

Đàm phán bản quyền sách – Thắng lợi kép về thời gian & ngân sách**1. BỐI CẢNH ĐÀM PHÁN**

Việt Nam chính thức gia nhập Công ước Berne về bảo hộ các tác phẩm văn học và nghệ thuật vào ngày 26 tháng 10 năm 2004. Từ thời điểm này, hoạt động xuất bản sách trong nước chính thức được quy định chặt chẽ hơn, yêu cầu có giấy phép và hợp đồng bản quyền rõ ràng. Trước đó, hầu hết các sách nước ngoài được xuất bản tại Việt Nam đều chưa ký kết hợp đồng bản quyền, mang lại nguồn doanh thu lớn cho các đơn vị như Kim Đồng với các bộ truyện tranh nổi tiếng.

Do vậy, tính đến những năm 2015 - 2017, thị trường xuất bản và nội dung số ở Việt Nam mới chỉ có khoảng hơn 10 năm kinh nghiệm đàm phán bản quyền, một con số khiêm tốn so với hàng trăm năm ở các quốc gia khác. Vì còn non trẻ, việc mua bán bản quyền sách, học liệu và chương trình đào tạo với các đối tác quốc tế vẫn còn nhiều phức tạp. Trong bối cảnh đó, chỉ một số các đơn vị phát hành tư nhân có kinh nghiệm và tên tuổi là tích cực khai thác bản quyền sách quốc tế, tham gia đấu giá để mang các tựa sách hay về xuất bản tại Việt Nam.

Để hình dung mức độ phức tạp, có thể hiểu qua một lời phát biểu từ đại diện một đơn vị xuất bản nhà nước trong một sự kiện do Cục Xuất bản tổ chức, đại ý nói rằng "đọc hợp đồng xong mà không dám đặt bút ký" vì điều khoản chi tiết, phức tạp và ngặt nghèo. Hợp đồng thường từ 4 – 7 trang dày đặc các điều khoản và quy định xuất bản chặt chẽ, thậm chí kỷ lục có hợp đồng của đơn vị lớn như Disney lên đến gần 40 trang. Việc ký xong rồi sợ triển khai lỗi thì bị phạt, hoặc có nội dung không phù hợp mà không được lược bỏ thì sẽ không thể xuất bản. Khi đó, toàn bộ chi phí đầu tư ban đầu, gồm phí bản quyền trả trước, dịch, hiệu đính, biên tập, thiết kế ban đầu lên đến hàng trăm triệu trên mỗi tựa sách mà sách chưa được in và phát hành đã phải hủy. Thực tế cho thấy, trong số 59 đơn vị xuất bản nhà nước tại thời điểm đó, số lượng sách mua bản quyền để xuất bản rất ít. Nhà xuất bản Thế Giới và Nhà xuất bản Phụ Nữ là hai đơn vị tiên phong, còn lại hầu như chỉ tồn tại nhờ thẩm định và phát hành giấy phép xuất bản cho các đơn vị sách tư nhân và phát hành các sách, tài liệu do nhà nước đặt hàng.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

Trong bối cảnh đó, BOOK là một trong các đơn vị sách tư nhân tiên phong. Tính đến năm 2016, BOOK đã nắm trong tay số lượng lớn hợp đồng bản quyền được ký kết với hàng trăm đơn vị tên tuổi đầu ngành trên thế giới. Các hợp đồng này thường có hạn 5 năm (một số hợp đồng lên đến 7 năm, nhưng cũng có số ít 3 năm). Năm 2017 là thời điểm gần 100 tựa sách của BOOK hết hạn và cần gia hạn để được xuất bản tiếp. Từ đầu năm, khi hợp đồng nhất, X được giao phụ trách gia hạn bản quyền toàn bộ số sách này trong năm đó. Điều này đồng nghĩa với việc trong 12 tháng (và rủi ro có thể kéo dài sang cả năm tiếp theo) công việc chính của X là đàm phán bản quyền và các quyền khác cho khoảng 100 tựa sách này. Thực sự là một viễn cảnh không mấy thú vị với một người thích nghiên cứu và tiếp xúc với các dự án đa dạng như X.

