

HỢP PHẦN 10: PHÁT TRIỂN DỰ ÁN ESCO



QUY TRÌNH PHÁT TRIỂN DỰ ÁN

- ❖ ESCO sử dụng các phương pháp nhằm bán các dịch vụ năng lượng cho khách hàng.
- ❖ Quy trình của dự án đã được áp dụng để cấp phép nâng cao mức bán hàng tới khách hàng một cách hiệu quả: Hầu hết các chủ doanh nghiệp chưa có kinh nghiệm trước khi bắt đầu với ESCOs và EPCs.
- ❖ Đây là từng bước của quá trình giống như xây dựng một mối quan hệ.

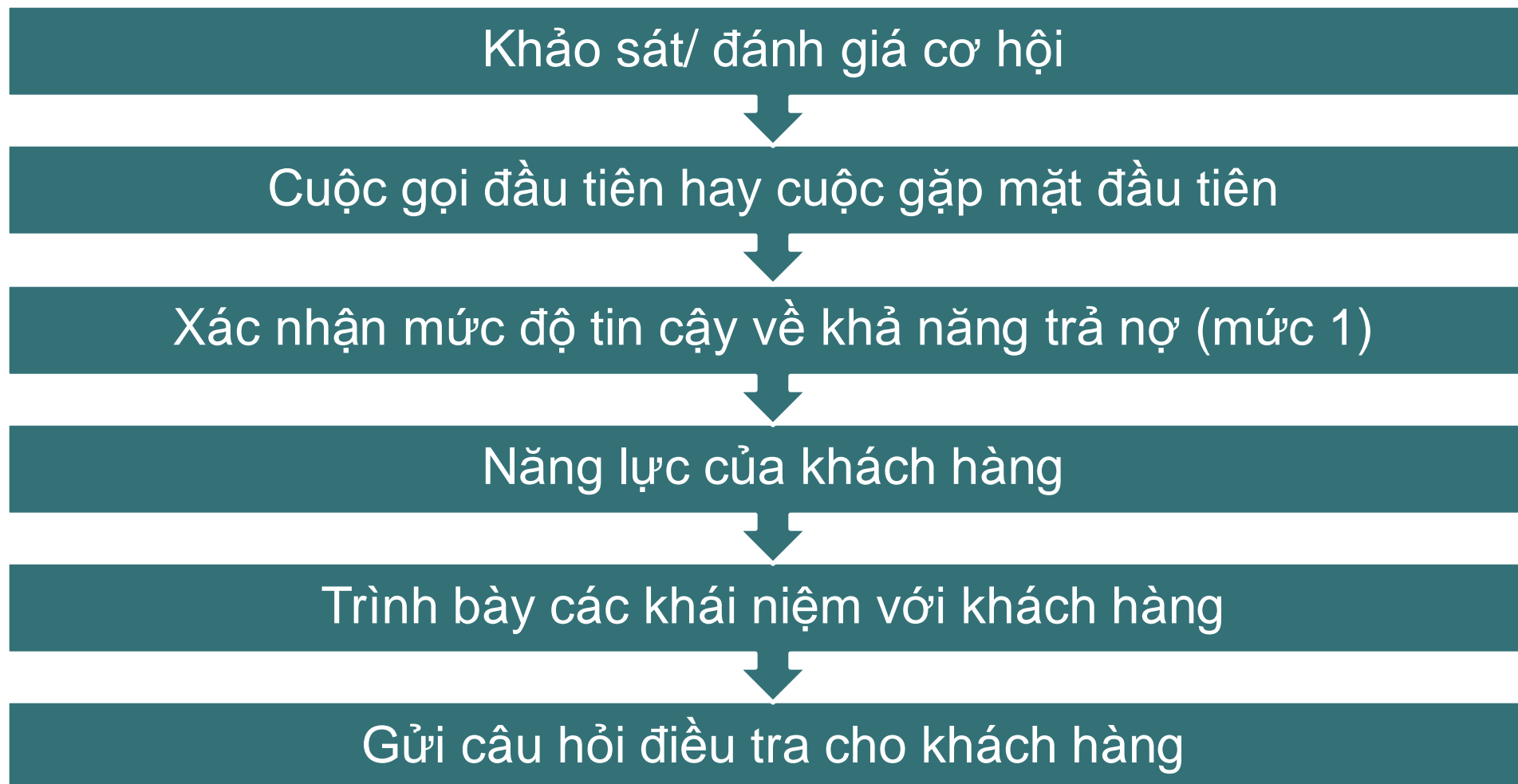
Quy trình phát triển dự án

Quy trình phát triển dự án có thể được chia thành một chuỗi các sự kiện/ yếu tố chi tiết hơn để chuẩn bị cho việc ký kết một hợp đồng hiệu quả năng lượng (EPC)

Quy trình cho tất cả các ESCO không giống nhau, các đặc điểm chi tiết của quy trình là một phần của mô hình kinh doanh và tạo ra nét độc đáo đối với từng ESCO.

