עלייה. סוגיות המשבר (כגון סיכול חוזים ועסקאות), מציפות מחלוקות וסכסוכים. כמו כן וכבכל משבר גופים עסקיים וחברות נוטים כן לממש זכויות תביעה מקום בו לא בהכרח היו עושים כן בתקופות פריחה. אזכיר כי תחום הליטיגציה לסוגיה (אזרחית, פלילית, מנהלית, עבודה ועוד, מגיע עד כדי כמעט מ-50% מפעילות הסקטור כמוצג בתרשים בעמוד הבא.

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

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



1.6. כרגיל, עולם חדלות הפירעון והנשייה זוכה לביקוש שילך ויגדל בוודאי לאור סביבת הריבית הגבוהה במשק, סגירת עסקים וכד'. כאן קיים הבדל עצום ביחס למשבר הקורונה, במסגרתו הבנקים גילו סובלנות רבה (בין כהנחיות רגולטוריות אד הוק ובין כיוזמה שלהם). כמו כן בתקופת הקורונה חברות ומשקי בית צמצמו הוצאות ופועל יוצא מכך הצליחו לשמור על מוסר תשלומים.

1.7. משרדי המס נדרשים לעבודה בתחום המענקים וייצוג מול הרשויות בסוגיות מענקים ופיצוי. חלקם מועסקים (מצד זה או צד אחר) ברגולציה המתוכננת בתחום המס כחלק מהכלים למתן מענה להוצאות המלחמה ולגירעון הגדל והולך בתקציבי המדינה השונים.

1.8. תחום הקניין הרוחני המלווה את ההייטק, הפארמה והמכשור הרפואי, די דורך במקום. זאת בין אם בשל העובדה שתחום זה נלווה לא מעט לעולם ההי טק, ידם של מנהלי קניין רוחני ויועצים משפטיים קפוצה יותר וחלק מהזמן משרדי הפטנטים ודומיהם היו סגורים.

1.9. לפני המלחמה בשל סביבת הריבית, בתחום המקרקעין הודגמה האטה. אך בהמשך, בשל האצת העלייה לארץ ורכישת דירות, הגידול באוכלוסייה, מחסור בקרקעות, מבצע

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

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



- קבלנים (כגון תשלומי מקדמה נדיבים, או כיסוי מס) ועוד, ישנם ביקושים ערים ובפרט בתחום ההתחדשות העירונית. יש לזכור בשונה מתחומים אחרים רמת הביקושים הגבוהה ואף גדלה מזה לדיור והמחסור בקרקעות, משפיעה על המשרדים בתחום זה.
- 1.10. תחום התכנון והבנייה, אף הוא מהתחומים היציבים יחסית בעת משבר. בין אם בשל המדובר בהליכים ארוכי טווח ובין כי תחום זה הינו שושבין קבוע לעולם המקרקעין אשר כאמור לעיל מציג חוזקה יחסית.
- 1.11. עולם ההון המשפחתי ודיני המשפחה בסגמנט הגבוה זכה לעלייה. אם כתוצאה מכך שהמתחים דחפו זוגות "להפריד כוחות". ועד בעלי משפחות שהבינו "שלא לעולם חוסן" ופנו לערוך צוואות ו/או לטפל בהונם המשפחתי. בתחום משקי הבית בהם תהליך של גירושים והפרדת בתים הינו "יקר", בעת משבר, נצפתה האטה.
- 1.12. בחודשיים האחרונים תחום הנזיקין והביטוח כמו גם תביעות כנגד המוסד לביטוח לאומי ומשרד הביטחון/קצין תגמולים, מציגים ביקושים ערים. בהערת אגב אציין, כי יחד עם לשכת עורכי הדין אנו מנסים (בחוות דעת כלכליות) להדוף יוזמות חקיקה לקבוע שכר טרחה מקסימלי בתחומי הייצוג מעלה. בתחום זה מופע הנפגעים הינו רחב וכולל זכויות מול חברות הביטוח, המדינה, הביטוח הלאומי ועוד.
- 1.13. ותמיד קיימים שהם "חסיני מיתון" כגון תחומי תעבורה, פלילי וכד' אשר אמנם חוו שינויים בעת סגירת בתי המשפט או קריאה למילואים. ומנגד תחומים שעבורם מלחמה היא "סיוט" כגון ניוד מומחים.
- 1.14. **נסכם בטבלה בעמוד הבא, בחלוקה בין:**
- 1.14.1. בצד ימין בטבלה, משרדים קטנים בהם עיקר העבודה הינה עבור משקי בית, עוסקים זעירים ומעט חברות ביניים בתחומים שונים לרבות כגון חברות משפחתיות.
- 1.14.2. בצד שמאל בטבלה, משרדים גדולים הנותנים שירות לחברות גדולות וקונצרנים, לקוחות חו"ל וכד'. וכן בוטיקים מתמחים ומצליחים, הן בתחום משקי הבית (כגון נזיקין, דיני אישות, פלילי, מקרקעין של משקי בית וכדומה) והן בתחומים מתמחים.
- 1.15. צבענו בטבלה, בצבעים שונים את ההשפעה של המלחמה על כל אחד מהתחומים (ממוצע ההשפעה שכן כאמור אין הרבעון השלישי של 2023 דומה לשנת 2024):
- 1.15.1. **וורד** – משרדים/תחומים בהם קיים גידול בביקושים.
- 1.15.2. **ירוק** – משרדים/תחומים בהם קיים קיטון מסוים בביקושים.
- 1.15.3. **אפור** – משרדים/תחומים בהם קיים קיטון משמעותי בביקושים.
- 1.15.4. **צהוב** – משרדים/תחומים בהם אין שינוי משמעותי.



