



מימין: עו"ד גיא קולן ועו"ד רפי נבון | צילום: עו"ד גיא הס

זכיינות - היבטים משפטיים

עוה"ד גיא קולן ורפי נבון, השותפים בבוטיק הזכיינות 'קולן-נבון', בשיחה על הנישה הייחודית שבתוכה הם פועלים | רונית שנבאי

החלונות במשרד עורכי הדין קולן-נבון, השוכן בקומה גבוהה של מגדל משרדים חדש, נשקף למרחוק נופו האורבני של גוש דן. עובדי המשרד יודעים להצביע מהחלון בגאווה על מאות חנויות, קרובות ורחוקות, שה־חלו את דרכן בחדר הישיבות הגדול והמעוצב, המשמש לקידום של רבות מעסקאות הזכיינות במשק.

עבור השותפים במשרד, עו"ד גיא קולן ועו"ד רפי נבון, זכיינות היא נשמת-אפם והם עוסקים בתחום ייחודי זה שנים רבות. עו"ד קולן מנהל במשרד את תחום עסקאות הזכיינות, ועו"ד נבון מנהל את תחום הליטיגציה, ניהול סכסוכים הק־שורים בזכיינות וקמעונאות.

מדוע חילקתם ביניכם את התחומים למסחרי וליטיגציה?

עו"ד קולן: "משרדנו חרת על דגלו את נושא ההתמקצעות וההתמחות. אני מאמין שככל שב־על מקצוע יתמקד בנישה ספציפית, כך יעמיק הידע והניסיון שלו באותו תחום, וכפועל יוצא הלקוח יקבל שירות טוב יותר. אני לא מאמין בבינוניות, בעיגול פינות, בלהיות סוג של כול־בוניק. לאורך זמן, הדברים אלה לא יכולים לה־חזיק מים. כשחוזר לא מטופל על-ידי מקצוען שעשה מאות חוזים כאלה קודם לכן, הלקוח הוא שישלם במוקדם או במאוחר את המחיר."

עו"ד נבון: "התמקצעות היא שם המשחק גם בליטיגציה. סכסוך שמתגלע בין רשת לזכיין הוא

נקודת-זמן קריטית. עו"ד שעושה ליטיגציה בז־כיינות חייב לשלוט לא רק בטכניקה ובפרוצדור־רה. אלה כמובן אבני היסוד שבלעדיהן אין, אבל לא די בכך. על עוה"ד לבנות אסטרטגיה ארוכת־טווח לניהול הסכסוך. אסטרטגיה כזו יכול לבנות רק מי שליווה מאות סכסוכים בין זכיינים לרש־תות, שמכיר את ההיבטים העסקיים ואת נקודות החוזק והחולשה של המערכת הזכיינית, ובקיא גם בפסיקות השונות המתפתחות כל הזמן בת־חום. מדובר במודל עסקי ייחודי עם ניואנסים שונים, ומי שלא מכיר אותם על בוריים עלול חלילה לשפוך את המים עם התינוק, עד כדי פגי־עה חמורה באינטרסים של הלקוח."

עו"ד קולן: "יש נקודה נוספת שבגינה חשוב לעשות הפרדה - עו"ד עסקי חייב להתנהל באופן אחר לחלוטין מליטיגטור. אם בבית-המשפט יש עוינות, כשצד אחד יוצא בסוף 'על אלונקה', הרי שבתחום העסקי חייבים להיות אמון וכנות. מדור־בר בחתונה לטווח ארוך, והמו"מ צריך להתנהל באווירה רגועה ומכובדת. כשאני מייצג רשת בע־סקה מול זכיין, חשוב לי להקשיב לחששות שלו, לנסות לבוא לקראתו ככל האפשר מבלי לפגוע כמובן במודל הזכיינות וב-DNA של הרשת - וגם אם אי אפשר לתקן סעיף מסוים כפי שביקש, עדיין חובה עליי להסביר לו מדוע נכנס הסעיף מלכתחילה ומדוע הכרחי שיישאה ככל שעוה"ד מנוסה יותר, קל לו יותר לנהל דיאלוג כזה ואף לתת דוגמאות מהחיים.

"כשעשיתי בעבר ליטיגציה במקביל לחוזים הייתי מגיע בצהריים למשרד, אחרי הופעות בור־קר בבית המשפט, היישר אל תוך עסקאות שבהן הייתי חשדן ותוקפן, מה שמאוד הקשה על קי־דומן. בשלב מסוים הבנתי שאני צריך להתרכז בעסקאות ולשחרר את הליטיגציה לידיים של ליטיגטור בכיר ומנוסה שעושה רק את זה, וכך נוצר החיבור עם רפי. ואכן, השילוב הזה מניב למשרד הישגים בלתי רגילים - הן בתחום העסקי והן בתחום הליטיגציה."

האם לדעתכם נדרשת חקיקה בנושא הזכיינות כמו בארה"ב?