Ở đây chúng tôi trình bày những thực tiễn tốt nhất qua nhiều năm kinh nghiệm

Quy trình phát triển dự án



Quy trình phát triển dự án

Khách hàng ký Thư bày tỏ ý định (LOI)



Kiểm toán năng lượng sơ bộ



Xác nhận mức độ tin cậy về khả năng trả nợ (mức II)



Trình bày các kết quả kiểm toán năng lượng sơ bộ với khách hàng



Thỏa thuận giai đoạn kiểm toán mức đầu tư hay hợp đồng khung chung



Khách hàng ký thỏa thuận.



Kiểm toán mức đầu tư (IGA)

Quy trình phát triển dự án

Khách hàng thảo luận/ chấp nhận các kết quả kiểm toán mức đầu tư



Đánh giá rủi ro cuối cùng



Kế hoạch tài chính và nguồn tài trợ

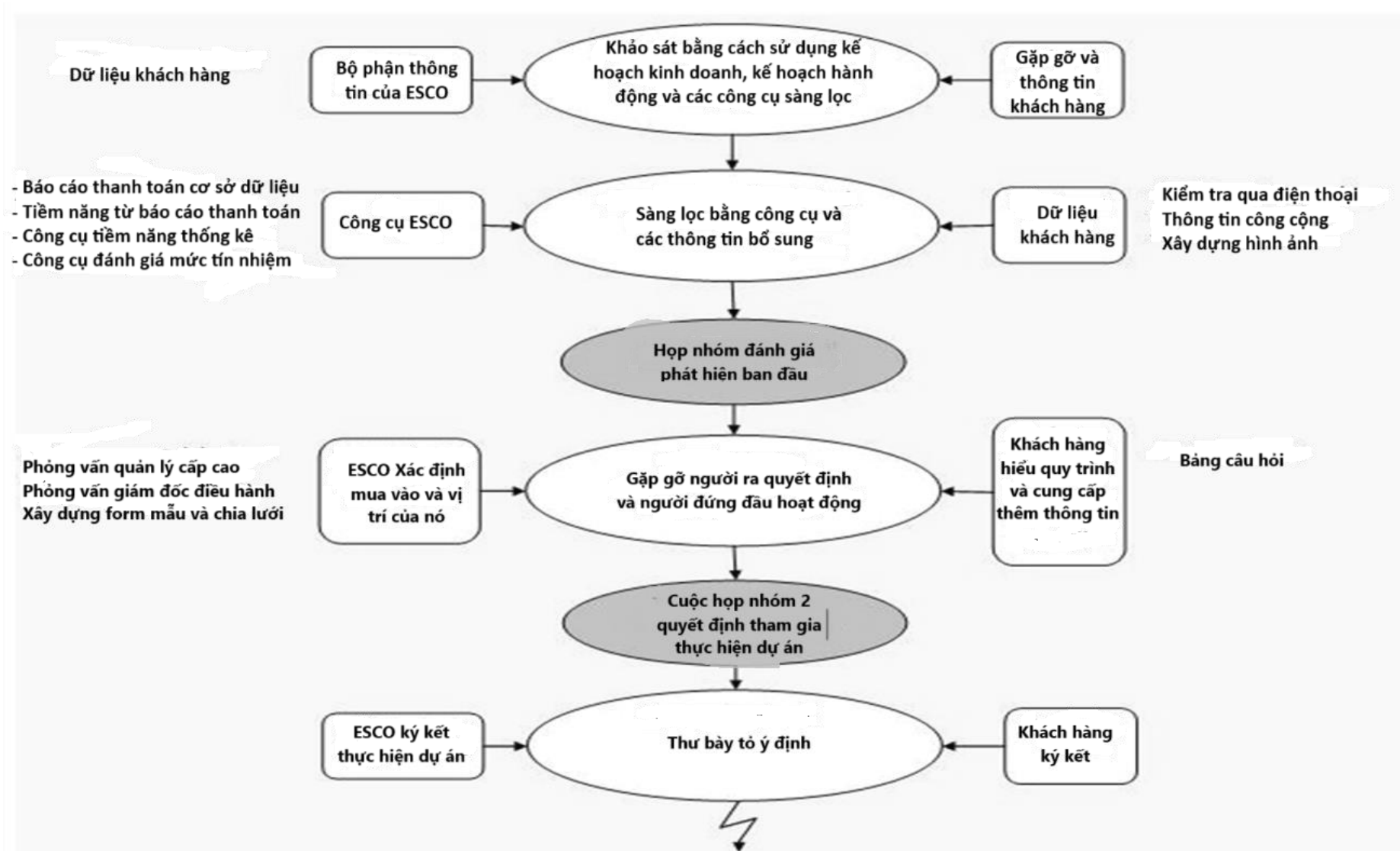


Hoàn tất hợp đồng thực hiện

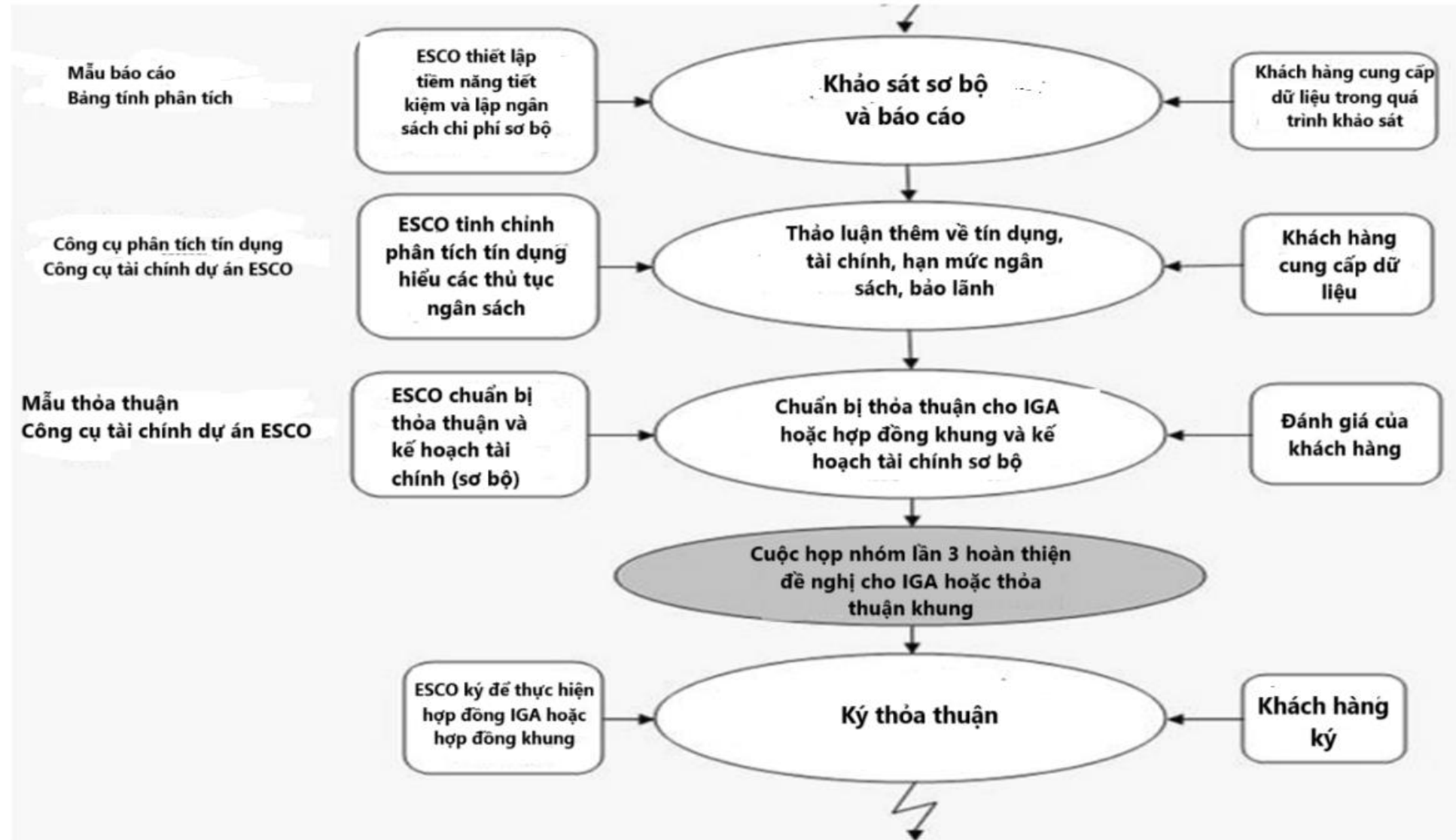


Khách hàng ký hợp đồng thực hiện hay các phụ lục của hợp đồng khung

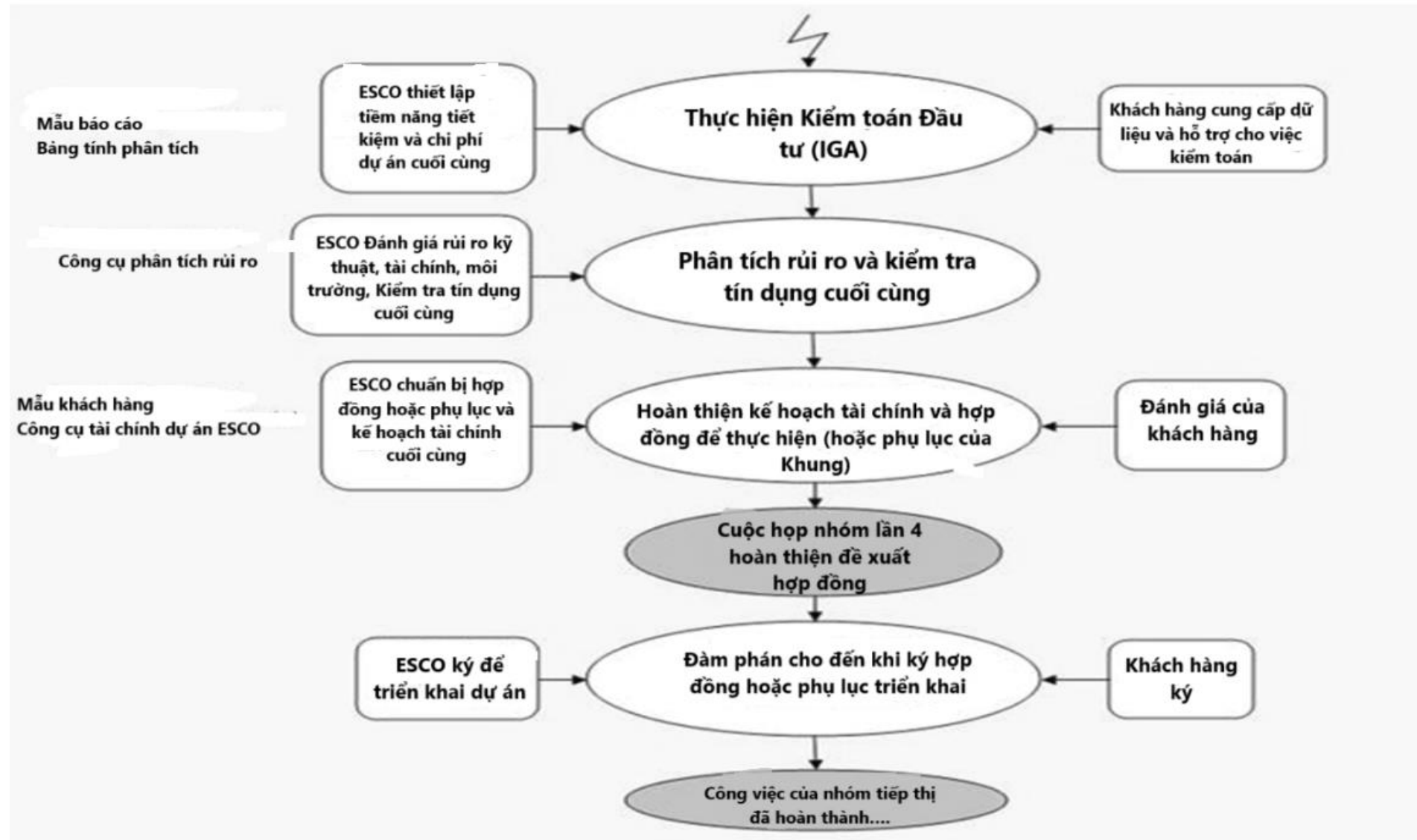
Các bước phát triển dự án



Các bước phát triển dự án



Các bước phát triển dự án



ĐẦU THẦU ESCO

- ❖ Chủ doanh nghiệp có thể mời ESCO đầu thầu một dự án tiết kiệm năng lượng
- ❖ Vấn đề này thường xảy ra trong bối cảnh sau
 - ✓ Chủ doanh nghiệp đã được đào tạo về mô hình kinh doanh ESCO và có thể áp dụng hệ thống lựa chọn thích hợp để lựa chọn dự án.
 - ✓ Thường là các doanh nghiệp của chính phủ
 - ✓ Một ngành công nghiệp ESCO mạnh phải tồn tại
- ❖ Các bước
 - ✓ Lựa chọn trước một vài ESCO (thông thường từ 3 -5)
 - ✓ Yêu cầu họ nộp đề xuất sơ bộ chi tiết
 - ✓ Trình bày dự án đã đề xuất và mức tiết kiệm năng lượng đã đảm bảo
 - ✓ Lựa chọn một trong số các ESCO để tiến hành kiểm toán chi tiết sau đó thực hiện

Quy trình phát triển từng bước

Mục tiêu: chuẩn bị một dự án mới để thực hiện ký kết hợp đồng

Khảo sát

❖ Khảo sát

- ✓ Xác định doanh nghiệp tiềm năng có tiềm năng cho dự án EPC
- ✓ Danh sách các khách hàng tiềm năng mà Phòng marketing có thể tiếp cận họ theo một cách có hệ thống sau quy trình sàng lọc

Khảo sát được thực hiện từ:

