
PENGURUSAN KONFLIK MELALUI PENYELESAIAN PERTIKAIAN ALTERNATIF DALAM PERNIAGAAN FRANCAIS

Nurli Yaacob

Pengenalan

Francaisor dan francaisi yang terlibat dengan perniagaan francais perlulah bijak mengurus organisasi perniagaan mereka bagi memastikan perniagaan berjalan dengan lancar. Pengurusan organisasi ini melibatkan banyak aspek termasuklah pengurusan konflik yang mungkin berlaku antara francaisor dan francaisi. Konflik yang pada awalnya mungkin dipandang remeh boleh membawa kepada pertikaian. Pertikaian yang berpanjangan tanpa penyelesaian antara francaisor dan francaisi haruslah dielakkan kerana ia boleh menyebabkan kegagalan kepada perniagaan francais itu sendiri. Perniagaan francais pula sering terdedah kepada pertikaian¹ dan sesetengah pihak berpendapat bahawa perkara ini berlaku kerana francaisor mengasaskan kepercayaan dan kejujuran itu melalui kontrak manakala francaisi mengasaskan kepercayaan dan kejujuran itu melalui hubungan.² Pertikaian juga terjadi kerana hubungan antara francaisi dan francaisor yang kompleks. Hal ini kerana hubungan francais melibatkan banyak perkara antaranya persoalan pelesenan, pelanggan, pembekal, penyewa, pemunya, dan juga kawalan sistem. Di samping itu, perniagaan francais juga tertakluk kepada pelbagai undang-undang lain selain daripada undang-undang francais itu sendiri.

Francaisor dan francaisi perlulah mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang alternatif yang wujud dalam menyelesaikan konflik. Pengetahuan yang mendalam ini penting bagi memastikan

pihak yang bertelingkah dapat membuat pilihan tepat untuk membawa kes sama ada melalui mahkamah ataupun melalui penyelesaian pertikaian alternatif (ADR).³ ADR merupakan pilihan yang bijak berbanding penyelesaian di mahkamah. Hal ini kerana membawa kes ke mahkamah akan menelan belanja yang tinggi dan mengambil masa yang panjang. Di samping itu, mahkamah berhadapan dengan masalah kes tertunggak yang pasti akan merumitkan lagi pihak-pihak yang bertelingkah kerana tempoh masa menunggu giliran perbicaraan adalah panjang. Bab ini akan membincangkan konsep ADR dan kaitannya dengan konflik, jenis ADR dan mekanisme ADR dalam perniagaan francais di Malaysia.

KONSEP ADR DAN KAITANNYA DENGAN KONFLIK

Konsep ADR amat berkait rapat dengan kewujudan konflik atau pertikaian antara dua pihak. Perkataan konflik dan pertikaian sering digunakan bersilih ganti dan kebanyakan pihak berpendapat bahawa ia membawa maksud yang sama. Walau bagaimanapun, terdapat perbezaan konsep antara konflik dan pertikaian.

Konflik

Perkataan 'konflik' merupakan gabungan dua perkataan latin iaitu *con* yang bermaksud *together* dan juga *fligere flict* yang bermaksud *to strike*.⁴ Wehr (1979)⁵ menyatakan konflik adalah berlawanan atau di sebalik suatu perintah. Hocker dan Wilmot (1985)⁶ mendefinisikan konflik sebagai menyatakan perjuangan dan campur tangan antara pihak berkonflik terhadap matlamat perjuangan masing-masing.

Konflik wujud dalam minda seseorang individu apabila seseorang itu dapat mengesan satu situasi yang tidak bersesuaian antara objektif yang boleh terjadi secara dalaman, antara perorangan atau sosial⁷. Konflik juga wujud apabila terdapat ketidaksesuaian atau ketidakserasian kepentingan. Konflik yang tidak dibendung boleh menjelma dalam bentuk percakapan dan perbalahan tingkah laku. Dalam sesetengah keadaan yang lebih teruk, ia boleh mengakibatkan keganasan atau⁸jika di peringkat antarabangsa, peperangan. Konflik merupakan bahagian penting dalam tingkah laku manusia dan tanpa konflik tidak akan terdapat sebarang pergerakan atau perubahan. Oleh sebab itulah proses pembuatan keputusan dan pertukaran pendapat

juga melibatkan konflik. Konflik boleh dikaitkan dengan perubahan dan kesemua konflik merupakan cubaan untuk mencapai atau menghalang perubahan.⁸ Konflik juga bukanlah satu pertandingan dan menyelesaikan konflik jarang dilihat sebagai penentuan pemenang tetapi ia berkisar tentang pengiktirafan dan penghargaan sesuatu perbezaan.⁹

Konflik dalam sesebuah organisasi sering dilihat sebagai sesuatu yang tidak sihat dan merupakan ancaman. Konflik sebenarnya merupakan satu fakta kehidupan dalam sesebuah organisasi.¹⁰ Namun, sekiranya konflik menjadi sesuatu yang tidak boleh diperbetul dan mekanisme biasa seperti perbincangan dan perundingan tidak lagi boleh digunakan, maka proses lain diperlukan. Pengurusan konflik kebiasaannya dibuat melalui proses pemahaman mengenai konflik dan cubaan untuk menyelesaikannya dengan cara yang dipersetujui bersama. Sesetengah konflik boleh diselesaikan melalui prosedur pertikaian seperti mahkamah, timbang tara atau pengantaraan. Walau bagaimanapun, konflik tidak semestinya boleh diselesaikan melalui proses penyelesaian konflik.