עו"ד קולן: "זוהי אחת הסוגיות שתעמוד לפתחה של ועדת חוזים וזכיינות שבה אני חבר - ועדה חדשה שהוקמה בלשכת עורכי הדין. עיי־מי בוועדה ישנם חברים שבאים מהפרקטיקה ומהאקדמיה, כולם מנוסים בתחום הזכיינות, וביחד נצטרך לגבש עמדה, ובמידת הצורך לנ־סות לקדם חקיקה. הנושא מורכב ואינו מסתכם רק בסוגיות משפטיות. זכיינות הינה מנוע צמיחה חשוב בתחום הקמעונאות בישראל, המאפשר ליזמים חסרי ניסיון לקבל מאנשי עסקים תמי־כה וידע תוך שימוש במותג ובשיטות עבודה מור־כרים, ובדרך זו להקטין את הסיכונים הידועים. מעצם טיבה, רגולציה עלולה להכביד ולסרב־ל, ולכן צריך לשקול את כל ההיבטים ולקבל בסוף החלטה מושכלת. עצם הקמת ועדה לזכיינות מהווה הכרה של מערכת המשפט בחשיבות הת־

חום, ובצורך להכניסו למסגרת."

עו"ד נבון: "לטעמי, כמי שמלווה זכיינים ור־שתות בבתי המשפט, נדרשת הסדרה כלשהי של התחום. אני נתקל לעיתים ברשתות שלא נותנות שקיפות ומענה מקצועי לזכיין; ומצד שני קורה שזכיינים לא יודעים את הגבולות שלהם, ומס־כנים בהתנהלות חסרת אחריות את יציבותה של הרשת. לאקונה חקיקתית זו משאירה את הצ־דדים עם דיני החוזים הכלליים, שלא תמיד יש בהם מענה לסוגיות המיוחדות הנובעות מיחסי זכיין-מזכה. כפועל יוצא, החלה להתפתח במרור־צת השנים פסיקה עניפה בתחום, כאשר לא פעם מדברים בתי משפט וערכאות שונים בשפות שור־נות ולמעשה נאלצים להשלים את התוכן החקי־קתי הנורמטיבי, החסר לנישה מיוחדת זו. תהליך חקיקתי שיסדיר את התחום יעשה בטווח הארוך רק טוב לכל הצדדים."

אתם מלווים רשתות ישראליות בפעילות בחו"ל. האם נדרשת היערכות מיוחדת במעבר או שזה דור־מה לזכיינות בארץ?

עו"ד קולן: "זכיינות בינלאומית היא ליגה אחרת מזכיינות מקומית. בכל ההיבטים. ברמה המשפטית, לזכיינות בינלאומית נדרשים בד־רך-כלל מודלים מורכבים יותר, אך לא בכך זה מסתכם. מדובר למעשה בחדירה לטריטוריה חדשה. נדרשת אנליזה קפדנית של הטריטוריה והשחקנים המקומיים; יש להתאים את הקונספט בכל האספקטים - תפעולית, קולינרית (במזון), מיתוגית, כלכלית, וכן הלאה. אפילו הפרופיל של הזכיין הבינלאומי שונה מזה המקומי. למותר לציין, כי אין מה לדבר על חו"ל כל עוד הרשת לא התרחבה והתייצבה בארץ."

ומה לגבי ייבוא של מותגי זכיינות מחו"ל?

עו"ד קולן: "גם כאן נדרשות היערכות והתא־מה בכל הרמות. ניסיון העבר מלמד שאי אפשר לעשות העתק-הדבק. מצד שני, גם כשיש מוד־עות ועורכים התאמות, לא תמיד זה עובד. בת־חום המזון, למשל, ישנן בארץ מגבלות כשרות שעלולות לפגוע בטעמו של המוצר."

ובכל זאת, אם היית צריך להמליץ על רשת מע־ניינת שפועלת בחו"ל?

עו"ד קולן: "ישנן המון רשתות מעניינות - בעיקר בארה"ב, מולדת הזכיינות המודרנית. אם צריך לשלוף בספונטניות שם אחד, הייתי מציין לטובה את רשת Hand and Stone הפועלת בת־חום הספא וטיפולי הפנים, שמציגה צמיחה מרשימה עם מודל עסקי מעניין. כיום יש לרשת כ-300 סניפים בארה"ב ועוד כ-20 מחוצה לה, והיא נישאת על גלי המודעות העולמית לאסת־טיקה ולבריאות. הם מגייסים למטה אנשים מנו־סים מאוד מתעשיית הזכיינות בארה"ב ועושים עבודה טובה.

"אנקדוטה מעניינת הקשורה ברשת זו: הות־קנה בסניפיה מערכת רשתית המאפשרת לכל זכיין לצפות און-ליין בנתוני ההכנסות של יתר הזכיינים. לכאורה, מהלך שפוגע בפרטיות וע־לול לעורר התנגדות. למעשה, כשחושבים על כך לעומק, מהלך מאוד מעניין שעשוי לעודד תח־רות חיובית בין הזכיינים. הייתי שמח להניח את ידי על סטטיסטיקה רשתית המתעדת את הפעי־לות לפני הכנסת המערכת, ואחריה."