- ❖ Danh sách các khách hàng tiềm năng lấy từ cơ sở dữ liệu tiêu thụ năng lượng
 - ✓ Chủ yếu trong các công ty điện lực thực hiện ESCO
- ❖ Chụp ảnh hay đơn giản là quan sát tòa nhà và các ngành công nghiệp được phân loại bởi các cán bộ phát triển ESCO;
- ❖ Kiến thức về thị trường và tổ chức chủ đạo có thể là đối tượng mục tiêu;
- ❖ Mạng lưới doanh nghiệp thông qua phòng thương mại hay các hiệp hội khác;
- ❖ Quảng cáo trên các báo, tạp chí hay ấn phẩm chuyên ngành;
- ❖ Diễn đàn quản lý ngành công nghiệp/ tòa nhà

Khảo sát

- Các khách hàng tự nguyện:

Các khách hàng mà không được đáp ứng như kết quả của phương pháp tiếp cận có hệ thống và có kế hoạch

Có thể là các tổ chức hay các công ty đã gặp trong hội chợ thương mại, các khách hàng mà đã nghe nói về khái niệm ESCO và cần có thêm thông tin

Khảo sát

- ❖ Các khách hàng mục tiêu:
- ❖ Danh sách các khách hàng đã được ESCO thu thập và được coi là các mục tiêu ưu tiên
- ❖ Các khách hàng đã được lựa chọn từ cơ sở dữ liệu sẵn có, như:

Cơ sở dữ liệu sử dụng năng lượng

Danh sách các doanh nghiệp trong ngành

Phòng ấn phẩm thương mại

Khảo sát

- ❖ Các khách hàng mục tiêu:
- ❖ Các tiêu chí cơ bản để xác định nhà máy.

Quy mô của nhà máy

Danh sách các nhà máy lớn theo ngành

Giá trung bình tính theo đơn vị năng lượng đã thanh toán (giá đơn vị càng cao thì càng tốt)

Hệ số sử dụng (cho biết số giờ sử dụng)

Tiền phạt đã nộp

Khảo sát

- ❖ Việc khảo sát nên được tiến hành theo:
 - ✓ Kế hoạch kinh doanh của ESCO: Cập nhật liên tục
 - ✓ Các mục tiêu chung, loại sản phẩm của ESCO
 - ✓ Mục tiêu dưới dạng sản phẩm mới hay phát triển thị trường mới



VD 1: Mạng lưới chiếu sáng đường phố



VD 2: ESCO muốn tập trung vào các hệ thống thu hồi nhiệt công nghiệp

Sàng lọc

- ❖ **Sàng lọc là gì?** Phương pháp tuyển chọn của chủ cơ sở là thông qua một quy trình hệ thống
 - ✓ Loại bỏ các nhà máy mà không có tiềm năng thực hiện hợp đồng hiệu quả.
 - ✓ Hay những nhà máy mà cán bộ quản lý không mấy quan tâm đến khái niệm hợp đồng.
- ❖ Mục tiêu của sàng lọc:
 - ✓ Bắt đầu nghĩ về giá trị chiến lược khi thực hiện dự án cho nhà máy này
 - ✓ Hãy quyết định trước khi dành quá nhiều thời gian và công sức
 - ✓ Quyết định chuẩn bị một dự án chính thức và xác định các yếu tố cần nhấn mạnh trong dự án.

Sàng lọc

❖ Quy trình sàng lọc

Thực hiện phân tích nhanh cơ sở mục tiêu gồm:



Sàng lọc

Các hoạt động sàng lọc:

- ❖ Một cuộc phỏng vấn ngắn hay một cuộc điện thoại 10 – 15 phút
 - ✓ Thảo luận các hệ thống chính mà họ có
 - ✓ Những cải tạo đã thực hiện gần đây (thường làm giảm tiềm năng tiết kiệm năng lượng)
 - ✓ Các vấn đề họ cần phải giải quyết trong thời gian ngắn (Xác định cấp chỉ đạo để triển khai dự án)
- ❖ Thông tin thanh toán (nếu có)
 - ✓ Phân tích thống kê mức sử dụng năng lượng của nhà máy
 - ✓ Hệ số công suất hay hệ số phạt nhu cầu đỉnh
 - ✓ Chi phí trung bình tính trên đơn vị năng lượng



Sàng lọc

Các hoạt động sàng lọc:

- ❖ Phân tích độ tin cậy về khả năng trả nợ (mức 1)
 - ✓ Thường là định tính
 - ✓ Danh tiếng của chủ doanh nghiệp
 - ✓ Bối cảnh kinh tế chung của ngành khi doanh nghiệp hoạt động
 - ✓ Nếu công khai, phân tích sơ bộ báo cáo hàng năm và bảng cân đối kế toán
- ❖ Mức độ chi tiết phụ thuộc vào loại hợp đồng:
 - ✓ Chia sẻ mức tiết kiệm với tài chính; mức độ tin cậy về khả năng trả nợ là mối quan tâm hàng đầu
 - ✓ Đảm bảo mức tiết kiệm: mức độ tin cậy về khả năng trả nợ chủ yếu để bảo vệ chống lại những khả năng không trả được nợ của khách hàng trong quá trình xây dựng