2. ĐỐI TÁC ĐÀM PHÁN

Đối tác đàm phán của X tại thời điểm đó chia thành 02 nhóm:

Nhóm 1: Phòng bản quyền của các tập đoàn xuất bản lớn trên thế giới, gồm một số tên tuổi điển hình sau:

- Penguin Random House: Đây là tập đoàn xuất bản lớn nhất thế giới tại thời điểm đó, được hình thành từ sự sáp nhập của Penguin Group và Random House. Họ xuất bản hàng chục nghìn đầu sách mỗi năm cho cả người lớn và trẻ em.
- John Wiley & Sons (Wiley): Một nhà xuất bản lớn trong lĩnh vực sách giáo dục và tạp chí học thuật, đặc biệt mạnh về khoa học, công nghệ, kỹ thuật và y học.
- McGraw Hill: Một nhà xuất bản giáo dục hàng đầu, cung cấp các tài liệu học tập cho mọi cấp độ. Cengage: Một công ty hàng đầu thế giới về xuất bản giáo dục.
- Oxford University Press (OUP): Là một bộ phận của Đại học Oxford, OUP là một trong những nhà xuất bản học thuật lâu đời và uy tín nhất thế giới.
- Cambridge University Press: Là một phần của Đại học Cambridge, CUP nổi tiếng với việc xuất bản nội dung học thuật và giáo dục chất lượng cao.
- Scholastic: Chuyên về sách thiếu nhi, truyện tranh và tài liệu giáo dục.
- Taylor & Francis: Xuất bản trong tất cả các lĩnh vực nhân văn, khoa học xã hội, khoa học hành vi, khoa học, công nghệ và y học.
- Hachette Book Group: Là một tập đoàn xuất bản của Pháp với nhiều dấu ấn nổi bật, xuất bản nhiều thể loại sách khác nhau.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

- HarperCollins: Một "ông lớn" trong ngành xuất bản toàn cầu, có lịch sử lâu đời và danh mục đầu sách đa dạng, hoạt động ở 17 quốc gia.
- Simon & Schuster: Được thành lập ở New York, Simon & Schuster xuất bản khoảng 2.000 đầu sách mỗi năm trên nhiều đầu ấn của họ.
- Macmillan Publishers: Một công ty xuất bản sách toàn cầu với các chi nhánh ở Hoa Kỳ, Vương quốc Anh và Úc, nổi tiếng với nhiều đầu ấn xuất bản uy tín.

Nhóm 2: Đơn vị đại diện kinh doanh bản quyền cho các nhà xuất bản (gọi tắt là Agencies)

- The Wylie Agency: Là agency danh tiếng có văn phòng tại New York và London, đại diện cho nhiều tác giả đoạt giải Nobel và Pulitzer.
- Eric Yang Agency (EY Agency): Là agency hàng đầu Hàn Quốc, chuyên kết nối tác giả Hàn Quốc với các nhà xuất bản quốc tế và đưa tác phẩm nước ngoài vào thị trường Hàn Quốc và các quốc gia Đông Nam Á khác.
- Andrew Nurnberg Associate: Là agency quốc tế nổi bật với sự hiện diện mạnh mẽ trên toàn cầu, đặc biệt ở châu Âu. Họ đại diện cho tác giả của nhiều dòng sách và nổi tiếng trong việc bán bản quyền quốc tế, xây dựng mạng lưới rộng khắp toàn cầu.
- Curtis Brown (UK and US): Là agency lâu đời và uy tín có văn phòng tại Anh và Mỹ. Họ nổi tiếng với các dịch vụ quản lý và kinh doanh bản quyền cho các tác giả nổi tiếng.
- Janklow & Nesbit: Có văn phòng ở New York và London, là agency đại diện cho nhiều tác giả nổi tiếng. Họ đã xác lập tên tuổi vững chắc trong ngành xuất bản toàn cầu.