Pertikaian

Sementara itu, pertikaian merupakan konflik di mana kedua-dua pihak menyedari tentang percanggahan yang timbul dan yang menjadi punca perbalahan antara mereka. Pertikaian juga boleh difahami sebagai kelas atau jenis konflik yang menjelma dalam isu yang berbeza dan boleh diadili. Ia melibatkan percanggahan berkenaan isu yang boleh diselesaikan melalui perundingan, pengantaraan atau penghakiman pihak ketiga. Sesuatu pertikaian yang sebenar tidak akan wujud sehinggalah satu tuntutan dinyatakan oleh satu pihak yang mana tuntutan itu dipertikaikan oleh pihak yang satu lagi.¹¹ Sehingga pertikaian itu dapat ditentukan, pihak-pihak tidak boleh bersetuju untuk mencapai kompromi.¹²

Kesemua pihak yang bertikai mesti memastikan dengan jelas isu pertikaian agar mereka boleh membuat perundingan yang adil. Adalah penting bagi kedua-dua pihak untuk memeriksa sebarang dokumen yang ditandatangani bagi menentukan isu pertikaian mereka. Persoalan sama ada sesuatu pertikaian itu wujud atau tidak, boleh menjadi relevan apabila peruntukan dalam kontrak timbang tara atau penyelesaian pertikaian lain memperuntukkan bahawa

'pertikaian' hendaklah dirujuk kepada timbang tara atau mana-mana proses lain yang dinyatakan. Jika pertikaian tidak wujud maka kedua-dua pihak boleh melaksanakan mana-mana bahagian dalam kontrak di mahkamah. Namun, jika pertikaian wujud, maka kedua-dua pihak mesti mengikuti proses yang telah dipersetujui bersama iaitu dengan merujuk kepada timbang tara atau proses lain yang telah dipersetujui bersama. Pertikaian boleh wujud dalam pelbagai keadaan seperti apabila franchisor gagal memenuhi jangkaan pada awal perniagaan francais; franchisor tidak melaksanakan tanggungjawab kontrak berkaitan kualiti, sokongan dan latihan; iklan dan promosi yang dibuat oleh franchisor tidak efektif; barangan yang disediakan oleh franchisor tidak berkualiti dan lain-lain lagi.¹³

Pertikaian juga boleh berlaku dalam beberapa keadaan seperti pengharapan yang tidak munasabah, skil penyelesaian pertikaian yang lemah, pendekatan komunikasi yang naif, tidak mengambil tahu pendekatan untuk menyelesaikan pertikaian dan tidak jelas tentang petunjuk pelaksanaan.¹⁴ Kebanyakan bakal francais tertarik dengan perniagaan francais setelah mendengar tentang kejayaan franchisor dalam perniagaannya. Sudah tentulah dalam hal ini, francais mempunyai pengharapan yang terlalu tinggi ke atas perniagaan francais tersebut sedangkan perniagaan francais ini bukan sahaja melibatkan kos yang tinggi tetapi juga memerlukan komitmen yang padu daripada francais dan franchisor. Seseengah francais ingin mengecap kejayaan dengan mudah setelah membuat pembayaran kepada franchisor tanpa memberikan komitmen yang tinggi kepada perniagaan francais terbabit. Keadaan ini akan menyebabkan pertikaian berlaku antara mereka apabila hasil yang didapati tidaklah seperti yang diharapkan.

Kebiasaannya, isu yang kecil boleh diselesaikan dengan baik antara kedua-dua pihak. Namun, jika masalah kecil ini tidak ditangani dengan baik di awal pertikaian, ia boleh membawa kepada pertikaian yang lebih serius antara francais dan franchisor. Oleh sebab itu, sebarang pertikaian mestilah ditangani dengan cermat oleh francais dan franchisor kerana ia memerlukan pendekatan yang betul dengan kemahiran yang sepatutnya.

Di samping itu, komunikasi juga merupakan elemen penting untuk mengekalkan hubungan yang baik antara francais dan franchisor. Mungkin asas kepada pertikaian yang berlaku antara francais

dan francaisor ialah kerana tiadanya komunikasi atau kurangnya komunikasi antara kedua-dua pihak terbabit.¹⁵ Sedangkan kebanyakan pertikaian ini boleh diatasi di peringkat awal sekiranya wujud komunikasi yang baik.¹⁶ Oleh sebab itu, bagi mengelakkan pertikaian berlaku, komunikasi haruslah berjalan lancar antara francais dan francaisor. Walaupun wujud perjanjian francais dan manual operasi yang boleh dirujuk oleh mereka, namun bukan kesemua perkara boleh dibincangkan dalamnya. Hal ini kerana mustahil kesemua perkara dimasukkan secara terperinci dalam kedua-dua dokumen tersebut. Komunikasi secara terus amat penting dalam perniagaan francais. Perubahan yang berlaku dalam sistem francais juga hendaklah disampaikan kepada francais dari semasa ke semasa bagi mengelakkan pertikaian.

Teknik komunikasi yang digunakan seperti melalui panggilan telefon, mesin faks, surat, mesyuarat, kunjungan, mel elektronik mestilah efektif. Kedua-dua pihak mesti bersetuju mengenai teknik komunikasi yang akan digunakan. Di samping teknik komunikasi yang efektif, komunikasi dalam perniagaan francais mesti melibatkan kedua-dua pihak ataupun dipanggil komunikasi dua hala antara francais dan francaisor. Contohnya, francaisor mestilah memberitahu kesemua perubahan yang berlaku dalam sistem francais kepada francais. Pada masa yang sama, francais mestilah menyampaikan kesemua maklum balas tentang sistem francais dan boleh memberikan cadangan untuk memperbaiki sistem tersebut.