Họp nhóm 1

- ❖ Trưởng bộ phận phát triển ESCO và/ hoặc cấp quản lý cao hơn gặp cán bộ phát triển và cán bộ kỹ thuật của họ
 - ✓ Trao đổi thông tin
 - ✓ Thảo luận về vấn đề nào là điểm quan trọng đối với một hợp đồng EPC trong nhà máy mục tiêu
 - ✓ Xác nhận triển khai trong nhà máy



TRÌNH BÀY VỚI NGƯỜI RA QUYẾT ĐỊNH

- ❖ Trình bày khái niệm ESCO và các dịch vụ và giải thích quy trình phát triển dự án



- ❖ Tìm hiểu thêm về chiến lược, vận hành, nhân sự, tổ chức của khách hàng và các mối quan tâm đến nhà máy
- ❖ Yêu cầu bổ sung thông tin: bản câu hỏi điều tra

Họp nhóm lần 2

- ❖ Xác nhận mỗi quan tâm để tiếp tục quy trình phát triển với khách hàng này
- ❖ Xác nhận phạm vi thực hiện kiểm toán sơ bộ
- ❖ Xác nhận mức độ tham gia trong kiểm toán sơ bộ:
 - ✓ Sơ bộ
 - ✓ Tiêu chuẩn
 - ✓ Chi tiết



Họp nhóm lần 2

- ❖ Xây dựng danh sách nhiệm vụ (danh sách phải làm) cho giai đoạn tiếp theo;
- ❖ Phân bổ các trách nhiệm để chuẩn bị:
 - ✓ Thư bày tỏ ý định;
 - ✓ TOR cho kiểm toán năng lượng sơ bộ;
- ❖ Phân bổ nguồn lực thực hiện kiểm toán năng lượng sơ bộ;
- ❖ Xây dựng ngân sách;
- ❖ Lịch trình thời gian hoàn thành kiểm toán.



Thư bày tỏ ý định

- Được thiết kế để phản ánh lại cho khách hàng bao gồm:
 - Các bước quan trọng hướng tới phát triển dự án tiết kiệm năng lượng
 - Mục tiêu và mối quan tâm đặc biệt của chủ nhà máy
 - Kế hoạch phát triển dự án
 - Yêu cầu hợp tác với khách hàng để thu thập các hóa đơn điện, thăm nhà máy và tìm hiểu về các hoạt động năng lượng và chi phí bảo dưỡng



Thư bày tỏ ý định

Ưu điểm và nhược điểm:

Ưu điểm:

- Khẳng định sự hiểu biết chung của cả hai bên
- Chỉ ra rằng chủ nhà máy hiểu rõ và đồng ý với quy trình
- Thiết lập một nền tảng để xây dựng lòng tin



Nhược điểm:

- Thêm chữ ký bổ sung vào quy trình
- Có thể bị trễ thời gian



Thư bày tỏ ý định

- ❖ Nếu khách hàng không muốn ký, có thể cho thấy:
 - ✓ Cán bộ đã liên hệ thật sự không có thẩm quyền để đưa ra quyết định;
 - ✓ Hay cán bộ đã liên lạc không muốn làm việc với bạn trên cơ sở hợp tác.
- ❖ Cả hai bên thực hiện và giữ lời hứa cuối cùng thì sẽ dẫn đến một thỏa thuận được ký.



Kiểm toán sơ bộ

❖ Mục tiêu/ Phạm vi:

- ✓ Khảo sát thiết bị và hệ thống hoạt động của nhà máy
- ✓ Thu thập dữ liệu về hiệu suất, tuổi và tình trạng của thiết bị
- ✓ Các điều kiện/ yếu tố hoạt động
- ✓ Lắng nghe các mối quan tâm của những cán bộ vận hành thiết bị và kinh nghiệm vận hành của họ
- ✓ Thu thập dữ liệu để hỗ trợ phân tích kỹ thuật sơ bộ cho dự án
- ✓ Xác định danh sách các cải tạo tiềm năng và phạm vi ước tính tiềm năng tiết kiệm năng lượng tương ứng
- ✓ Ước tính tiềm năng tiết kiệm sơ bộ <30%
- ✓ Ước tính chi phí sơ bộ +30%

Kiểm toán sơ bộ

❖ Báo cáo:

- ✓ Trao đổi với khách hàng về phạm vi tổng thể của dự án
- ✓ Phạm vi tiết kiệm năng lượng
- ✓ Phạm vi ngân sách hay thời gian hoàn vốn
- ✓ Chứng minh năng lực của ESCO để giải quyết các vấn đề then chốt của khách hàng;
- ✓ Trao đổi về tầm quan trọng của dự án với ESCO.