3. CHIẾN LƯỢC VÀ KẾT QUẢ ĐÀM PHÁN

3.1. Yêu cầu từ phía công ty

Thời hạn 12 tháng được đưa ra với những phân tích ban đầu của Công ty và Phòng Bản quyền là số lượng hợp đồng sách này sẽ hết hạn rải rác trong năm và việc đàm phán gia hạn theo thời điểm một đến ba tháng trước khi hết hạn của hết hạn xuất bản của cuốn sách. Để rút ngắn thời gian mua lại bản quyền sách và có thêm thời gian tham gia các dự án khác, người đàm phán đã nghiên cứu tổng quan các hợp đồng để tìm ra công thức mua nhanh nhất và với chi phí hợp lý nhất có thể, mà không làm ảnh hưởng đến hoạt động xuất bản hiện nay. Bởi lẽ, nếu hợp đồng hết hạn mà không kịp đàm phán mua tiếp thì sẽ phải dừng xuất bản do Cục Xuất bản sẽ không cấp

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

phép in ấn và phát hành cho các tựa sách có hợp đồng bản quyền đã hết hạn. Sách tồn kho sẽ chỉ có thời hạn nhất định để kinh doanh, thông thường là 6 tháng sau khi hết hạn. Sau thời điểm 6 tháng, toàn bộ số sách lưu sẽ phải hủy hoặc bán giảm giá cho hết và gửi báo cáo cho nhà xuất bản/ tác giả. Mục đích của điều khoản này là khi hết hạn thì phải nhanh chóng ngừng kinh doanh để họ còn bán bản quyền cho đơn vị khác xuất bản.

3.2. Nghiên cứu tình huống đàm phán

Sau khi nghiên cứu tổng quan gần 100 hợp đồng, X nhận thấy một số yếu tố quan trọng sau:

Gần 100 tựa sách nhưng nằm trong khoảng 50 – 60 hợp đồng và số lượng hợp đồng này chỉ ký với khoảng 35 - 40 nhà xuất bản/ agencies và tác giả.

Thời gian hết hạn bản quyền của số lượng sách này sẽ rải rác trong 12 tháng trong năm, có những tháng sẽ hết hạn một đến hai chục cuốn có những tháng chỉ vài cuốn.

=> Nếu tiến hành đàm phán hợp đồng theo nguyên tắc thông thường là đàm phán gia hạn hợp đồng từ một đến ba tháng trước khi hết hạn thì đúng là phải đợi tháng nào đàm phán tháng đó và rõ ràng thời điểm 12 tháng và thậm chí kéo dài sang năm tiếp theo là không thể tránh khỏi.

Hơn nữa, đàm phán riêng lẻ từng cuốn với số lượng lớn như vậy sẽ có 04 điểm bất lợi chính sau:

- **Mất quá nhiều thời gian và công sức**, vì trung bình đàm phán sách mới là từ 1 – 3 tháng có những cuốn dai dẳng kéo dài cả năm; còn với sách đã mua bản quyền lần 1 rồi thì cũng mất trung bình 1 – 2 tháng để thương lượng.
- **Không thể tối ưu chi phí** do các nhà xuất bản và tác giả luôn có xu hướng tăng tiền bản quyền trả trước và tỉ lệ tiền bản quyền trên từng cuốn sách được in và bán ra qua các năm.
- **Rủi ro hoạt động xuất bản bị đứt quãng**. Nhiều khả năng sẽ có một số tựa sách đàm phán kéo dài, không kịp gia hạn và buộc phải dời thời điểm xuất bản trong khi sách cũng là một lĩnh vực có tính thời vụ, ví dụ sách khoa học thường thức xuất bản tốt vào dịp tết thiếu nhi và dịp hè khi phụ huynh và học sinh gia tăng nhu cầu mua; một số sách phải xuất bản đúng thời điểm hoặc nhân dịp sự kiện quan trọng trong năm để quảng bá và bán hàng...

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

- **Rủi ro mất hợp đồng bản quyền cuốn sách quan trọng** do hết hạn hợp đồng và chưa kịp gia hạn thì bị đơn vị xuất bản khác trong nước mua lại với mức giá cao hơn, hiện tượng này không nhiều nhưng vẫn xảy ra.

3.3. Chiến lược đàm phán

Không đàm phán theo thời gian hết hạn của từng tựa sách, mà đàm phán theo số lượng đơn vị giữ đang giữ bản quyền, tức chỉ đàm phán với khoảng 35 - 40 đơn vị thay vì đàm phán riêng lẻ gần 60 hợp đồng cho khoảng 100 tựa sách. Chiến lược tập trung tối ưu chi phí và thời gian đàm phán.

