

גור חלון



משהו קטן וטוב: לא כל עורכי הדין חולמים על שותפות במשרד גדול

משאת נפשם של עורכי דין היא להיות שותפים במשרד גדול. לשלושה עו"ד צעירים היה חלום אחר, על משרד קטן שמתעסק רק במה שהם אוהבים - עסקאות בינלאומיות. הם סירבו להצעות מיזוג מכמה משרדים גדולים, ומציעים מודל אחר מזה של one stop shop. האם המיתוג הייחודי שלהם יצליח לבלוט בשוק רווי כל-כך?
 שלוּמית לן 6/8/2007

עורך-דין צעיר ומוכשר, השואף לעסוק בעסקאות בינלאומיות עם ניסיון עבודה במשרד בינלאומי מוכר, אמריקני או אנגלי, ימצא די בקלות עבודה באחד ממשרדי עורכי-הדין הגדולים בישראל. הוא או היא יצטרפו לעשרות ולעיתים ליותר ממאה עורכי-הדין במשרד, המתגאה בהיותו one stop shop. מקום שבו תוכל הפירמה הלקוחה לקבל כל שירות הנדרש לה, מטיפול בתביעה ייצוגית ועד דיני עבודה, מהנפקת אג"ח ועד רכישת חברה או מיזוג איתה. שכרו יהיה נאה ותשלומי המשכנתא יזרמו בזמן. לאחר זמן מה, תוצע לו שותפות ועם השנים הוא יקבל חלק מרווחי המשרד.

זוהי אמנם משאת נפשם של עורכי-דין רבים, אבל לא של כולם. מה קורה אם לעורך-דין צעיר יש חלום אחר, על משרד קטן, מתמחה, שמתעסק רק במה שהוא אוהב לעשות, נניח עסקאות בינלאומיות? איך אפשר להבליט ולמגן גוף זעיר כזה, וליצור לו נוכחות על אף קוטנו, מקימיו הצעירים, ואי-יכולתו לספק את כל סקאלת השירותים של הגדולים ללקוח?

זהו סיפורו הייחודי של משרד קטן וחדש, בן פחות משנה, שמקימיו רק בשנות ה-30 לחייהם. המשרד כבר הצליח להיכנס למדריך הבינלאומי של משרדי עורכי-הדין legal 500, ולאסוף לו לקוחות מרשימים, ביניהם הבנק ההולנדי ABN AMRO, הבנק האוסטרי מיינל בנק, קבוצת הביטוח וההשקעות מדנס, עסקי חברת ברוק בארה"ב, סייפן, קרן ורטקס הישראלית, קרנות הון סיכון אמריקניות, החברה הבינלאומית לשיווק מוצרי קוסמטיקה פיוצ'ר, חברת אקו-טריידר המשווקת גזי חממה, ועוד.

ה"ילד" הזה כבר הספיק לקבל הצעות מיזוג - ולסרב - לכמה משרדים גדולים, וליצור מעין ברית עם משרד י. וינרוט, בסגנון "חברים הכי טובים", המתאר קשר עסקי בין משרדים, שבו הם מעבירים זה לזה לקוחות לעניינים מתמחים, אולם שומרים על עצמאותם ועל נבדלותם.

עו"ד אמנון אפשטיין, נמרוד רזנבלום וגלעד מעוז, הקימו באוקטובר 2006 את המשרד, ERM, ראשי-תיבות של שמות המשפחה שלהם, בכוונה לייצר שם קליט, חו"לי, מנותק מהאגו של המייסדים-הבעלים. שלושתם עבדו בחו"ל, חשו כי השוק הישראלי נפתח גלובלית, וכי יש מקום למשרד מתמחה בעסקאות בינלאומיות, בדין הבינלאומי, שעורכי-הדין שלו הם בעלי רישיון עריכת-דין מארה"ב, אנגליה או מגרמניה, ושמוסגלים לתת שירותים לעסקאות ברחבי העולם, ולחסוך ללקוח שכירת פירמה מקומית, לעיתים בשכר טרחה מנופח.

לגשר על פערים

אפשטיין ורזנבלום הכירו באנגליה. אחרי שנתיים שבהן עבד אפשטיין במשרד הרצוג-פוקס-נאמן, הוא נסע ללמוד ולעשות תואר שני (BCL) באוקספורד. שם הכיר את רזנבלום, שגם נסע, לאחר התמחות במשרד יגאל ארון, לעשות תואר שני. אפשטיין התקבל לעבודה במשרד לינקלייטס (Linklaters), השני בגודלו בעולם. רזנבלום התקבל למתחרים: פרשפילדס (Freshfields Bruckhaus Deringer), המעסיק 2,400 עורכי-דין ברחבי העולם. אפשטיין התמחה במימון וייצג בנקים, כמו סטיבנק ו-HSBC.