Sau khi kiểm toán sơ bộ

- ❖ Mức độ tin cậy về khả năng trả nợ mức II
 - ✓ VD: báo cáo cơ quan tín dụng
 - ✓ Yêu cầu chủ nhà máy bổ sung thông tin
- ❖ Chuẩn bị thỏa thuận kiểm toán mức đầu tư hay thỏa thuận khung
 - ✓ Một số ESCO chỉ thích ký thỏa thuận kiểm toán mức đầu tư
 - ✓ Một số khác không những thích ký thỏa thuận khung bao gồm cả thỏa thuận kiểm toán mức đầu tư mà còn thích ký cả cấu trúc hợp đồng tổng thể:
 - Thường mất nhiều thời gian để ký hơn là thỏa thuận mức đầu tư đơn giản
 - Kiểm tra mối quan tâm của khách hàng – đặt hẹn trước với luật sư của họ
 - Phụ lục về phạm vi dự án chi tiết được để trống. Sẽ bổ sung sau khi kiểm toán mức đầu tư và sau khi ký



Họp nhóm lần 3

❖ Mục tiêu:

- ✓ Xem xét các kết quả kiểm toán sơ bộ
- ✓ Xem xét phân tích tín dụng mức độ 2
- ✓ Có buổi thảo luận sơ bộ về các yếu tố rủi ro chủ yếu trong dự án
- ✓ Xem xét vị trí của ESCO với khách hàng và tỷ lệ chia sẻ
- ✓ Xác nhận sự quan tâm của ESCO để tiếp tục phát triển
- ✓ Hoàn thiện những sắp xếp cho thỏa thuận kiểm toán mức đầu tư và thỏa thuận khung



Họp nhóm lần 3

❖ Mục tiêu (tiếp):

- ✓ Xây dựng kế hoạch hành động (danh sách và kế hoạch phải làm) cho giai đoạn đàm phán thỏa thuận tiếp theo
- ✓ Phân bổ các nguồn lực để trình bày với khách hàng và thực hiện các đàm phán tiếp theo cho đến khi ký kết thỏa thuận.
- ✓ Xác nhận phạm vi thực hiện kiểm toán mức đầu tư: dự án tổng thể gồm tất cả các công nghệ có thể áp dụng hay chương trình mục tiêu theo mong muốn của khách hàng
- ✓ Xác nhận mức độ nỗ lực cần cho kiểm toán mức đầu tư
- ✓ Hoàn thiện ngân sách cho kiểm toán mức đầu tư

Trình bày kiểm toán năng lượng sơ bộ

❖ Mục tiêu:

- ✓ Cung cấp một cái nhìn tổng quan rất ngắn gọn về kết quả của giai đoạn kiểm toán sơ bộ
 - Phạm vi tiết kiệm
 - Khoảng chi phí
- ✓ Trình bày lại những lợi ích của khách hàng về mặt mục tiêu chiến lược và chiến thuật của khách hàng
 - ESCO không nên chỉ bán năng lượng tiết kiệm được!
- ✓ Giải quyết các mối quan tâm và những phản đối của khách hàng
- ✓ Xây dựng lòng nhiệt tình đối với dự án và với ESCO
- ✓ Trình bày thỏa thuận khung và thỏa thuận kiểm toán mức đầu tư



Thỏa thuận kiểm toán mức đầu tư hay thỏa thuận khung

- ❖ Mục tiêu thỏa thuận kiểm toán mức đầu tư:
 - ✓ Xác nhận các điều khoản thực hiện kiểm toán mức đầu tư
 - ✓ Lối thoát cho khách hàng và chi phí phải trả
 - ✓ Đề xuất gói gọn chi phí kiểm toán vào chi phí dự án
 - ✓ Các mục tiêu thỏa thuận khung
 - ✓ Đảm bảo khách hàng cam kết và cho phép ESCO thực hiện toàn bộ dự án bao gồm kiểm toán mức đầu tư, thiết kế, thực hiện và đo lường & xác minh



Thực hiện kiểm toán mức đầu tư

❖ Mục tiêu:

- ✓ Xác nhận phạm vi và ước tính giảm chi phí đã trình bày trong báo cáo kiểm toán sơ bộ
- ✓ Xây dựng các chiến lược và giải pháp tiết kiệm năng lượng
 - Thiết kế sơ bộ đủ để xây dựng chi phí dự án
 - Chi phí dự phòng
- ✓ Chuẩn bị một báo cáo kỹ thuật, tài chính và các thông số và điều kiện thực hiện
- ✓ Kiểm toán mức đầu tư sẽ là một phần của hợp đồng