המספרים המוצגים הינם באלפי ₪ במונחי מחזור הכנסה שנתי ממוצע למשרת מחייב (שותף/עו"ד)

מחזור הכנסה שנתי ממוצע למחייב - משרדים בינוניים/גדולים/בוטיקים		מחזור הכנסה שנתי ממוצע למחייב - משרד קטן		2024
גבוה	נמוך	גבוה	נמוך	
969	495	535	226	ליטיגציה אזרחית (לרבות נזיקין)
1028	603	597	393	חברות ותחומים משיקים
755	477	451	207	ליווי אזרחי שוטף
883	552	651	421	שוק הון
1495	732	704	205	מקרקעין
1008	582	435	265	דיני עבודה פרטיים וקיבוציים
1485	672	509	325	קניין רוחני
1014	467	491	249	חדלות פירעון, גבייה והוצל"פ
1214	659	637	427	מיזוגים ורכישות
1466	730	650	427	מיסוי
1415	779	687	397	ליטיגציה פלילית - צארון לבן
1249	602	506	233	דיני משפחה

1.16. קצרה היריעה בסקירה קצרה זו להמליץ, כיצד על המשרדים להיערך בתחום זה של ביקושים ועליית/ירידת פעילות. (על היערכויות אחרות ראה בהמשך) ולשם כך נפנה את הקורא לשלל המאמרים והסקרים באתר הבית שלנו בעמוד הפרסומים בכתובת <http://www.glawbal.com/rec.asp>. ובכל זאת מעט דגשים על קצה המזלג:

1.16.1. על המשרדים לעבור על כל תחום פעילות במשרד ולמפות את הפרויקטים, להעריך אלו מהללו יושהו, יוקפאו או להם דווקא ההיפך עלייה בביקושים. בנוסף, על המשרדים לבחון הסבת עובדים לתחומים בהם צפוי לדעת המשרדים דווקא ביקוש.

1.16.2. לא מן הנמנע שבתקופה זו יאוחדו מחלקות או תחומים, בהם פחות פעילות להללו המוצפים בפעילות. לא תמיד הדבר קל מבחינה ארגונית ומקצועית ויש לפעול בצעד זה תחת ההנחה שבשלב מסוים תשוב הפעילות לשגרה, על כל המשתמע.

1.16.3. אסור למשרדים להניח לרגע את פעילת השיווק השוטפת וככל הניתן יש לצקת לתוכה תכנים הקשורים לניהול המשבר ורלבנטיים ללקוחות, מדיני עבודה, סוגיות מס, רגולציה ועוד. זאת באמצעות ניוולטר מתאימים, אירועי לקוחות או פגישות ספציפיות עם לקוחות (בוודאי הגדולים).

1.16.4. בתקופות משבר לקוחות מעדיפים את עורכי הדין שלהם רחבי אופקים ויכולים לתת להם ערכים מוספים, ביחס להשלכות המשבר והמלחמה באופן כולל. אין הכוונה שעורכי הדין יהפכו ליועצים פיננסיים או בוודאי מדיניים, אך בהחלט מעורים בהשלכות הכלליות השונות שיוצר המשבר כל כלכלת המשק ותחומים אחרים.