- Tiết kiệm thời gian đàm phán, và thực tế là X đã đàm phán xong toàn bộ hợp đồng bản quyền trong 7 - 8 tháng đầu năm và tiếp nhận các dự án mới thay vì 12 tháng và kéo dài sang năm sau như kế hoạch của Công ty.
- Tiết kiệm chi phí mua bản quyền và ngân sách cho Công ty do yếu tố giảm giá/ đồng giá khi mua nhiều cùng lúc. Có những nhà xuất bản, X đề nghị gộp, đàm phán gia 8 - 10 chục cuốn trong cùng một hợp đồng để có được mức giá bản quyền tối ưu nhất và tỉ lệ bản quyền tốt nhất cho tất cả các tựa sách. Mức giá bản quyền tại thời điểm đó cho các sách quản trị kinh doanh trong khoảng 1200 USD - 2500 USD, có những cuốn nổi tiếng và phải đấu giá với các đơn vị xuất bản khác thì tiền bản quyền có thể lên đến 7000 USD. Và tỉ lệ bản quyền phải trả trên giá bìa của từng cuốn sách trong khoảng 8% - 10%, cao thì 12%, sách trong nước tỉ lệ bản quyền trong khoảng 12% - 18% do không phát sinh chi phí dịch thuật và hiệu đính nhiều. Nếu mua lẻ từng tựa sách, X chắc chắn sẽ phải trả các phí bản quyền và tiền bản quyền cao hơn tương đối so với mức chi phí X đã đàm phán được do mua nhiều cuốn cùng trong một thương vụ đàm phán.
- Giảm thiểu rủi ro không kịp gia hạn hợp đồng nếu mua theo từng cuốn riêng lẻ.
- Giảm thiểu rủi ro mất hợp đồng bản quyền do bị đơn vị xuất bản khác “lẫng” mất do họ cạnh tranh thời điểm hết hạn và đưa ra đề xuất hợp đồng với giá trị cao hơn.

3.4. Xử lý rủi ro và các phương án cụ thể

a. Áp lực dòng tiền lên công ty

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

Điểm bất lợi lớn cho giải pháp đàm phán “sỉ” của X là sẽ gây áp lực dòng tiền cho công ty. Việc X ký nhiều hợp đồng cùng lúc, dù về tổng thể mang lại lợi thế đàm phán giá và các điều khoản quan trọng khác, nhưng cũng đồng nghĩa với việc công ty phải thanh toán một lượng lớn chi phí bản quyền tại cùng một thời điểm.

=> *Giải pháp: Thực tế, sau khi đạt được đồng thuận về các điểm cơ bản, X đã tiếp tục đàm phán để chia nhỏ tiền bản quyền thành nhiều lần thanh toán nhằm giảm áp lực tài chính cho Công ty.* Điểm cốt lõi ở đây là khi hai bên đã đạt được những điểm đồng thuận chính/quan trọng nhất là

- 1) phí bản quyền trả trước
- 2) tỷ lệ tiền bản quyền phải trả trên từng tựa sách
- 3) thời hạn hợp đồng mới, thì các điểm "phụ" còn lại sẽ dễ đàm phán hơn nhiều

b. Rủi ro tranh chấp về thời gian xuất bản của hợp đồng

Trong chiến lược đàm phán X đưa ra, với những hợp đồng còn nhiều thời gian bản quyền, ví dụ còn hạn 8 – 10 tháng xuất bản thì sao, nếu gia hạn sớm tức là công ty sẽ bị thiệt số tháng xuất bản đó. Vậy sẽ xử lý như thế nào?

=> *Giải pháp: Với lợi thế mua bản quyền nhiều cuốn cùng lúc, X lập chi tiết danh sách thời gian, tháng hết hạn của những hợp đồng thuộc cùng một nhà xuất bản, đàm phán với họ chấm dứt hợp đồng cũ, dù đang còn hạn và gia hạn hợp đồng bản quyền với khung thời gian có lợi nhất cho BOOK.*

Thông thường các sách gộp lại trong cùng một hợp đồng bản quyền thì thường có chung một khung thời gian nên với lợi thế mua “xỉ” cùng lúc, X đàm phán với các đơn vị để chấm dứt các hợp đồng vẫn đang còn hiệu lực tại thời điểm đó và gia hạn hợp đồng mới với chi phí bản quyền và thời gian xuất bản có lợi nhất cho BOOK.

