

HỢP PHẦN 11:

ĐÀM PHÁN KHI XÂY DỰNG DỰ ÁN ESCO



ĐÀM PHÁN KHI XÂY DỰNG DỰ ÁN

Mục tiêu: Đạt được thỏa thuận cùng thắng (win-win) giữa ESCO và chủ doanh nghiệp



ĐÀM PHÁN

Đàm phán là một phần không thể thiếu khi xây dựng dự án

ESCO và chủ doanh nghiệp phải thể hiện sự linh hoạt trong khi đạt được các mục tiêu chiến lược tương ứng của mình

Đàm phán là bước quan trọng đảm bảo sự hiểu biết và thỏa thuận giữa các bên liên quan

Đảm bảo tính minh bạch, rõ ràng trong quyền lợi và trách nhiệm



Đàm phán dự án ESCO

Các bên liên quan trong quá trình đàm phán

- ❖ Chủ dự án (chủ sở hữu tòa nhà, nhà máy công nghiệp, tổ chức công cộng)
- ❖ Công ty ESCO
- ❖ Nhà tài trợ tài chính (ngân hàng, tổ chức tài chính)
- ❖ Nhà cung cấp thiết bị
- ❖ Chính quyền địa phương và các cơ quan quản lý

Mục tiêu của đàm phán trong dự án ESCO

- ❖ Thiết lập thỏa thuận về chia sẻ lợi nhuận tiết kiệm năng lượng.
- ❖ Thống nhất về trách nhiệm đầu tư, quản lý và vận hành dự án.
- ❖ Đảm bảo sự minh bạch trong việc đo lường và xác nhận hiệu quả tiết kiệm năng lượng.

Các giai đoạn chính trong quá trình đàm phán dự án ESCO

Giai đoạn chuẩn bị

Giai đoạn đàm phán sơ bộ

Giai đoạn đàm phán chi tiết

Giai đoạn hoàn tất và ký kết hợp đồng

Các danh mục đàm phán

Sự chuẩn bị

- Thu thập thông tin về khách hàng, thị trường và tình hình tài chính.
- Đánh giá tiềm năng TKNL của dự án.
- Xác định mục tiêu và chiến lược đàm phán.

Đàm phán sơ bộ

- Thảo luận về nhu cầu và mong muốn của khách hàng.
- Đánh giá sự hợp tác và hiệu quả năng lượng.
- Đề xuất các giải pháp sơ bộ và phạm vi dự án.

Đàm phán các điều khoản cần thiết

- Cơ chế lợi nhuận hiệu quả năng lượng
- Các chi phí và lựa chọn đầu tư.
- Các phương thức thanh toán và đảm bảo.

Đàm phán về trách nhiệm và quyền lợi của các bên

- ESCOs chịu trách nhiệm về đầu tư, quản lý và vận hành dự án.
- Quyền lợi và trách nhiệm của chủ dự án.
- Cam kết từ các nhà đầu tư lớn.

Đàm phán về công nghệ và thiết bị

- Lựa chọn các công nghệ năng lượng.
- Đàm phán với nhà cung cấp thiết bị.
- Đảm bảo tính phù hợp và hiệu quả của dự án.

Đàm phán về đo lường và kiểm định hiệu quả năng lượng

- Phương pháp đo hiệu suất năng lượng.
- Cơ chế giám sát và báo cáo định kỳ.
- Thỏa thuận về tiêu chuẩn xác nhận hiệu quả.

Các danh mục đàm phán

Đàm phán rủi ro và quản lý rủi ro

- Phân tích các rủi ro tiềm ẩn (tài chính, kỹ thuật và thị trường).
- Cách để chia sẻ và giảm tải rủi ro giữa các bên.

Đàm phán về bảo trì và vận hành dự án

- Thỏa thuận về bảo trì và sửa chữa thiết bị
- Cam kết về thời gian vận hành và các dịch vụ hỗ trợ công nghệ

Đàm phán về quyền sở hữu tài sản thiết bị

- Quyền sở hữu thiết bị sau khi hoàn thành dự án
- Điều kiện chuyển giao tài sản sau khi kết thúc hợp đồng

Đàm phán về các điều khoản bảo mật và sở hữu trí tuệ

- Đảm bảo bí mật thông tin về dự án
- Quyền sở hữu trí tuệ liên quan tới công nghệ hiệu quả năng lượng.