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

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



2. כוח אדם

- 2.1. מעטים המשרדים שקיצצו שכר או פיטרו כוח אדם ובעיקר משרדים קטנים שפיטרו שכירים או משרדים שפיטרו עורכי דין בכירים שמהווים מרכיב הוצאה גבוה ולא תמיד יעיל (להרחבה **מצורף קישור למאמר העוסק במדידה כלכלית במשרד עורכי דין**).
- 2.2. מטה מצורפת טבלת הכר הכללית שלנו משנת 2023 לגביה נוכל לומר שרק בחלק הבכירים נצפו שינויים כלפי מטה ברמות השכר בשיעורים של 5%-10%. כמו כן חלק קטן מהמשרדים הקטנים או קטנים בינוניים עדכנו את רמות השכר באותם ערכים דלעיל וגם זאת בעיקר לעורכי הדין היותר וותיקים.

משרדי עורכי דין שכר עורכי דין שכירים ברוטו בשקלים 2023				
ותק	משרדים מגה גדולים / גדולים/בוטיקים יוקרתיים	משרדים בינוניים/גדולים	משרדים בינוניים/קטנים	במשרדים קטנים
שנה 1	16,000 – 14,000	14,000 – 12,500	13,000 – 11,000	9,750 – 7.750
שנה 2	19,000 – 16,000	16,000 – 13,500	14,500 – 12,000	10,500 – 8,500
שנה 3	21,000 – 17,000	17,000 – 14,500	16,000 – 13,500	11,500 – 9,000
שנה 4	23,000 – 19,000	19,000 – 16,000	17,500 – 14,500	13,000 – 11,500
שנה 6	25,000 – 20,000	22,000 – 17,500	20,000 – 15,000	14,500 – 12,000
6-8 ואילך	32,000 – 24,000 ויותר	28,750 – 18,500 ויותר	25,000 – 17,000 ויותר	18,000 – 13,000

- 2.3. היו משרדים (בעיקר קטנים) שהשתמשו באופציית החל"ת, אך בעיקר לצוות המטה בשל העובדה ששותפים ועורכי דין רבים היו במילואים או עבדו באופן היברידי.
- 2.4. כתוצאה מפיטורין והורדת שכר בחלק מהמשרדים, נמדדה עליה בפניות של מועמדים להשמה. בקרב הפונים אחוז גבוה של עורכי דין וותיקים אשר כאמור לעיל מצאו עצמם מפורטים בשיעור גבוה יותר מהצעירים מהם.
- 2.5. בעוד בתחילת המלחמה היה קיפאון מוחלט בביקושים של המעסיקים להשמת עורכי דין, מתחילת השנה החלו ביקושים לכוח אדם שגדלו בשבועות האחרונים בתחומים שונים ומנגד נמשך קיפאון בתחומים אחרים.
- 2.6. כך עליה משמעותית בגיוסים לליטיגציה ובפרט לתחום חדלות הפירעון, לתחומי המקרקעין ובפרט להתחדשות העירונית, לתחום דיני העבודה ועוד. בשלב זה, בתחום דיני החברות, ההיטק, קניין רוחני, מיזוגים ורכישות ושוק ההון די קיפאון בגיוסים.



Zalmanovitch David

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

Founder & CEO

www.glawbal.com

- 2.7. עוד טרם המלחמה משרדים האטו או חדלו תוכניות רווחה יקרות, מתנות חג יקרות וכמובן צמצום/הקפאת העלאות שכר ומתן בונוסים גם הוא נשקל בזהירות.
- 2.8. נציין שככל משבר שזו עשויה להיות שעתם של המשרדים הקטנים/בינוניים לגייס כוח אדם איכותי שבעבר העדיף להצטרף למשרדים גדולים ויש להניח שכעת עלותו תהיה זולה וגיוסם קל.