Phân tích một đơn vị xuất bản đang giữ bản quyền 8 cuốn mà công ty muốn mua lại, trong đó cuốn còn hạn xuất bản dài nhất là 9 tháng và cuốn còn hạn ít nhất là 1.5 tháng, các cuốn còn lại rải rác nằm giữa số tháng này. X chuẩn bị 03 phương án để đưa ra đàm phán với đối tác:

- **Phương án tối ưu:** ký hợp đồng mới với thời hạn 5 năm + 9 tháng là số tháng bù đắp cho 1 cuốn đại diện cho cả 8 cuốn. Phương án này ban đầu có vẻ vô lý với các đơn vị giữ bản quyền nhưng với lợi thế gộp lại đàm phán nhiều hợp đồng cùng lúc, X có lợi thế đàm phán rất lớn. Hơn nữa với kinh nghiệm đàm phán, X biết họ đánh giá Việt Nam vẫn là

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

thị trường xuất bản nhỏ với mức doanh thu tiền bản quyền thu được chỉ bằng 1/10 – 1/20 chi phí bản quyền cùng một tựa sách họ bán cho các quốc gia phát triển nên họ cũng mong muốn bán sỉ cho X để tiết kiệm thời gian và chi phí nhân sự tham gia đàm phán. Nếu họ không cân nhắc phương án X đề xuất, phòng bản quyền của họ sẽ phải đàm phán từng tựa sách với X. Nắm bắt được tâm lý này của đối tác, X làm rất rõ chi phí thời gian, nhân sự và chi phí cơ hội hai bên có thể tiết kiệm được nếu họ đồng thuận theo phương án của X. X luôn đưa phương án này ra đàm phán trước, nếu không đạt được đồng thuận, sẽ chuyển hướng sang phương án dự phòng.

- **Phương án dự phòng:** Phương án này dung hòa quyền lợi của hai bên hơn, là chọn ra một con số trung bình, ví dụ, số tháng trung bình của các cuốn sách còn lại là 4.5 tháng => X đề nghị ký HĐ 5 năm + 4.5 tháng. Tuy nhiên, phương án này, bề ngoài “nghe” có vẻ là giải pháp công bằng với cả hai bên, nhưng đàm phán nhiều sách cũng là một hoạt động đàm phán nhiều bên, trong đó bao gồm cả nhà xuất bản, tác giả và agencies. Đôi khi việc chia trung bình này sẽ tạo bất lợi cho một số cuốn còn thời hạn dài, như những cuốn còn gần một năm bản quyền, nên vẫn có những đối tác đàm phán không muốn con số trung bình. Khi phương án dự phòng không đạt được đồng thuận, X cân nhắc phương án tiếp theo.
- **Phương án cuối cùng:** Với những đơn vị “chơi rắn” là cộng hoặc trừ đúng số tháng còn thừa vào hợp đồng mới, X đề nghị họ vẫn tiến hành đàm phán tất cả các tựa sách của họ sẽ hết hạn trong năm cùng lúc nhưng ký thành các hợp đồng riêng lẻ với các thời hạn bản quyền cộng hoặc trừ đúng với thời gian còn lại của hợp đồng cũ => Phương án này đàm phán vất vả nhất và một số lượng nhỏ hợp đồng của X rơi vào trạng thái này.

3.5. Phân tích vị thế đàm phán

Bên mua

- X có lợi thế của người mua: Trong đàm phán thương mại, về cơ bản, người mua – dù là đơn hàng nhỏ hay lớn, vẫn có vị thế nhất định so với người bán.
- X chủ động tiếp cận họ với kế hoạch được chuẩn bị kỹ và mục tiêu rõ ràng.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

- Chiến lược đàm phán X đề xuất cơ bản là một chiến lược win-win cho cả hai bên, dù ban đầu họ có thể có phản ứng, nhưng sau khi phân tích lợi ích và chi phí cơ hội, hai bên đều tìm được tiếng nói chung và nhìn thấy cơ hội hợp tác lâu dài, ít nhất là 5 năm tiếp theo.