Đàm phán về điều khoản và điều kiện

- Thời gian thực hiện dự án
- Điều kiện và quyền chấm dứt hợp đồng trước hạn

Đàm phán các điều khoản tranh chấp và giải quyết tranh chấp

- Thỏa thuận về giải quyết tranh chấp
- Cơ chế hòa giải trọng tài hoặc tố tụng

Nghệ thuật đàm phán

Hiểu biết sâu sắc về đối tác: Trước khi bước vào đàm phán, bạn cần nắm rõ nhu cầu, mong muốn, và ưu tiên của đối tác. Điều này giúp bạn xác định được điểm chung và chuẩn bị cho các tình huống khác nhau.

Xây dựng mối quan hệ: Đàm phán không chỉ là về hợp đồng mà còn về xây dựng lòng tin. Dành thời gian để hiểu đối tác và tạo sự tin cậy lẫn nhau sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình đàm phán.

Lắng nghe và đặt câu hỏi: Lắng nghe giúp bạn hiểu rõ hơn về quan điểm và nhu cầu của đối tác. Đặt câu hỏi mở để khuyến khích đối tác chia sẻ thông tin chi tiết hơn.

Thấu hiểu cảm xúc: Hiểu được cảm xúc và động lực của đối tác sẽ giúp bạn đàm phán hiệu quả hơn, tạo sự đồng cảm và giảm thiểu căng thẳng trong quá trình đàm phán.

Chứng minh giá trị: Để thuyết phục đối tác, hãy trình bày rõ ràng lợi ích của dự án ESCO, bao gồm tiết kiệm năng lượng, giảm chi phí và các giá trị bền vững mà dự án mang lại.

Sử dụng dữ liệu và minh chứng: Dùng các ví dụ thực tế, số liệu và báo cáo để củng cố lập luận của bạn, giúp đối tác tin tưởng vào hiệu quả của dự án.

Nghệ thuật đàm phán

Sẵn sàng thỏa hiệp: Trong đàm phán, không phải lúc nào bạn cũng đạt được 100% yêu cầu của mình. Hãy sẵn sàng thỏa hiệp trên những điểm không quá quan trọng để đạt được mục tiêu lớn hơn.

Linh hoạt trong cách tiếp cận: Đừng quá cứng nhắc; hãy linh hoạt điều chỉnh phương pháp đàm phán dựa trên phản ứng của đối tác.

Giữ bình tĩnh và kiên nhẫn: Đàm phán thường kéo dài và có thể gây căng thẳng. Giữ bình tĩnh, kiên nhẫn và tập trung vào mục tiêu cuối cùng là chìa khóa để đạt được kết quả tốt.

Giải quyết xung đột một cách xây dựng: Khi gặp phải xung đột, hãy tiếp cận vấn đề một cách tích cực, tập trung vào việc tìm ra giải pháp thay vì chỉ trích lẫn nhau.

Xác định rõ ràng mục tiêu và lợi ích: Trước khi bước vào đàm phán, hãy xác định rõ ràng mục tiêu mà bạn muốn đạt được và lợi ích mà dự án ESCO mang lại cho cả hai bên.

Hiểu biết về quy định pháp lý: Các dự án ESCO thường liên quan đến nhiều quy định pháp lý. Đảm bảo rằng bạn nắm vững các quy định và luật pháp liên quan để tránh rủi ro pháp lý.

Nghệ thuật đàm phán

Tính toán rõ ràng chi phí và lợi nhuận: Một trong những yếu tố quan trọng khi đàm phán dự án ESCO là xác định chi phí đầu tư ban đầu và lợi nhuận từ việc tiết kiệm năng lượng.