3. גיאוגרפיה

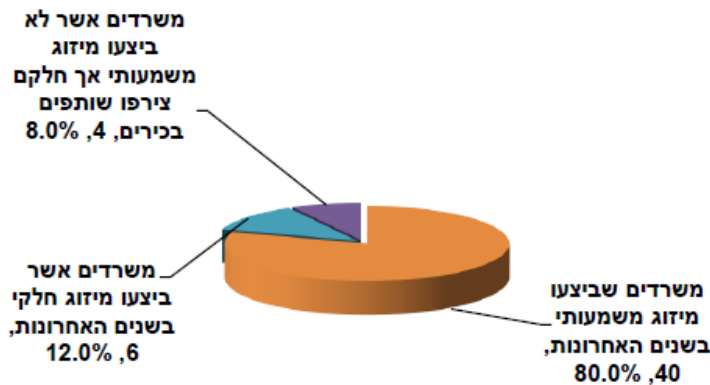
- 3.1. חזינו בתחילת המלחמה פינוי של משרדי עורכי דין מאזורי העימות, הן משרדים שונים בצפון הארץ וחלק מדרומה.
- 3.2. סולידריות של משרדים מהמרכז ופעולות של לשכת עורכי הדין סייעו למשרדים אלו להמשיך לפעול. בעניין זה יודגש כי גם אנו ב- Partners & Co נמשיך לאפשר לעורכי דין או משרדים שפוננו ממשרדם לפעול ממשרדנו.
- 3.3. הניסיון של משרדים, בתחום העבודה ההיברידי, מימי הקורונה ולאחריה, סייע למשרדים להמשיך לקיים חלק מהפעילות, ברצף סביר. יחד עם זאת ולא מעט לקוחות (בפרט בתחום משקי הבית) היו בקשר רופף עם המשרדים בין אם כתוצאה ממילואים ובין אם פונו כלל מביתם.
- 3.4. מטבע הדברים משרדים מאזורי העימות להם מרכז פעיל במרכז הארץ או בערים ירושלים וחיפה, נעזרו בכך להמשיך קיום הפעילות.
- 3.5. משרדי חו"ל הפועלים בארץ צמצמו מאוד את פעילותם כמו גם נוכחותם בזמן המלחמה. בין אם בשל הקטנת הפעילות ובין אם בשל העובדה שחוו קשיי ביטוח או עיתים בשל תדירות הטיסות שצומצמה לארץ ומחירי הטיסות.
- 3.6. המלחמה חדדה את הצורך של משרדים לארגן לעצמם תיק תרחיש חליפי של העברת המשרד לאתר אחר. זאת על כל המשתמע מהמרחב הפיסי דרך מערכות טכנולוגיות, אמצעי גישה ועוד. זאת על אחת וכמה עבור משרדים הקרובים לאזורי העימות.

4. משברים, פרישות, מכירות ופירוקים והשינוי בביקוש למיזוגים

- 4.1. כנלמד מהעבר, עת משבר היא תקופה פורה של מיזוגים. הגם שבחודשי המלחמה הראשונים היה קיפאון בתחום זה, בחודשים האחרונים קיימת עלייה בביקוש למיזוגים ורכישות, בין אם בין משרדים ובין אם בצירוף משרדים מתמחים או מחלקות מתמחות.
- 4.2. עוד לפני מלחמת חרבות ברזל וכמוצג בשקף שלהן הואצה מאוד מגמת המיזוגים בסקטור עורכי הדין. כמוצג בתרשים שלהלן מקרב 50 המשרדים הגדולים בישראל 40 משרדים (80%) ביצעו מיזוג משמעותי בשנים האחרונות. 12% ביצעו מיזוג חלקי ו- 8% לא ביצעו מיזוג אך צירפו שותפים בכירים על אנשיהם.



**מיזוגים בקרב 50 המשרדים הגדולים בישראל בשנים האחרונות
GLawBAL 2022**



4.3. משרדים רואים בתקופת משבר כחלון הזדמנויות להשלים תחומים סינרגטיים לתחומי פעילות המשרד ותחומים שעקומת הביקוש להם, גבוהה. כך קיימים אצלנו ביקושים גבוהים מאוד למשרדים בתחומי חדלות הפירעון ודיני עבודה, ליטיגציה מסחרית, ומקרקעין ובעיקר התחדשות עירונית.

4.4. משבר מתמשך מציף מחלוקות וסכסוכים במשרדים (בין אם בקרב השותפים ובין מחלוקות עם לקוחות על שכר טרחה) רמת המועסקות שלנו בגישורים ובוררות בין שותפים ו/או בין משרדי ללקוחותיהן (לרבות חוות דעת לשכר טרחה ראוי) עלתה בעשרות אחוזים בחודשים האחרונים.