Bên bán

Nếu bán riêng lẻ từng cuốn, đối tác có nhiều cơ hội đàm phán mức giá bản quyền cao hơn vì họ biết BOOK có nhu cầu gia hạn để tiếp tục kinh doanh, vì ba lý do:

- Sách đã xin gia hạn là sách kinh doanh được hoặc ít nhất là do cần cho một số dự án/ sự kiện.
- Tỷ lệ lợi nhuận BOOK nhận được cao hơn vì công ty đã đầu tư chi phí nhất định ban đầu vào khâu sản xuất (như dịch, hiệu đính, thiết kế...) để có bản thảo hoàn thiện, sách tái bản cơ bản chỉ phát sinh chi phí in ấn.
- Chi phí sản xuất sẽ giảm đáng kể và tỷ lệ lợi nhuận trên từng cuốn sách tái bản bán ra sẽ cao hơn nhiều (có những cuốn tái bản chi phí sản xuất trong khoảng 15% - 25% giá bìa)
- dù họ có tăng chi phí bản quyền, BOOK cũng vẫn sẽ phải cân nhắc mua lại (trừ phi tăng cao vô lý).
- Không cần phải “tặng” thêm số lượng thời gian xuất bản cho BOOK, cứ theo thông lệ, đàm phán hợp đồng bản quyền gói tiếp thời gian hết hạn, trung bình 5 năm. Và hết hạn, họ có cơ hội bán tiếp, hoặc bán lại cho đơn vị xuất bản khác.

=> Giải pháp cân bằng lợi ích đàm phán của hai bên: Trong quá trình đàm phán để đạt được thỏa thuận, X đã chỉ ra cho đối tác về các chi phí "ngầm" mà họ có thể gặp phải:

- **Chi phí nhân sự và thời gian:** Nếu phải đàm phán từng cuốn sách riêng lẻ với X, cả hai bên sẽ tốn rất nhiều thời gian để thương lượng từng hợp đồng, có thể kéo dài từ một đến vài tháng.
- **Doanh thu:** Trong hoạt động kinh doanh, thiện ý hợp tác thôi là chưa đủ để đảm bảo việc hợp tác diễn ra, bởi doanh thu chỉ được ghi nhận khi hợp đồng được ký kết và tiền được chuyển về tài khoản. Việc hai bên đẩy nhanh thỏa thuận ký kết cũng đồng nghĩa với việc họ đảm bảo được một nguồn doanh thu tức thì.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

- **Chi phí cơ hội:** Nếu đàm phán nhanh gọn với X, phòng bản quyền của họ sẽ có thêm thời gian để tiếp tục đàm phán và bán bản quyền các đầu sách khác.

4. BÀI HỌC TỪ CASE STUDY

4.1. Điểm thành công trong đàm phán

- **Hoạch định và chiến lược hiệu quả:** Chuẩn bị kỹ lưỡng thông qua việc nghiên cứu toàn bộ các hợp đồng hiện có, nhận diện các vấn đề cốt lõi (thời gian, chi phí, rủi ro) và chủ động đề xuất chiến lược đàm phán theo nhóm nhà xuất bản/agencies thay vì từng hợp đồng riêng lẻ => Cho thấy tầm nhìn chiến lược và khả năng phân tích vấn đề sâu sắc.
- **Tiết kiệm thời gian và ngân sách vượt trội:** Mục tiêu ban đầu là gia hạn hợp đồng bản quyền của gần 100 tựa sách trong 12 tháng. Việc hoàn thành công việc chỉ trong 7 - 8 tháng đã cho thấy hiệu quả vượt mong đợi. Đồng thời, việc tiết kiệm 10% - 15% ngân sách mua bản quyền bằng cách đàm phán theo lô lớn là một thành công đáng kể, đặc biệt khi đối tác thường có xu hướng tăng phí.
- **Chủ động và nắm bắt lợi thế người mua:** Khai thác triệt để lợi thế của người mua khi tiếp cận đối tác với đề xuất "mua si". Điều này cho phép X có vị thế đàm phán cao hơn, đạt được các điều khoản có lợi về giá và thời hạn.
- **Chiến lược Win-Win và phân tích chi phí cơ hội:** Dù ban đầu các đối tác có thể không đồng thuận nhưng việc khéo léo chỉ ra những lợi ích (tiết kiệm thời gian, nhân sự, doanh thu tức thì) và chi phí cơ hội (phải đàm phán lẻ tẻ, mất thời gian bán bản quyền khác) mà đối tác sẽ bỏ lỡ nếu không hợp tác đã tác động lớn đến quá trình ra quyết định của họ và biến đàm phán thành một mối quan hệ đôi bên cùng có lợi.
- **Linh hoạt trong phương án đàm phán:** Việc chuẩn bị nhiều phương án (tối ưu, dự phòng, cuối cùng) cho thấy sự chủ động và khả năng ứng biến linh hoạt. Điều này giúp đảm bảo rằng ngay cả khi đối tác "chơi rắn", vẫn có giải pháp để hoàn thành mục tiêu.
- **Quản lý rủi ro hiệu quả:** Chiến lược đàm phán sớm theo gói đã giúp giảm thiểu đáng kể rủi ro không kịp gia hạn hợp đồng hoặc mất bản quyền vào tay đối thủ. Đây là một điểm quan trọng trong ngành xuất bản.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