Chia sẻ rủi ro tài chính: Đàm phán về cách chia sẻ rủi ro tài chính giữa các bên, bao gồm cả việc đảm bảo hiệu suất tiết kiệm năng lượng

Đặt ra các tiêu chuẩn rõ ràng: Các bên cần thống nhất về phương pháp đo lường hiệu quả tiết kiệm năng lượng, bao gồm các công cụ và cách thức tính toán.

Giám sát và báo cáo định kỳ: Đàm phán về tần suất và hình thức giám sát, báo cáo để đảm bảo tính minh bạch trong quá trình thực hiện dự án.

Hợp đồng cần chi tiết và minh bạch: Tất cả các điều khoản liên quan đến trách nhiệm, quyền lợi, rủi ro, và phương thức chia sẻ lợi ích cần được thể hiện rõ ràng trong hợp đồng.

Điều khoản xử lý tranh chấp: Đàm phán về cách xử lý tranh chấp, bao gồm cơ chế hòa giải, trọng tài hoặc kiện tụng nếu có vấn đề phát sinh.

ĐÀM PHÁN: CÓ THỂ ĐÀM PHÁN NHỮNG GÌ?

Không có ESCO nào thành công khi có một cấu trúc hợp đồng không linh hoạt. Khách hàng có những nhu cầu khác nhau và khả năng chịu rủi ro khác nhau, vì vậy ESCO phải chuẩn bị đàm phán các điểm đó để ký hợp đồng. Điều quan trọng là ESCO đáp ứng được các yêu cầu điều chỉnh rủi ro của khách hàng.



ĐÀM PHÁN: SỬ DỤNG CÁC ĐIỀU KHOẢN ĐẦU TƯ

Nhiều chủ nhà máy có thể thấy khó hiểu nếu ESCO đưa ra một hợp đồng phức tạp để thảo luận. Một hợp đồng được coi là hợp pháp và đủ dài để làm cơ sở cho các cuộc đàm phán có mục đích. Nó đưa ra các khuyến nghị ESCO nên sử dụng một tuyên bố về điều khoản và đầu tư tóm tắt các điểm quan trọng của hợp đồng và đề xuất mô tả dự án.

Những điểm cần được đưa vào trong các điều khoản đầu tư

- ❖ Phác thảo cơ bản của dự án đề xuất (mỗi giải pháp và những gì sẽ đạt được)
- ❖ Kích thước và công suất của thiết bị được lắp đặt
- ❖ Mọi chi phí cho mỗi giai đoạn của dự án
- ❖ Thời hạn hợp đồng và số năm tiết kiệm được đảm bảo
- ❖ Lãi suất áp dụng cho bất kỳ khoản tài trợ nào được cung cấp
- ❖ Số tiền bảo lãnh
- ❖ Mức cung cấp năng lượng tối đa và tối thiểu cho hợp đồng Chauffage
- ❖ Trách nhiệm về chi phí và và giá vượt mức cho phép của công trình

ĐÀM PHÁN: NHỮNG MẸO ĐÀM PHÁN

- ❖ Nhấn mạnh sự hợp tác. Bạn sẽ làm việc cùng nhau trong nhiều năm, vì vậy bạn nên cố gắng duy trì một mối quan hệ tốt.
- ❖ Đối với ESCO: yêu cầu nhiều hơn mong đợi, nhưng không yêu cầu quá cao.
- ❖ ESCO và chủ doanh nghiệp: không bao giờ từ bỏ thứ gì mà không nhận lại thứ gì.
- ❖ ESCO nên tìm hiểu về những hạn chế của chủ doanh nghiệp và cố gắng đáp ứng nhu cầu của họ trong khi vẫn đáp ứng các yêu cầu về doanh thu. Ví dụ, khách hàng có thể muốn tiết kiệm sớm nhưng có thể sẵn sàng gia hạn hợp đồng.
- ❖ Nếu bạn nhượng bộ quá, hãy giảm số lần. Bạn nên thể hiện rõ ràng rằng bạn đang trở nên linh hoạt hơn.
- ❖ ESCO nên nhận ra rằng giảm rủi ro có thể mang lại lợi ích vì nó tăng lợi nhuận. Nếu chủ sở hữu không muốn chi trả tiền tiết kiệm hoặc phí, họ có thể phải nhận nhiều rủi ro hơn.
- ❖ Cả hai bên: đừng quá vội vàng. Chuẩn bị cho các cuộc đàm phán.