4.5. וכן היו משרדים כמו גם שותפים אשר החליטו כי מלחמה אולי הינה "קריאת כיוון" נוספת לפרוש בשל גיל ולסגור את משרדם או למוכרו למשרד אחר. וכן לצערנו מלחמה יוצרת מצבים של רצון לפרישה או מכירת משרד (בעיקר קטן), עת ראשו נפל או נפצע.

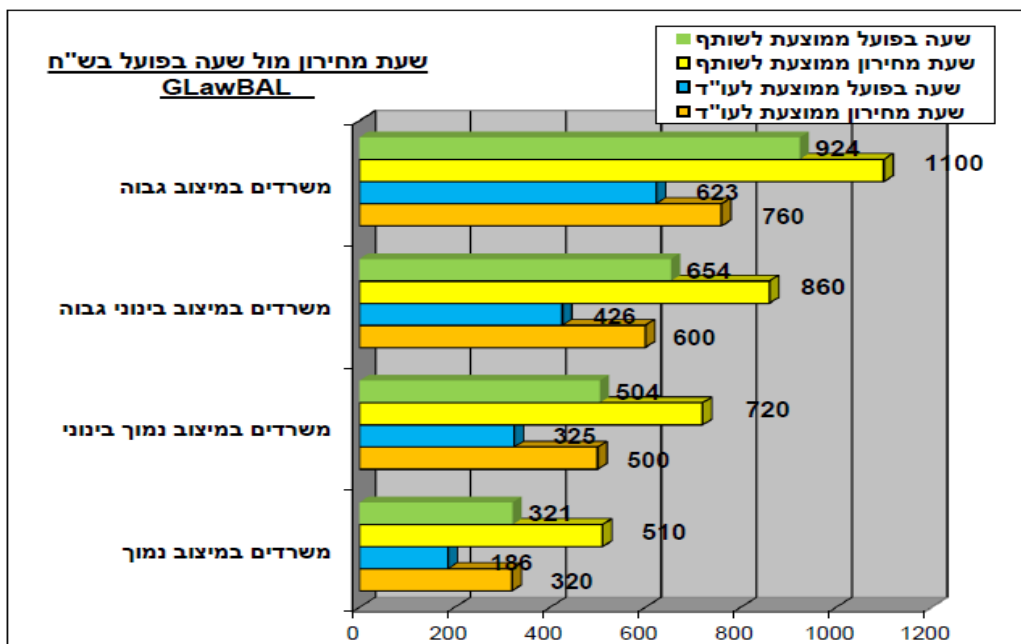
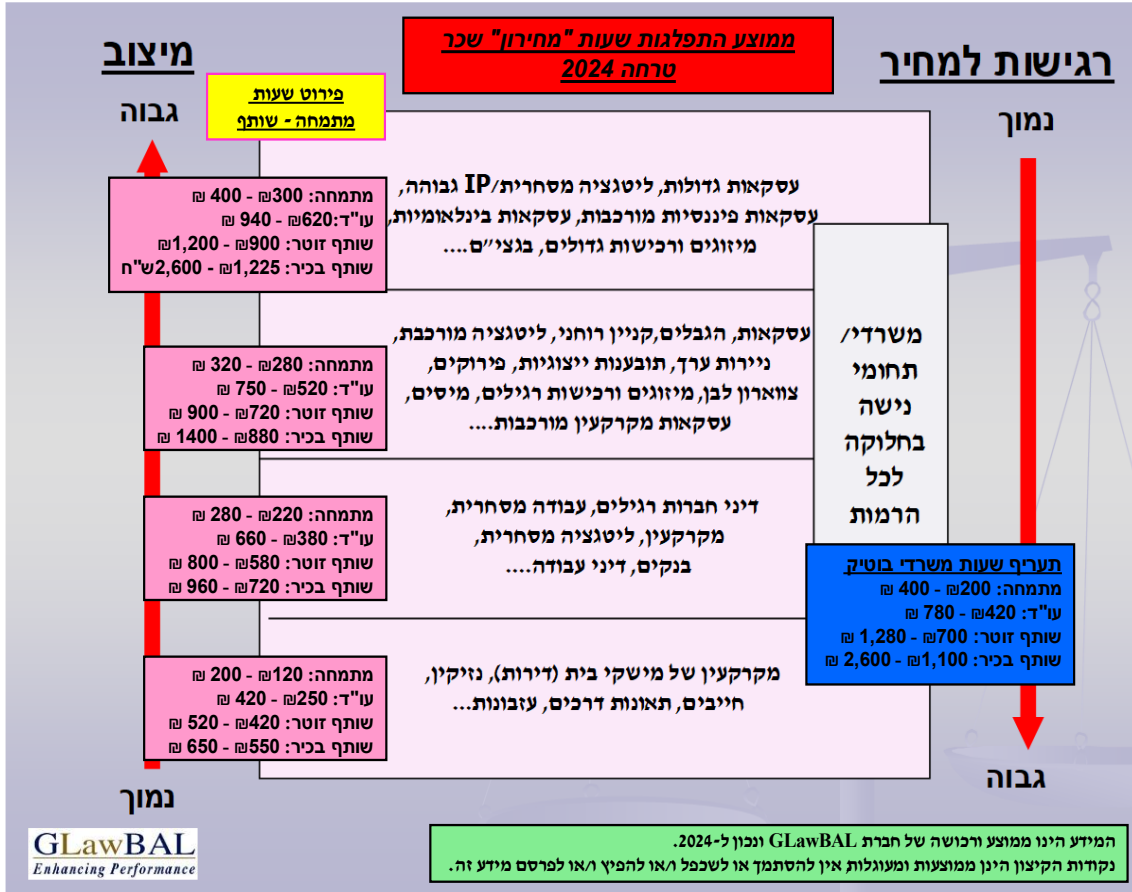
5. תעריפי שכר טרחה, פיננסיים וגבייה