4.2. Điểm cần cải thiện trong đàm phán

Mặc dù quá trình đàm phán đã đạt được những kết quả tốt, song X nhận thấy vẫn có một số khía cạnh có thể cải thiện để tối ưu hơn trong các tình huống tương tự trong tương lai:

- **Khả năng tối ưu hóa sâu hơn cho từng tựa sách cụ thể:** Khi đàm phán theo gói lớn/ đàm phán gộp hợp đồng, trọng tâm ưu tiên là đạt được lợi ích tổng thể về chi phí và thời gian. Điều này có thể khiến X chưa thực sự đi sâu vào đàm phán những điều khoản chi tiết nhất hoặc khai thác tối đa tiềm năng riêng biệt của một số tựa sách quan trọng.
- **Hạn chế trong giao tiếp với đối tác dẫn đến đàm phán kéo dài:** Vào thời điểm 2017, các công cụ giao tiếp trực tuyến như Zoom, Google Meet chưa phổ biến rộng rãi và tiện lợi như hiện nay. Cước phí gọi quốc tế, đặc biệt là qua điện thoại bàn, vẫn còn là một yếu tố đáng cân nhắc đối với nhiều doanh nghiệp nên X vẫn chủ yếu đàm phán với đối tác qua email, chỉ khi nào có trường hợp cần thúc gấp mới phải gọi điện thoại, điều này ảnh hưởng lớn đến tiến độ đàm phán và gây khó khăn trong việc phát triển các mối quan hệ với đối tác đàm phán.
- **Dự phòng cho các đối tác "chơi rắn" (một số nhỏ các trường hợp):** Dù đã chuẩn bị phương án cuối cùng cho những trường hợp đối tác không linh hoạt, nhưng việc đàm phán với nhóm "chơi rắn" này vẫn tốn nhiều công sức và thời gian hơn dự kiến.
- **Quản lý kỳ vọng ban đầu của công ty:** Mặc dù kết quả cuối cùng vượt ngoài mong đợi, nhưng việc kế hoạch ban đầu của công ty về thời gian đàm phán kéo dài tới 12 tháng (và có thể hơn) cho thấy X chưa lường trước được khả năng tối ưu hóa thông qua chiến lược đàm phán "sỉ" ngay từ đầu, và kế hoạch làm việc năm của X cũng có phần bị động.
- **Áp lực và rủi ro về sức khỏe và tinh thần do dồn việc:** Việc dồn toàn bộ khối lượng đàm phán lớn trong một khoảng thời gian ngắn (7-8 tháng thay vì 12 tháng) để đạt được mục tiêu về thời gian và chi phí đôi khi tạo ra áp lực đáng kể lên cá nhân X.

5. MỘT SỐ ĐIỂM LƯU Ý TRONG CASE STUDY

Thông tin tóm lược về các đối tác đàm phán trong case study này được tổng hợp từ các nguồn công khai.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

Tác giả không dùng một con số chính xác để miêu tả số lượng hợp đồng được đề cập trong case study này, phản ánh ước tính trong bối cảnh số lượng hợp đồng quá lớn và thời điểm diễn ra đàm phán đã lâu.

Case study này tập trung phân tích chiến lược và kết quả đàm phán bản quyền sách với những thông tin được công bố mang tính đại diện/tổng quan trong ngành, không nhằm mục đích công bố chi tiết tài chính cụ thể.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

Negotiation.vn

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyenngghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>