רזנבלום עסק במיזוגים, ברכישות ובהנפקות. בשעות הפנאי שניהם פיתחו חלום, להקים משרד משלהם, שיתעסק במה שהם אוהבים באמת לעשות. אפשטיין: "ישנם משרדים טובים מאוד בארץ, אבל מעטים יודעים לתת מענה לעסקאות בינלאומיות".

אפשטיין חזר ראשון לארץ, להרצוג-פוקס-נאמן. אחרי שעבד שם תשעה חודשים ויתר, לדבריו, על שותפות במשרד הגדול בארץ: "לדעתי, אני הראשון שעשה את זה, בגלל החלום לפתוח משרד שהולך לקראת קונספציה בינלאומית".

* ואתם תתחרו בהרצוג-פוקס-נאמן ובכל השאר?

"בדרך הישראלית הישנה הטהורה קשה להתחרות בהרצוג. אבל בדרך החדשה אנחנו, לטעמי, יותר מיומנים לעשות את העבודה. יודעים לתאם בין מדינות, לגשר על הפער בין ישראלים לאנשים שחיים בחו"ל, ובין משקיעים זרים לישראל".

* במשרדים הגדולים יש הרבה עורכי-דין שעבדו בחו"ל או שעלו עם רישיון אמריקני או אנגלי.

"נכון. אבל אנחנו רוצים ליצור מאסה קריטית של אנשים שעשו גם וגם. אנחנו רוצים שכל האנשים שלנו יהיו בעלי ניסיון ישראלי ובינלאומי, ושכל עסקה תטופל על-די עורך-דין שמבין את כל התרבות העסקית".

רוזנבלום: "אנחנו הולכים נגד השוק. אנחנו לא מאמינים בוואן-סטופ-שופ. יש בארץ רק שני משרדים שנותנים באמת שירות באותה רמה בכל תחום, ויש הרבה משרדים שלקחו מן הגורן ומן היקב, שותף מפה ומשם. אין להם תרבות ארגונית ואין רמה אחידה, והרבה פעמים נפרדים בסוף בבית משפט".

רוזנבלום חזר היישר למיזם החדש ואז הצטרף אליהם גם גלעד מעוז, בעל תואר שני במשפטים מבר-אילן. מעוז עבד חמש שנים במשרד טולצ'ינסקי-שטרן המייצג, בין השאר, את טבע. אחר-כך נסע לעבוד מספר שנים במשרד המייצג את טבע בארה"ב, זוננשיין נת' אנד רוזנטל (Sonnenschein Nath & Rosenthal). הוא התמחה בדיני חברות, עסק בטבע ובחברות אחרות מהתחום הרפואי, בהן פריזיניוס הגרמנית (ששוויה 3.5 מיליארד דולר).

כאשר חזר מעוז לארץ, המגעים לשוב לטולצ'ינסקי לא עלו יפה. "יש לי רק דברים טובים לומר על טולצ'ינסקי", הוא אומר, "אבל ראיתי ששם, למרות העסקות המרתקות שהם מטפלים בהן, ליבת העיסוק שלי עצמי לא תהיה העסקות הבינלאומיות שמעניינות אותי. מבחינת ההתפתחות האישית שלי, הכיוון של אמנון ונמרוד נראה לי הרבה יותר".

סכר מפני זליגת לקוחות

כדי להשלים את התמונה ולספק את הפן המקצועי בהי-טק, גייסו השלושה את עו"ד ג'קי גורן, שניהלה בעבר את כור-הון סיכון, וכן עורך-דין, עולה ישן מגרמניה ובעל רישיון גרמני, רוני אבלסקי, כי "גרמניה היא המדינה השנייה בהיקף עסקיה עם ישראל".

היום, באמצעות קשרים שנקשרו עם משרדים ברחבי העולם, חלקם דרך עברם בלונדון ובניו-יורק, הם "מכסים" 30 מדינות באירופה, באסיה, באמריקה ובדרום-אמריקה, ומתמחים בהיבטים המיוחדים של החוקים המקומיים.