5.1. עם פרוץ המלחמה לקוחות רבים בכל השכבות של מתן השירות ומיצוב המשרדים, התעכבו בתשלום ו/או ביקשו הנחות/פריסת תשלומים. אך התכשורת מלאה לתשלום הייתה בשוליים ובעיקר במשרדים קטנים. (ראה בהמשך שקף).

5.2. כך גם, מתחילת המלחמה לא נצפתה הורדת תעריפי שכר טרחה שגם כך נשחקו כתוצאה מהאינפלציה בשנתיים האחרונות. מטה מצורף תרשים של תעריפי שכר טרחה במחירי מחירון ובהמשך התעריף האפקטיבי של הגבייה בפועל. (להרחבה ראה מאמר מקיף בנושא מדידה כלכלית של משרד עורכי דין).

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

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





Zalmanovitch David

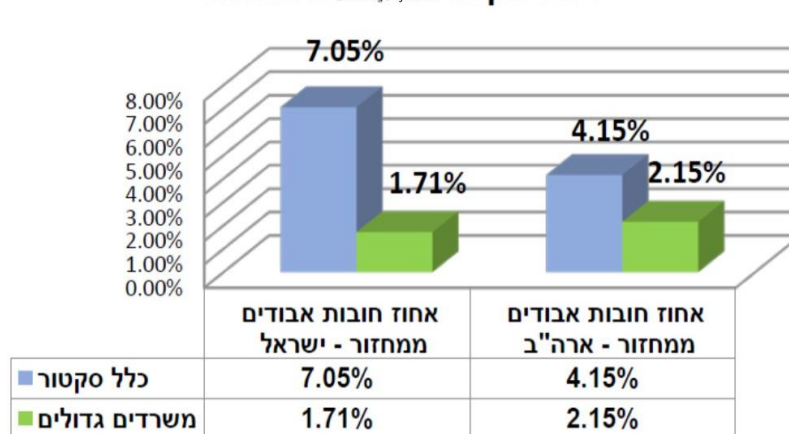
Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