Komunikasi yang efektif boleh dicapai jika francaisor mengambil langkah-langkah untuk membentuk satu pelan komunikasi bagi para francaisinya. Francaisor juga boleh membentuk pelan komunikasi kepada semua pihak yang terbabit dengan perniagaan francais secara langsung atau tidak langsung seperti pembekal, pekerja, pelanggan dan lain-lain lagi. Susunan pertemuan secara berjadual antara francaisor dan francais dapat memastikan wujudnya komunikasi yang baik antara mereka.¹⁷

Terdapat dua jenis komunikasi yang boleh dilakukan antara francais dan francaisor. Pertama, pertemuan antara francais dan francaisor secara individu dan kedua pertemuan antara francaisor dan kesemua francaisinya. Bagaimanapun, francaisor mestilah sedar bahawa dia mempunyai hubungan kontraktual dengan setiap francaisinya.

Sekiranya francaisi membuat permintaan untuk membincangkan sesuatu perkara dengan francaisor tanpa kehadiran francaisi-francaisi yang lain, maka francaisor mestilah memenuhi permintaan itu.

Jawatankuasa penasihat francais merupakan salah satu daripada sistem komunikasi yang biasa dan berkesan yang diguna pakai oleh francaisi. Jawatankuasa ini terdiri daripada francaisi-francaisi sama ada dilantik atau dipilih dan mereka akan mengadakan pertemuan dengan pihak pengurusan francaisor untuk berbincang isu-isu mengenai sistem francais.¹⁸ Jawatankuasa juga boleh menyediakan maklumat yang berguna kepada francaisor setelah mendengar permasalahan yang dibangkitkan oleh francaisi-francaisi. Komunikasi juga boleh berlaku apabila seseorang francaisi atau francaisor menyertai persatuan francais. Hal ini kerana pelbagai aktiviti dijalankan oleh persatuan francais.

Di samping itu, persatuan francais juga mempunyai jawatankuasanya sendiri untuk menyelesaikan konflik yang berlaku. Persatuan francais boleh membantu komunikasi antara francaisor dan francaisi dengan menyediakan peluang kepada francaisi ini untuk bersuara tentang masalah yang mungkin timbul dalam sistem francais.¹⁹ Walau bagaimanapun, untuk menjadikan peluang ini amat berguna, persatuan francais dan francaisor boleh membina kaedah komunikasi dan cara bagaimana mengendalikan masalah yang timbul. Sekiranya francaisi mempunyai lebih daripada satu persatuan, francaisor mestilah memutuskan cara untuk mengendalikan hubungan dengan persatuan-persatuan itu.

Kebiasaannya, persatuan ini mempunyai entiti yang berbeza dan tidak mengikat satu sama lain dan juga tidak mengikat ahli francaisinya. Walau bagaimanapun, ia boleh mempengaruhi ahli-ahlinya dalam menangani masalah yang timbul.²⁰ Dalam sesetengah keadaan bantuan daripada penasihat undang-undang mungkin diperlukan untuk memberi bantuan dalam membuat keputusan yang tepat.

Program-program yang dijalankan untuk menangani jenis pertikaian tertentu dalam perniagaan francais boleh memberi manfaat kepada kedua-dua pihak. Antara isu pertikaian yang sering dibincangkan dalam program-program ini ialah persempadanan yang diberikan oleh francaisor kepada francaisi. Walau bagaimanapun, tidak terdapat petunjuk yang jelas ke atas sistem francais yang dijalankan dan

menyebabkan francais bertindak mengikut caranya sendiri. Hal ini akan menjejaskan perniagaan francais dan menyebabkan berlakunya pertikaian antara kedua-dua pihak.

Kebanyakan pertikaian yang berlaku ini boleh diselesaikan antara kedua-dua pihak. Namun kebanyakan pertikaian tidak dapat diselesaikan kerana kedua-dua pihak tidak mengetahui tentang wujudnya kaedah ADR yang boleh mereka gunakan. Mereka mungkin terus membawa kes ke mahkamah, dan cara ini bukanlah merupakan satu-satunya jalan terbaik untuk menyelesaikan pertikaian.

Dalam hal berkaitan penamatan perjanjian francais contohnya, pertikaian biasanya berlaku apabila terdapat dakwaan yang menyatakan bahawa penamatan itu tidak dibuat dengan adil dan munasabah. Isu-isu yang terbabit antaranya ialah berkenaan keadaan akaun antara kedua pihak sewaktu penamatan perjanjian berlaku, pemberian balik premis perniagaan yang dimiliki oleh francaisor, milikan harta yang boleh alih atau tidak boleh alih dalam premis perniagaan francais, terma di mana francais berhak untuk menjual atau memindah milik perniagaan francais atau pilihan oleh francaisor untuk membeli balik perniagaan itu dan akhir sekali terma larangan saingan.²¹

ADR

ADR merupakan satu terminologi yang merujuk kepada pelbagai prosedur yang berkembang di Amerika Syarikat sejak 20 tahun lalu bagi mengatasi kelemahan yang wujud dalam proses mendapatkan keadilan melalui litigasi dan timbang tara.²² ADR juga merupakan satu alat yang bertujuan untuk menyelesaikan pertelingkahan antara pihak-pihak dalam keadaan yang cepat dan menjimatkan.²³ Pradhan (1999) pula menyatakan ADR merujuk kepada kepelbagaian teknik penyelesaian pertikaian tanpa penggunaan litigasi dalam sistem mahkamah.²⁴ Mackie, Miles dan Marsh²⁵ pula menyatakan ADR merupakan pertikaian yang melibatkan proses berstruktur dengan campur tangan pihak ketiga, tetapi tidak menjurus kepada kesudahan yang mengikat pihak terlibat.