Phân tích rủi ro

- ❖ Đánh giá rủi ro
 - ✓ Song song với việc thực hiện kiểm toán mức đầu tư
- ❖ Xem xét tất cả các khía cạnh của dự án để đảm bảo rằng tất cả các yếu tố quan trọng được xác định và giải quyết
- ❖ Phân tích rủi ro có thể xác định:
 - ✓ Loại hợp đồng,
 - ✓ Mức độ nghĩa vụ với khách hàng (hệ số an toàn được áp dụng để tính toán mức tiết kiệm)
 - ✓ Mức dự phòng (để tránh vượt chi phí)
 - ✓ Các điều kiện thực hiện dự án
 - ✓ Phí bảo lãnh



Mức độ đáng tin cậy về khả năng trả nợ

- ✓ Kiểm tra mức độ đáng tin cậy về khả năng trả nợ lần cuối trước khi thực hiện ký kết hợp đồng
 - ✓ Phân tích mức độ III của mức độ đáng tin cậy về khả năng trả nợ: Đối với hợp đồng chia sẻ mức tiết kiệm được tài trợ toàn bộ: sử dụng phương pháp phân tích của ngân hàng để phân tích bảng cân đối và các dự án đã đề xuất
 - ✓ Đối với hợp đồng đảm bảo mức tiết kiệm không có tài trợ: Thực hiện phân tích chuyên sâu hơn để xác định rủi ro thương mại với chủ doanh nghiệp (phá sản)
- ❖ Mục tiêu
- ✓ Nhằm cung cấp cho ESCO những thông tin cần thiết để đưa ra quyết định về rủi ro tài chính và rủi ro thương mại của khách hàng.

Phân tích tài chính

- ❖ Mục tiêu:
- ❖ Hoàn thành phân tích tài chính lần cuối dựa trên:
 - ✓ Phạm vi cuối cùng của dự án
 - Với những lựa chọn khác nhau
 - ✓ Xem xét rủi ro tài chính
 - ✓ Chi phí cuối cùng của dự án dựa trên các báo giá đã hoàn thiện của tất cả các đối tác đã lựa chọn
 - ✓ Chương trình tài trợ và đầu tư
 - Phí tài trợ đối với hợp đồng chi sẽ mức tiết kiệm được tài trợ toàn bộ
 - Hay bên thứ ba cung cấp tài chính

Họp nhóm lần 4

❖ Mục tiêu họp nhóm:

- ✓ Xem xét tóm tắt kiểm toán mức đầu tư
- ✓ Xem xét phân tích tín dụng mức độ III
- ✓ Xem xét báo cáo phân tích rủi ro nội bộ
- ✓ Xem xét kế hoạch tài chính và nguồn vốn
- ✓ Xem xét vị trí của ESCO với khách hàng và tỷ lệ chia sẻ
- ✓ Xác nhận sự quan tâm của ESCO để tiếp tục phát triển dự án với khách hàng



Họp nhóm lần 4

❖ Mục tiêu họp nhóm:

- ✓ Hoàn thiện những sắp xếp để trình bày báo cáo kiểm toán mức đầu tư
- ✓ Chuẩn bị một hợp đồng thực hiện
 - Hay hoàn thiện phụ lục của thỏa thuận khung
- ✓ Xác nhận phạm vi dự án
- ✓ Xác nhận nguồn lực cần thiết để thực hiện dự án
- ✓ Xây dựng danh sách công việc và kế hoạch đàm phán hợp đồng thực hiện
- ✓ Xem xét các điều khoản của hợp đồng thực hiện
- ✓ Phân bổ nguồn lực để trình bày với khách hàng và tiếp tục đàm phán hợp đồng thực hiện



Trình bày kiểm toán mức đầu tư

- ❖ Mục tiêu trình bày kiểm toán mức đầu tư:
 - ✓ Trình bày lần cuối tất cả các khía cạnh của dự án
 - ✓ Cung cấp các đặc điểm của dự án, những lợi ích và yếu tố quan trọng của dự án
 - ✓ Trình bày hợp đồng dịch vụ năng lượng đã hoàn thiện
 - ✓ Giải quyết các rào cản/ những lo ngại còn tồn đọng của khách hàng.



Hoàn thiện hợp đồng

- ❖ Lựa chọn lần cuối các giải pháp sau khi đàm phán
- ❖ Cập nhật và điều chỉnh kiểm toán mức đầu tư
- ❖ Chủ doanh nghiệp chấp nhận và phê duyệt kiểm toán mức đầu tư
- ❖ Hoàn thiện hợp đồng thực hiện
- ❖ Đàm phán hợp đồng thực hiện
- ❖ Ký kết hợp đồng



Họp nhóm lần 5

❖ Mục tiêu họp nhóm:

- ✓ Chia sẻ các thông tin thu được trong giai đoạn đàm phán với bộ phận kỹ thuật
- ✓ Xem xét các yếu tố chính của hợp đồng thực hiện mà bộ phận kỹ thuật nên biết
- ✓ Xác định kế hoạch hành động, phân bổ các nguồn lực, thực hiện mở tài khoản trong phần mềm kế toán.



Cảm ơn !