- 5.3. בשל עליית שער הדולר (עוד לפני המלחמה), נצפו מעט משרדים השבים לנקוב שכר טרחה בתעריפים דולרים ולא שקליים.
- 5.4. יש למפות את הלקוחות ובוודאי הגדולים שבהם, להבין מי מהם חשוף יותר להשפעות המשבר, לתאם עימם ציפיות להיות קשובים, להיות זמינים, מקצועיים ושירותיים.
- 5.5. כבכל עת שאנו עוסקים בתעריפי שכר טרחה, נזכיר שיש להיזהר בנגיסה מערכתית של תחום התעריפים והוזלה סיטונית.
- 5.6. שינוי בתעריפים רצוי שיינתן על דרך הנחה ו/או מנגנוני תמחיר יצירתיים אד הוק לשירות מסוים או לתקופה מסוימת.
- 5.7. זאת בין השאר משום שניסיון העבר מלמד שהורדה בתעריפים מקשה מאוד בתיקונם בעתיד כשהמצב משתפר.
- 5.8. יש להיות סבלניים כלפי הלקוחות לבקש לקבל כספים ככל הניתן "על חשבון" תשלום שכי"ט. נזכור שאנו לא "נושים" מובטחים בעת פש"ר/כינוס/פירוק של לקוח.
- 5.9. יש לזכור כי לקוחות ינהלו כעת את ההוצאות שלהם בזהירות גדולה. יש להקפיד על מחזור גבייה הדוק, הוצאת חשבונות עסקה בזמן, מעקב גבייה, קבלת סכומי כסף "על חשבון" ומקום בו יש חשש לבעיות גבייה או חדלות פירעון של לקוח, לנסות לצפות זאת מוקדם ככל האפשר ולהפחית את מתן השירות או להתנותו בתשלום.
- 5.10. נוכח הירידה בביקושים ובהכנסות, מוצע למשרדים לגשת למלאכת ההתייעלות וחיסכון. זאת באופן מובנה עם כלים מקצועיים ומקובלים ולא תחושת בטן או בוודאי בצורה הסטרית. גם כאן חיסכון יתר יכול ליצור פגיעה בשירות או אף סיכונים שונים כגון בעת חיסכון במערכות טכנולוגיות, ביטוח אחריות, ביטוח סייבר ועוד'.

**אחוז חובות אבודים השוואה משרדים גדולים
לכלל סקטור**





6. השותפים

6.1. מטה משיכות השותפים ל- 22 (בשל השפעות המלחמה טרם סיימנו לנתח את נתוני 2023) יש להניח כי ככל שהמשבר יארך, יפגעו משיכותיהם של השותפים במשרדים הללו הנפגעים בממוצע מהמשבר (ראה סעיף 1 בסקירה זו). באשר למשיכות שותפים זוטרים יותר וכנלמד ממשברי עבר, השאיפה היא עד שכמה למזער את הפגיעה בשותפים אלו.

6.2. לאותם שותפים במשרדים המצליחים, שהיו רגילים למשוך סכומים מכובדים, זוהי השעה להבין כי לשם שימור איתנות הפירמה וכוח האדם האיכותי כמו גם משאבים נוספים בפירמה, השותפים הינם הראשונים שצריכים לשלם ברמות השכר שלהם. וגם כאן דומה שההתגייסות צריכה להיות קודם אצל השותפים הבכירים מהסיבות שפורטו לעיל.

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

<u>רמה</u>	<u>שותף</u>	<u>וותק שנות בממוצע</u>	<u>משרדים ממוצע קטנים</u>	<u>גדולים משרדים ממוצע יוקרתיים בוטיקים/ובינוניים</u>
1	שותפי חוזה/שיתוף בתיקים	8-11	14,150 - 22,350	32,450 - 47,100
2	שותפים זוטרים / שותפים במשרדים קטנים	11-14	17,800 - 29,500	38,450 - 59,900
3	שותפים דרג שלישי/שותפים בבוטיקים/שותפים ובעלי משרדים קטנים	13-17	19,150 - 38,850	52,850 - 84,600
4	שותפים דרג שני/שותפים בבוטיקים/בעלי משרדים קטנים	15-20	25,750 - 49,700	72,350 - 109,450
5	שותפים דרג ראשון/בעלי בוטיקים/משרדים ייחודיים	20 ומעלה	34,100 - 67,250	93,150 - 154,700
6	שותפים בכירים/בעלי בוטיקים	20 ומעלה		139,850 - 261,950
7	שותפים בכירים ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים	25 ומעלה		261,950 מעל
8	שותף מייסד/שותף בכיר ביותר/בעלי בוטיקים יוקרתיים	25 ומעלה		392,400 מעל