ADR juga dikatakan sebagai satu prosedur alternatif kepada prosedur adjudikasi litigasi dan timbang tara bagi penyelesaian pertikaian secara amnya tetapi tidak semestinya melibatkan pengaturan dan bantuan

pihak ketiga yang neutral dalam membantu mempermudah sesuatu penyelesaian. Oleh sebab itu, ADR juga turut didefinisikan sebagai satu susunan prosedur yang menjadi satu alternatif kepada prosedur litigasi penghakiman dan timbang tara demi untuk menyelesaikan pertikaian secara umumnya, namun ia tidak semestinya melibatkan pengantaraan atau pertolongan pihak ketiga yang membantu mempermudah penyelesaian itu.²⁶ Hal ini bermakna bukan kesemua ADR melibatkan pihak ketiga seperti dalam perundingan.

Sementara itu, falsafah ADR yang paling sesuai untuk diterima pakai seperti yang dinyatakan oleh Brown, H. J., dan Marriott, A. L.²⁷ :

ADR merupakan pelengkap kepada litigasi dan bentuk pengadilan lain, menyediakan proses-proses yang boleh berdiri dengan hak sendiri atau digunakan sebagai tambahan kepada penghukuman. Ini membolehkan pengamal untuk memilih prosedur-prosedur (penghukuman atau kerelaan) yang bersesuaian dengan pertelingkahan individu. ADR membolehkan pihak-pihak mengawal penyelesaian isu antara mereka, menggalakkan pendekatan penyelesaian masalah, dan menyediakan penyelesaian yang lebih efektif merangkumi isi dan nuansa. Ia juga menggalakkan kerjasama dan menjadi kondusif kepada penjagaan hubungan. Penglibatan efektif pihak ketiga yang neutral boleh mengatasi sekatan penyelesaian dan dengan mempercepat dan membantu penyelesaian, ia boleh menjimatkan kos dan mengelakkan kelambatan dan risiko litigasi. Proses ADR sebagaimana proses penghakiman, mempunyai kebaikan dan kelemahan yang mana membuatnya sesuai dengan sesetengah kes tetapi tidak bagi kes yang lain.

(hlm. 13)

Proses ADR meliputi pelbagai bidang seperti komersil, perundangan, sosial, alam sekitar, antarabangsa dan politik.²⁸ ADR merupakan satu proses penyelesaian pertikaian menggunakan kaedah selain daripada kaedah litigasi. Timbang tara tetap dimasukkan sebagai salah satu mekanisme ADR walaupun ia seolah-olah satu proses penyelesaian pertikaian yang hampir sama dengan litigasi. Pembangunan dan penggunaan ADR telah berkembang di kebanyakan negara terutamanya negara membangun seperti Amerika Syarikat, Kanada, Australia, New Zealand dan United Kingdom. Organisasi antarabangsa seperti *World Trade Organization*, *World Intellectual Property Organization*

dan *World Bank* serta organisasi lain juga telah membentuk kaedah ADR dalaman, sementara di Asia, kaedah ini semakin mendapat perhatian.²⁹

JENIS ADR UNTUK PERNIAGAAN FRANCAIS

Selain daripada mahkamah, pertikaian yang wujud dalam perniagaan francais juga boleh dirujuk kepada mana-mana kaedah ADR. Sekiranya francais dan francaisor bertelingkah, sudah terdapat peruntukan undang-undang atau peraturan sendiri yang membincangkan tentang hal ini.³⁰ Hal ini bermakna, negara-negara ini telah membentuk mekanisme ADRnya sendiri.

Walau bagaimanapun, tahap paling kritis untuk membentuk mekanisme ADR ialah bagaimana menilai jenis pertikaian yang kerap berlaku dalam perniagaan francais dan mengkategorikannya mengikut jenis dan kekerapan.³¹ Disebabkan pertikaian berlaku atas pelbagai alasan, jadi sudah tentulah ia memerlukan kaedah ADR yang pelbagai. Hal ini kerana bukan kesemua isu pertikaian bersesuaian dengan satu-satu jenis ADR. Sebagai contoh, jika kedua-dua pihak mahu keputusan pertikaian itu mengikat, mereka bolehlah memilih untuk menggunakan timbang tara. Adalah amat penting bagi francaisor untuk membentuk satu program pengurusan pertikaian untuk mengelakkan pertikaian diselesaikan melalui kaedah litigasi.

Jika dibandingkan dengan proses litigasi, kaedah ADR bagi perniagaan francais mempunyai pelbagai kelebihan antaranya penjimatan masa dan kos, kuasa autonomi dan formaliti, pakar yang menjurus dan kerahsiaan. Prosiding perundangan biasa melibatkan prosedur yang rumit dan kompleks ke atas kedua-dua pihak. Hal ini juga melibatkan masa yang panjang dan kos yang tinggi. Penyelesaian pertikaian melalui ADR melibatkan prosedur yang lebih senang dan boleh dimulakan dengan cepat. Di samping itu, kedua-dua pihak tidak perlu lagi menunggu jadual mahkamah yang sentiasa padat.

Sekiranya pertikaian diurus dengan baik dan pendekatan ADR diterima pakai, pihak-pihak yang terlibat mempunyai autonomi dalam memilih undang-undang yang sedia ada, prosedur dan bahasa dalam prosiding. Hal ini akan memudahkan penyelesaian pertikaian yang

berlaku. Ia juga membenarkan fleksibiliti memandangkan prosedur untuk kaedah penyelesaian pertikaian boleh dibentuk bagi memenuhi kehendak kedua-dua pihak.

Francais adalah satu bidang yang khusus. Oleh sebab itu, adalah penting bagi pihak-pihak yang akan membantu menangani pertikaian itu mempunyai sedikit pengetahuan tentang francais. Kerahsiaan yang lebih terjamin dalam kaedah ADR menjadikan ia satu kelebihan jika dibandingkan dengan litigasi. Dalam proses litigasi di mahkamah, semua dokumen dan perkara-perkara yang dirujuk ke mahkamah adalah tertakluk kepada penelitian awam. Hal ini boleh menyebabkan masyarakat memberikan pandangan negatif kepada kedua-dua pihak dan seterusnya boleh menjejaskan perniagaan francais itu sendiri.