לדבריהם, שכר טרחתם של המשרדים האנגליים והאמריקניים גבוה מאוד. האפשרות לתת ללקוח שעת ייעוץ בחוץ אנגלי, למשל, במחירי תל-אביב ולא ב-450-350 ליש"ט לשעה, קוסמת מאוד ללקוחות. ויותר מזה. כפי שיצרני טקסטיל עושים מיקור-חוץ לתפירה, ונייקי שולחת החוצה את הנעליים, לאט-לאט, ככל שהעולם הופך לגלובלי יותר, מתבססת תופעה של מיקור-חוץ גם בשירותים משפטיים. חברת הכימיקלים הרב-לאומית דופונט למשל, מקבלת 70% מהשירותים המשפטיים שלה בפיליפינים.

מעוז, רוזבלום ואפשטיין מאמינים, כי המגמה הזאת תלך ותתחזק. הם אמנם לא מסוגלים להתחרות במחירי העבודות הפשוטות יחסית, אבל הם שואפים להיות אחד המקורות למיקור-חוץ של עסקות מסובכות בעולם, גם אם אין להן קשר לישראל. היום כבר יש להם, בדומה למספר משרדים מתמחים בארץ, לקוחות מהסוג הזה.

הם משרד קטן, ולא כשלב בדרך להיות גדולים הרבה יותר, אלא כאידיאולוגיה. מעוז: "אנחנו לא מאמינים ביחס של שותף לחמישה עורכי-דין, למרות שזה יותר רווחי. אנחנו מאמינים ביחס של שותף על עורך-דין, מקסימום שניים. אולי כך נוכל לעשות פחות עבודה, אבל היא תהיה מעניינת". המודל שלהם הוא משרד ווכטל האמריקני (Wachtell Lipton Rosen & Katz), שפועל ביחס של שותף על עורך-דין, ונחשב למשרד הרווחי בעולם.

ההיכרות עם עו"ד וינרוט נוצרה כאשר רוזבלום היה עדיין בפרשפילדס, ועבד עם וינרוט על עסקה הקשורה בניקנור, מפעילת מכרות נחושת וקובלט בקונגו שבבעלות בני שטיינמץ. נוצרה כימיה, חשבו איך לעבוד ביחד, והחליטו על המודל של שיתוף פעולה עצמאי, כאשר "יש הבנות כלכליות", אך הם לא מפרטים מה שווה הפניית לקוח.

רוזנבלום על שיתוף הפעולה עם וינרוט: "הם מתמחים בליטיגציה, ואנחנו בעסקות בינלאומיות. שועי העולם באים לוינרוט כדי שיחלץ אותם מכל מיני צרות, ושבוועיים אחרי זה הם קונים מכרה באוקראינה ובאים אלינו. אם הוא יפנה אותם למשרד גדול אחר, יש סכנה שיפתו אותם לקבל את כל השירותים שם. אנחנו משמשים עבורו סכר מפני זליגת לקוחות. זה סוג של וואן-סטופ שופ, אבל בלי החסרונות".

עקרונות המיתוג של ERM

כל השותפים בעלי עבר של עבודה בפירמות ענק בחו"ל.

העבודה נעשית במשרד עצמאי, למרות היכולת לעבוד במשרדים מובילים או להתמזג לתוכם כחטיבה.

הגדרה מובהקת של תחומי עיסוק - עסקות מיזוג, רכישה, מימון, היי-טק ונדל"ן - והימנעות מלספק קשת רחבה של שירותים (one stop shop) בסגנון הפירמות הגדולות, לצד שיתופי פעולה עם משרדים אחרים לצורך השלמת ה"סל".

כחלק מהתמקדות במענה כולל לעסקות בינלאומיות, הם בעלי רישיונות עריכת-דין ממגוון ארצות, ומסוגלים לספק שירות במקום פירמות עריכת-דין באנגליה, בארה"ב, ובגרמניה.

מגייסים רק עורכי-דין בעלי פוטנציאל להיות שותפים, מוכנים לשלוח אותם להכשרה בחו"ל, ודבקים ביחס נמוך בין שותפים לעורכי-דין, כדי להבטיח איכות גבוהה, בשונה ממשרדים גדולים שבהם יש שכירים רבים על כל שותף.

ממתגים את המשרד בצירוף אותיות ולא את עצמם. בכך יוצרים שם קליט, שקל לפעול איתו בעולם.

מההתחלה בחרו זהות גראפית למותג, ושכרו את המעצב הגרפי יותם בצלאל, שמיתג גם את רשת ארומה.