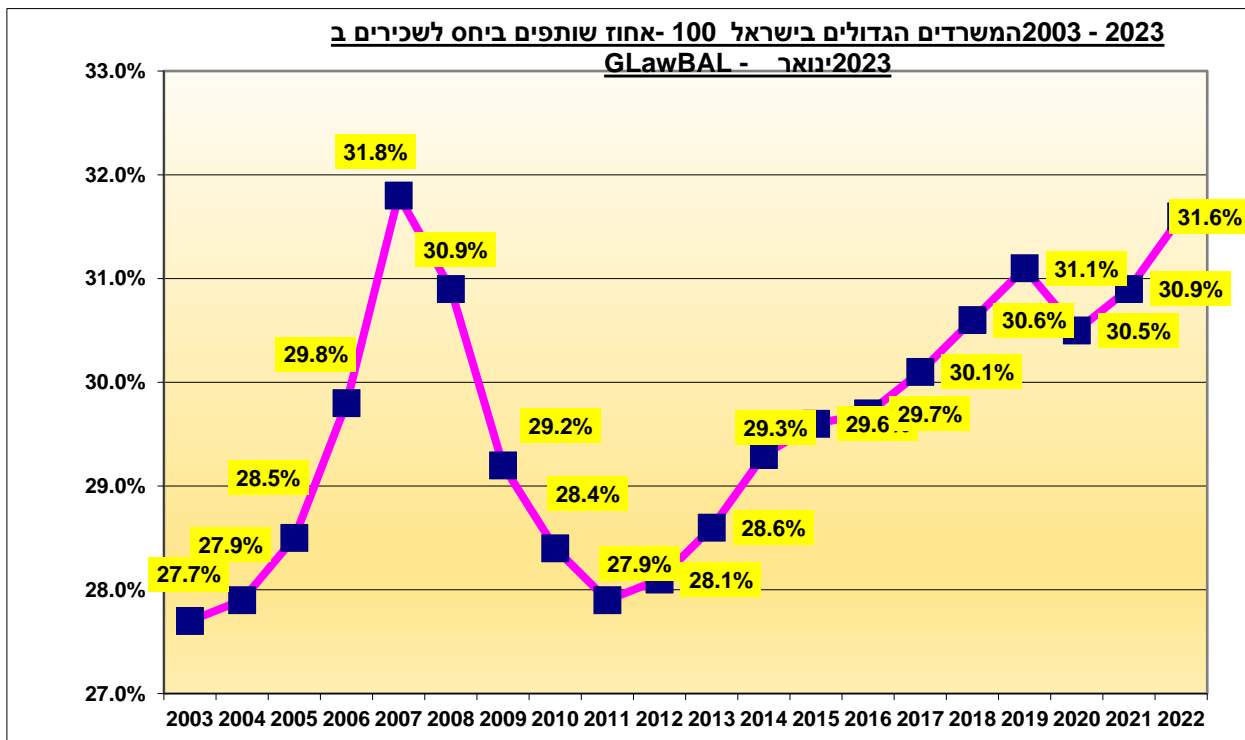
מבוסס על סקרי השכר של חברת GLawBAL הנתונים ממוצעים, מנורמלים ונכונים לחודש מרץ 2022

הנתונים כוללים משיכות מרווחי המשרד כולל בונוסים אך ורק מפעילות משפטית



6.3. דומה שלמעט התחייבויות חוזיות הקיימות לשותפים אותן אי אפשר להפר, ראוי כעת לקחת אתנחתא ביחס להכנסת שותפים לפחות עד יתבהרו הדברים.

6.4. מטה מוצג תמהיל שותפים שכירים במשרדי עורכי דין וניתן לראות הכיכוד בתקופות משבר קיימת נטייה במשרדים להכנסה של פחות שותפים. ניתן לראות כיכוד בתקופות משברים (2003, 2008 ומעט בתקופת הקורונה), אחוז השותפים במשרדים קטן.



6.5. מקום בו יש חשש כי שכירים בכירים העומדים ערב הכניסה לשותפות, יעזבו למשרדים אחרים יש לבוא עימם בדברים להציע מנגנוני שימור חליפיים ולנסות לעכב את שלב הכניסה לשותפות.

6.6. מנגד אציין שיש החושבים כי דווקא זו השעה להכנסת שותפים, שכן שותף מחויב לשאת בעול התחייבויות הפירמה והוא יהיה פחות נטל כלכלי כשכיר, איני בטוח שכדאי לבנות על זה אלא אם מדובר במעבר מתוכנן של שותף חוזה לשותפות הון.

6.7. זה הזמן לאחד את השותפים לייצר תחושה ביחד ושייכות הן לטובת עצמם והן לטובת התחושה שהשותפים משדרים לשכירים הם בצוות המקצועי והן בצוות המטה.

עו"ד זלמנוביץ דודי מנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה, ביעוץ, במיזוגים, בניהול סיכונים ובשיפור ביצועים של משרדי עו"ד ונותני שירות אחרים.
המעוניין לעיין בשאר מאמרנו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com