Dalam perniagaan francais, pihak-pihak mempunyai hubungan komersil yang lebih rapat daripada kebiasaannya dan penyelesaian pertikaian yang tidak merosakkan masa depan hubungan itu adalah sangat penting.³² ADR juga menambah nilai kepada uniknya hubungan francais yang berterusan dan simbiotik. ADR juga membuka ruang kepada komunikasi yang tidak pernah wujud dan membentuk forum untuk komunikasi melalui pertukaran maklumat. Contohnya francais semakin menggunakan Lembaga Penasihat Francais untuk membantu menjadi pengantara dalam pertikaian dengan francais.³³

Walau bagaimanapun, untuk berjaya dalam proses ADR dalam perniagaan francais ini, satu budaya korporat yang bersesuaian dan penyertaan secara sukarela oleh pihak-pihak yang bertelingkah. Di samping perlunya rejim peraturan yang bersesuaian dan boleh diterima pakai bagi menyelesaikan pertikaian.³⁴ Hal ini kerana penyelesaian pertikaian yang memuaskan hati kedua-dua pihak amatlah penting.

Terdapat pelbagai jenis kaedah penyelesaian pertikaian yang sesuai untuk perniagaan francais. Menurut Awalan Abdul Aziz,³⁵ selain daripada berunding bagi menyelesaikan kes dan membawa kes ke mahkamah, terdapat dua lagi kaedah penyelesaian pertikaian iaitu pengantaraan dan timbang tara. Menurut Mohd. Bustaman (1997), antara kaedah penyelesaian pertikaian yang boleh digunakan ialah komunikasi, perundingan, pengantaraan, timbang tara dan litigasi.³⁶ Bergantung kepada keadaan sesuatu kes, setiap teknik penyelesaian pertikaian ini boleh digunakan dengan berkesan dalam perniagaan francais untuk menyelesaikan pertikaian yang timbul.

Kesimpulannya, kaedah penyelesaian pertikaian alternatif bagi perniagaan francais boleh dibahagikan kepada tiga iaitu perundingan, pengantaraan dan juga timbang tara. Setiap satunya mempunyai prosedur, kelemahan dan kelebihan tersendiri.

Perundingan

Perundingan boleh berlaku sama ada secara formal atau tidak formal dalam perniagaan francais. Ia boleh berlaku pada bila-bila masa sepanjang perniagaan francais berlangsung. Perundingan ini boleh dilakukan dalam pelbagai cara seperti melalui telefon, mesyuarat, mel elektronik, faks dan lain-lain. Perundingan boleh dilakukan sama ada antara francais dan francais secara individu, dalam perbincangan berkumpulan, jawatankuasa penasihat atau dalam perjumpaan persatuan. Perundingan boleh menjadi sebagai satu kaedah penyelesaian alternatif dengan jayanya jika digunakan dengan betul dan dimulakan pada peringkat awal pertikaian.³⁷ Bagi membolehkan perundingan dibuat dengan jaya, kedua-dua pihak mestilah bersedia sebelum sesuatu perundingan bermula. Kesemua maklumat dan dokumen yang berkaitan mestilah disediakan dari awal agar maklumat tepat dapat dibentangkan sewaktu proses perundingan. Kedua-dua pihak juga mestilah mengenal pasti isu yang terlibat terlebih dahulu dan mengkategorikannya seperti isu yang boleh 'dirunding', 'tiada perundingan' atau 'tolak ansur.' Mereka juga mestilah bersedia dengan penyelesaian-penyelesaian yang boleh dicadangkan nanti.³⁸

Kedua-dua pihak mesti mengenal pasti kepentingan masing-masing kerana dengan cara ini perundingan itu boleh difokuskan. Bagi memastikan proses perundingan berjaya, kedua-dua pihak mesti bertindak mengikut asas ini:

Jika kedua-dua pihak telah mengenal pasti kepentingan mereka dengan jelasnya, mereka mempunyai peluang yang cerah untuk mencapai jalan penyelesaian. Tetapi jika setiap pihak bertegas dengan pendiriannya dan cuba mengenakan pengaruh ke atas satu pihak lagi, proses perundingan ini mungkin gagal. Matlamat asal perundingan ialah untuk mencapai penyelesaian 'menang-menang' ke atas konflik itu di mana kedua-dua pihak dapat merasakan bahawa mereka memperoleh manfaat daripada perundingan tersebut dan masalah dapat diselesaikan.³⁹

Perundingan melibatkan kemahiran dan kemahiran ini bukanlah sesuatu yang senang diperoleh. Oleh sebab itu, perundingan mestilah melibatkan pihak yang betul dan mempunyai kesemua kemahiran yang diperlukan. Contohnya wakil bagi kedua-dua pihak mestilah berupaya untuk berunding dengan mempunyai kesemua kemahiran perundingan yang diperlukan. Dalam sesetengah keadaan, sesuatu pihak mungkin mempunyai kes yang lemah namun boleh berjaya kerana mereka mempunyai kemahiran perundingan yang lebih baik daripada pihak yang lagi satu. Emosi juga mestilah dijaga sewaktu perundingan dijalankan kerana ia boleh menggagalkan proses perundingan.

Portfolio *liaison* juga perlu dibentuk dalam sistem francais untuk membantu proses perundingan. Mereka ini ialah pekerja-pekerja kepada francaisor yang akan mendengar segala masalah yang dihadapi oleh francais dan membawa hal ini kepada perhatian francaisor dan pihak pengurusan terbabit. Pihak *liaison* ini mestilah boleh berhubung dengan pihak pengurusan dan mempunyai kuasa untuk menyampaikan masalah ini kepada pihak atasan. Mereka ini juga mestilah diterima dan dipercayai oleh pihak pengurusan.

Bagi menjadikan proses perundingan ini berjaya, terma-terma penyelesaian yang telah dipersetujui bersama mestilah direkodkan dalam perjanjian dan ditandatangani oleh kedua-dua pihak. Hal ini bertujuan untuk mengelak daripada berlakunya pertikaian seterusnya mengenai isu yang sama. Perundingan merupakan satu proses yang perlu diamalkan oleh kesemua pihak yang terlibat dengan perniagaan termasuk perniagaan francais di kesemua negara.

Pengantaraan

Terdapat juga keadaan di mana konflik tidak dapat diselesaikan melalui perundingan. Perkara ini akan mengakibatkan berlakunya kebuntuan atau *deadlock*⁴⁰ antara kedua-dua pihak yang terbabit. Walau bagaimanapun, ini bukan bermakna perniagaan francais itu akan berakhir kerana masih terdapat kaedah ADR lain yang boleh digunakan seperti pengantaraan.

Pengantaraan merupakan satu proses yang melibatkan pihak ketiga yang neutral serta tidak mempunyai sebarang kepentingan dalam konflik tersebut atau terhadap mana-mana pihak yang bertelingkah.

Pihak ketiga ini tidak semestinya seorang peguam atau orang yang mempunyai latar belakang undang-undang tetapi diharapkan mempunyai pengetahuan tentang sistem francais dan sedikit pengalaman dalam hal pengantaraan. Memandangkan pengantaraan melibatkan individu profesional yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam bidang terbabit, sedikit bayaran yuran dan perbelanjaan akan dikenakan kepada kedua-dua pihak. Kos ini biasanya dikongsi mengikut persetujuan antara dua pihak yang bertelingkah.

Dalam pengantaraan, pengantara dilantik dengan persetujuan francais dan francois. Tugas pengantara adalah untuk membantu francais dan francois yang bertelingkah mencapai jalan penyelesaian. Walau bagaimanapun, pengantaraan bukanlah satu prosedur yang mengikat. Walaupun kedua-dua pihak telah bersetuju untuk pengantaraan, mereka masih boleh menarik diri daripadanya. Keputusan yang dicapai daripada pengantaraan juga tidak mengikat.⁴¹ Sekiranya persetujuan dicapai, boleh dimasukkan dalam perjanjian antara kedua-dua pihak.

Kebiasaannya pengantaraan melibatkan tiga pihak iaitu francais mewakili dirinya sendiri, francois mewakili dirinya sendiri atau diwakili oleh pihak pengurusannya dan pihak ketiga yang bertindak sebagai pengantara. Peguam bagi kedua-dua pihak boleh dibenarkan hadir atau tidak menghadiri proses pengantaraan ini. Tugas pengantara adalah membantu kedua-dua pihak membentuk peraturan bagi sesi tertentu dan memastikan kedua-dua pihak diberikan peluang yang sama untuk menjelaskan situasi mereka. Pengantara juga bertanggungjawab untuk mengenal pasti masalah dan menjelaskan serta membantu membentuk keperluan yang perlu dipenuhi oleh kedua-dua pihak. Pengantara juga perlu memfokuskan pihak-pihak kepada isu sebenar untuk membolehkan proses penyelesaian pertikaian yang sesuai dipilih dan seterusnya mencapai matlamat mereka. Sekiranya persetujuan dicapai, pengantara perlulah membantu kedua-dua pihak untuk membentuk perjanjian atau memorandum persefahaman.

Kejayaan pengantaraan banyak bergantung kepada suci hati dan komitmen francais dan francois dalam usaha untuk menyelesaikan pertikaian. Di samping itu, kemahiran yang dimiliki oleh pengantara dan keyakinannya turut memainkan peranan dalam menjayakan satu-satu pengantaraan itu. Terdapat dua kaedah pengantaraan yang

boleh digunakan iaitu pengantaraan *facilitative* dan pengantaraan *evaluative*.⁴² Dalam pengantaraan *facilitative*, pengantara berusaha untuk memudahkan komunikasi antara kedua-dua pihak dan menolong setiap pihak untuk memahami perspektif pihak yang satu lagi, kedudukan, dan kepentingan yang berkaitan dengan pertikaian tersebut. Dalam pengantaraan *evaluative* pula, pengantara menyediakan penilaian yang tidak mengikat di mana setiap pihak boleh menerima atau menolak penyelesaian pertikaian tersebut.

Pengantara akan mendengar pendapat daripada *francaisi* dan *francaisor* secara berasingan dan menyatakan persepsinya terhadap kes mereka. Pengantaraan dibentuk bagi memberi peluang kepada kedua-dua pihak untuk menjadi sebahagian daripada proses membuat keputusan. Ia juga membolehkan *francaisi* dan *francaisor* menyatakan kepentingan dan keperluan mereka dalam suasana yang lebih selesa daripada suasana dalam timbang tara dan litigasi.

Francaisor dan *francaisi* juga mempunyai peluang untuk berunding mengenai terma-terma perjanjian yang dipersetujui bersama. Proses yang berlaku dalam pengantaraan bersifat bukan konfrontasi. Hal ini amat bersesuaian dengan pertikaian yang berkaitan dengan dunia perniagaan kerana pihak-pihak ini masih perlu berhubungan di masa hadapan. Dalam hal ini, pengantaraan memberi peluang penyelesaian yang tidak akan menjejaskan hubungan perniagaan tersebut.⁴³ Oleh sebab itu, pengantaraan ini merupakan kaedah ADR paling sesuai dalam perniagaan *francais*.

Timbang Tara

Timbang tara ialah prosedur yang merujuk kepada satu pertikaian diserahkan dengan persetujuan *francaisi* dan *francaisor* kepada seorang penimbang tara.⁴⁴ Perkara ini boleh dimasukkan terus sebagai sebahagian daripada perjanjian *francais* atau sebagai satu perjanjian yang berasingan yang boleh dimasuki kemudiannya oleh pihak *francaisi* dan *francaisor*. Berbeza dengan pengantaraan, keputusan yang dicapai dalam timbang tara mengikat kedua-dua pihak.

Prosedur yang digunakan dalam timbang tara biasanya lebih ringkas dan mengambil masa yang lebih singkat daripada proses litigasi. Tertakluk kepada perjanjian antara *francaisi* dan *francaisor*, kedua-dua pihak bebas untuk melantik timbang tara yang mahir dalam bidang

francais. Sekiranya tidak wujud peruntukan mengenai pelantikan timbang tara, pengerusi pusat timbang tara akan melantik timbang tara tersebut. Kedua-dua pihak juga bebas menentukan lokasi, bahasa dan perkara lain dalam proses timbang tara tersebut. Timbang tara juga tidak terdedah kepada publisiti kerana prosidingnya adalah dirahsiakan.

Terdapat banyak perjanjian francais yang telah membuat peruntukan berkenaan timbang tara atas apa-apa pertikaian yang wujud daripada perjanjian tersebut. Sesetengah perjanjian mempunyai peruntukan bahawa hanya sesetengah isu contohnya hak-hak *proprietary* dan kemunasabahan penamatan perjanjian hendaklah dirujuk kepada timbang tara. Walau bagaimanapun, perkara ini adalah tertakluk kepada persetujuan francais dan francisor.

Antara contoh peruntukan yang boleh dimasukkan dalam perjanjian ialah ,

“... setiap pertikaian atau perbezaan yang wujud antara pihak-pihak yang berkaitan dengan Perjanjian atau tanggungjawab, kuasa atau liabiliti mana-mana pihak di bawahnya atau yang berkaitan dengan mana-mana klausa atau apa-apa perbuatan atau perkara yang akan dilakukan menurut dari situ atau lahir daripada apa-apa yang terkandung dalamnya sama ada sewaktu penerusan Perjanjian itu atau sewaktu atau selepas penamatannya atas apa-apa perbuatan oleh mana-mana pihak hendaklah dirujuk kepada seorang penimbangtara yang akan dipersetujui oleh pihak-pihak di mana timbang tara akan diadakan di Pusat Timbang tara Serantau di Kuala Lumpur mengikut peruntukan Akta Timbangtara 1952 yang ditadbir oleh undang-undang Malaysia atau apa-apa penggubalan semula atau pengubahsuaian pada waktu ia dikuatkuasakan”.

Timbang tara dikatakan sebagai kaedah ADR yang kurang sesuai bagi perniagaan francais.⁴⁵ Walau bagaimanapun, ia tetap menjadi keutamaan jika dibanding dengan litigasi terutama jika ia menambah pencegahan atau kebaikan tadbir urus yang dikaitkan dengan penguatkuasaan kontrak.⁴⁶ Ini boleh terjadi kerana *award* ganti rugi yang dijangkakan di mahkamah mungkin lebih tinggi atau lebih rendah daripada tahap optimum. Ganti rugi yang bakal diperoleh dikatakan semakin hampir dengan tahap optimum jika pertikaian diselesaikan melalui ADR. Terdapat juga francisor yang tidak

mahu menggunakan timbang tara atas pelbagai alasan. Antaranya ialah kurangnya undang-undang yang terpakai berkenaan timbang tara, ketiadaan peraturan mengenai keterangan, ketiadaan rekod dan juga ketiadaan kajian semula perundangan disebabkan ketiadaan penghakiman bertulis.⁴⁷

Walaupun timbang tara dikatakan lebih cepat daripada litigasi tetapi dalam hal sebenar terdapat juga kejadian sebaliknya. Secara tidak langsung ia akan menambahkan kos. Terdapat juga francaisor yang menolak timbang tara kerana tidak berpuas hati dengan isu berkaitan kerahsiaan. Hal ini kerana sepatutnya segala prosiding menjadi rahsia, namun kebiasaannya ia akan didedahkan oleh pihak yang tidak berpuas hati.⁴⁸ Oleh sebab itu, terdapat karya yang menyatakan adalah agak luar biasa bagi kedua belah pihak jika dapat mengekalkan hubungan francais yang berterusan selepas melalui proses timbang tara.⁴⁹

MEKANISME ADR DALAM PERNIAGAAN FRANCAIS DI MALAYSIA

Akta Francais 1998 sebagai undang-undang utama yang wujud di Malaysia berkenaan francais tidak mempunyai apa-apa peruntukan mengenai ADR secara langsung. Seksyen 18 Akta Francais 1998 yang menyenaraikan perkara minimum dalam perjanjian francais juga tidak mempunyai sebarang peruntukan sedemikian. Dalam Peraturan 2 yang menyenaraikan perkara yang perlu dimasukkan dalam dokumen penzahiran juga tidak menyentuh hal yang bersangkutan dengan ADR. Namun demikian, seksyen 28 (2) Akta Francais 1998 memperuntukkan:

Seksyen ini tidak menghalang mana-mana orang daripada membuat suatu perjanjian penyelesaian atau melaksanakan pelepasan am berkenaan dengan suatu tindakan sivil yang mungkin akan atau sebenarnya difailkan berkenaan dengan francais dan juga tidak menghalang timbang tara apa-apa tuntutan.

Peruntukan ini bermaksud bahawa sebarang perjanjian tentang cara bagaimana untuk menyelesaikan pertikaian atau melaksanakan pelepasan berkenaan dengan sebarang tuntutan sivil berkaitan perniagaan francais adalah tidak dihalang. Ia juga memperuntukkan bahawa sebarang proses timbang tara apa-apa tuntutan juga tidak dihalang.

Secara tidak langsung, hal ini bermakna mekanisme ADR hanya diperuntukkan dalam seksyen 28 (2) dalam Akta Francais 1998 namun tidak dinyatakan dalam seksyen utama atau dalam peraturan-peraturan yang dibuat di bawahnya. Peruntukan mengenai penyelesaian pertikaian boleh juga dimasukkan secara umum melalui peruntukan seksyen 18 yang memperuntukkan perkara minimum yang perlu wujud dalam perjanjian francais. Sekurang-kurangnya perjanjian francais mestilah mengandungi peruntukan tentang bagaimana francaisor dan francaisi menyelesaikan pertikaian jika ia berlaku. Hal ini kerana kewujudan pertikaian antara kedua-dua pihak dalam satu hubungan yang panjang sudah boleh dijangkakan. Oleh sebab itu, mekanisme penyelesaian pertikaian harus dititikberatkan oleh kedua-dua pihak.

Kod Etika Francais yang diperkenalkan oleh Persatuan Francais Malaysia (Malaysian Franchise Association MFA)⁵⁰ mengandungi 16 perkara yang berkait dengan amalan-amalan terbaik yang perlu dilaksanakan dalam pentadbiran dan pengurusan francais. Fasal 3(3) Undang-Undang Tubuh MFA memperuntukkan bahawa ahli-ahli persatuan adalah tertakluk kepada beberapa perkara yang telah ditetapkan. Antaranya, tanggungjawab yang dikenakan ke atas francaisor ialah berusaha dengan sesungguhnya untuk menyelesaikan aduan-aduan, ketidakpuasan atau bantahan dan perselisihan dengan francaisinya secara ikhlas melalui komunikasi dan perundingan yang adil dan munasabah.

Kod Etika MFA mempunyai peruntukan berkenaan dengan cara bagaimana francaisor menyelesaikan pertikaian yang timbul. Francaisor dikehendaki agar menyelesaikan kesemua konflik yang timbul dengan komunikasi dan perundingan secara adil dan munasabah. Di sini jelas menunjukkan bahawa komunikasi yang baik mungkin dapat menyelesaikan pertikaian yang timbul. Perundingan juga disarankan sebagai salah satu cara dalam menyelesaikan pertikaian. Apa yang lebih penting ialah komunikasi dan perundingan yang dilakukan itu mestilah dilakukan dengan adil dan munasabah.

Ketidakpuasan hati antara kedua-dua pihak mungkin dirasakan apabila berlakunya penamatan perjanjian francais. Masing-masing merasakan hak mereka tidak terbela. Mereka boleh membawa kes ke mahkamah atau memilih ADR. Kewujudan pelbagai jenis mekanisme ADR tidak akan bermakna jika ia tidak dilaksanakan dengan sempurna berdasarkan prosedur dan peraturannya. Oleh sebab itu,

pelaksanaan ADR adalah amat penting bagi memastikan hak francais dan francaisor terbelas. Terdapat dua faktor⁵¹ yang perlu diambil kira dalam pelaksanaan ADR iaitu pertama dari segi penyemakan semula perjanjian francais dan dokumen lain yang berkaitan seperti manual operasi. Kedua, dari segi hubungan yang saling bergantung antara francaisor dan francais.

Perjanjian francais perlu disemak bagi memastikan sama ada wujud atau tidak peruntukan berkenaan dengan ADR. Sekiranya wujud peruntukan berserta prosedurnya, maka kesemua prosedur itu haruslah dipatuhi. Namun sekiranya tidak terdapat peruntukan yang menghendaki agar kedua-dua pihak iaitu francaisor dan francais merujuk kepada ADR, ini tidak bermakna mereka hanya boleh merujuk kes ke mahkamah sahaja. Ketiadaan perjanjian awal bukan halangan bagi mana-mana pihak untuk merujuk kepada ADR. Sebagai contohnya, walaupun perjanjian bertulis diperlukan sebelum dirujuk kepada penimbang tara, perjanjian bertulis tersebut masih boleh dimasukkan sejurus sebelum kedua-dua pihak membawa kes kepada timbang tara.

Hubungan francais menjadikan francais dan francaisor saling bergantung antara satu sama lain bagi memastikan kejayaan dalam perniagaan. Pertikaian dalam perniagaan francais bermula pada peringkat dasar kepentingan dan boleh menjadikan pihak-pihak yang bertelingkah begitu emosional.⁵² Hubungan saling bergantung dan melibatkan emosi ini mestilah membawa kepada analisis dan pelaksanaan teknik ADR yang bersesuaian dan dipersetujui oleh kedua-dua pihak.

Kesemua pihak haruslah memainkan peranan masing-masing dalam melaksanakan ADR yang berjaya. Francaisi, francaisor dan pihak yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung mestilah memahami tanggungjawab mereka. Di samping itu, pihak-pihak lain yang bertanggungjawab seperti peguam, jabatan kehakiman, perundangan dan khususnya kerajaan mestilah mempromosikan kesedaran awam berkenaan ADR. Pelbagai kempen boleh diadakan untuk menarik minat orang ramai mengetahui dengan lebih mendalam mengenai ADR. Peguam-peguam pula, sebelum membawa kes ke mahkamah bolehlah menasihati orang awam tentang peluang dan kelebihan membawa kes ke ADR.