ĐÀM PHÁN: NHƯỢNG BỘ THƯƠNG MẠI

Chủ sở hữu hiếm khi nghĩ về các điều khoản điều chỉnh rủi ro. Điều này tạo cơ hội cho ESCO có được những thứ gì đó trong mỗi nhượng bộ. Vấn đề quan trọng đối với ESCO là tìm xem khách hàng thực sự quan tâm đến phần nào của hợp đồng. Một ESCO có thể đáp ứng những nhu cầu đó trong khi có những nhượng bộ cho những hạng mục khác mà có thể có giá trị như nhau..

Vị trí của chủ cơ sở

Phí của ESCO quá cao

Giảm phí nhưng...

Thời gian hợp đồng quá dài

Rút ngắn thời gian hợp đồng nhưng...

Khuyến nghị đền bù

Tăng mức tiết kiệm chia sẻ, giảm bảo đảm

Tăng mức tiết kiệm, tăng phí trả trước, không để giá cố định trong hợp đồng

ĐÀM PHÁN: NHƯỢNG BỘ THƯƠNG MẠI

Vị trí của chủ danh nghiệp

Các điều khoản về tài chính không được chấp nhận

Đáp ứng các điều khoản của địa phương nhưng...

Giá hợp đồng Chauffage quá cao

Giảm giá nhưng...

ESCO nhận quá nhiều phần tiết kiệm

Giảm mức chia sẻ nhưng...

Khuyến nghị đền bù

Tăng thời gian vay vốn, tăng những đóng góp hay vốn tự có của chủ cơ sở

Đặt mức đầu ra tối thiểu cao hơn, tăng thời hạn hợp đồng, chuyển rủi ro về giá sang cho chủ cơ sở

Giảm đảm bảo, yêu cầu chủ cơ sở trả cho các dịch vụ theo dõi, tăng phí

THỰC HIỆN ĐỀ XUẤT ĐẦU TIÊN

ESCO sẽ đưa ra một đề xuất đầu tiên với chủ cơ sở, chủ cơ sở nên dần làm quen với khái niệm cơ bản của hợp đồng hiệu quả. Trong khi ESCO luôn đòi hỏi hơi nhiều hơn dự kiến, một đề xuất mà “quá nhiều” với ESCO có thể gây ra cho chủ cơ sở việc từ bỏ hoàn toàn hay giành được hợp đồng cạnh tranh.

Mẹo đưa mọi thứ vào đề xuất đầu tiên

- ❖ ESCO đòi hỏi nhiều hơn dự kiến với số lượng khiêm tốn đối với từng loại đầu vào (ví dụ thời gian hợp đồng, chia sẻ mức tiết kiệm, phí, giá, v.v...). Các cơ hội là chủ cơ sở sẽ chỉ đàm phán với bạn giảm một số điểm và chứ không phải tất cả.
- ❖ Cung cấp cho chủ doanh nghiệp một dự đoán về dòng tiền (tiết kiệm) từ dự án.

NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP THỰC TẾ: ĐÀM PHÁN

Mục tiêu: Giúp các đối tượng tham gia quen với quy trình đàm phán hợp đồng EPC



CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA HỢP ĐỒNG EPC – VIỆT NAM

- ❖ Phương pháp đàm phán:
 - ✓ Không cung cấp cho khách hàng khả năng tiết kiệm năng lượng thực tế và chi phí đầu tư chính xác
 - ✓ Đàm phán với các khách hàng số lượng tiết kiệm năng lượng mà đảm bảo sự an toàn của ESCO và tổng mức thanh toán khách hàng cần phải trả trong thời gian dự án
- ❖ Nội dung của hợp đồng – chú ý đến các điều khoản:
 - ✓ Nêu rõ quyền sở hữu thiết bị thuộc về ESCO trong thời gian dự án
 - ✓ Làm rõ ESCO có trách nhiệm duy trì và bảo hành
 - ✓ Yêu cầu khách hàng cam kết vận hành thiết bị theo sách hướng dẫn vận hành.
 - ✓ Thông báo cho ESCO khi khách hàng thay đổi sản xuất, vận hành thiết bị, v.v..

CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA HỢP ĐỒNG EPC – VIỆT NAM

- ❖ Nội dung của hợp đồng – chú ý đến các điều khoản:
 - ✓ Quy định mức tiết kiệm năng lượng mà ESCO cam kết đạt được
 - ✓ Theo dõi dữ liệu cơ sở (ít nhất 1 năm trước khi đầu tư)
 - ✓ Làm rõ phương pháp tính toán và xác nhận mức tiết kiệm năng lượng
 - ✓ Nêu rõ số tiền khách hàng trả và thời gian thanh toán
 - ✓ Quy định các điều kiện bồi thường khi không đạt được mức tiết kiệm năng lượng
 - ✓ Quy định các điều kiện tiếp tục hợp đồng khi khách hàng muốn chuyển giao quyền sở hữu kinh doanh (ví dụ, bán công ty cho một công ty khác)
 - ✓ Làm rõ các điều kiện khi khách hàng muốn phá vỡ hợp đồng và thanh lý tài sản
 - ✓ Làm rõ các điều kiện nếu khách hàng muốn trả tiền trước và phá vỡ hợp đồng

TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH – ĐÀM PHÁN

Bối cảnh

- ❖ Một ESCO đã hoàn thành báo cáo khả thi về dự án thay thế động cơ trong nhà máy sản xuất gốm. ESCO nộp đề xuất thực hiện dự án chia sẻ mức tiết kiệm trong đó sẽ nhận 25% mức tiết kiệm trong 4 năm.
- ❖ Có tối đa 8 động cơ có thể được thay thế với mức tiết kiệm đối với từng động cơ là như nhau, nhưng KHÁCH HÀNG mà tài trợ cho dự án, có thể không có đủ tiền để thực hiện thay thế tất cả 8 động cơ.
- ❖ Các chi phí lắp đặt và thiết kế chi tiết (khoảng \$35.000) của ESCO dự kiến sẽ không có sự khác biệt đáng kể cho dù thay thế 1 hay nhiều động cơ. ESCO có yêu cầu hoàn trả lại (tỷ lệ chiết khấu) 25%..

TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH – ĐÀM PHÁN

Bối cảnh

KHÁCH HÀNG có một dự án đầu tư khác mà họ đang xem xét và họ không sẵn sàng để mất tiền trong bất kỳ một năm nào. Tỷ lệ chiết khấu của KHÁCH HÀNG là 15%. Mỗi bên đang làm việc trên các con số tương tự nhưng từ quan điểm riêng của từng bên.

Quy tắc của trường hợp điển hình

- ❖ Mỗi nhóm sẽ phải chọn một bên: ESCO hay KHÁCH HÀNG. Bạn sẽ phải tiếp cận với dòng tiền mặt được chuẩn bị sẵn trong đề xuất cơ bản.
- ❖ Đề xuất ban đầu KHÁCH HÀNG chưa hài lòng. Do đó ESCO sẽ cần phải làm việc với KHÁCH HÀNG để thay đổi dữ liệu đầu vào để cố gắng đàm phán một thỏa thuận mà hai bên có thể chấp nhận được. Dữ liệu đầu vào thể thể thay đổi (màu xanh) gồm:
 - ✓ Chia sẻ mức tiết kiệm của ESCO (và phần duy trì của KHÁCH HÀNG),
 - ✓ Số năng tiết kiệm
 - ✓ Số lượng động cơ sẽ được thay thế

TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH – ĐÀM PHÁN

Quy tắc của trường hợp điển hình

- ❖ KHÁCH HÀNG có thể đồng ý với giả định về các rủi ro về giá (cố định giá mà ở đó tiết kiệm có giá trị). Nếu vậy, tỷ lệ chiết khấu của KHÁCH HÀNG sẽ tăng lên 0,5% (điểm phần trăm) và tỷ lệ chiết khấu của ESCO sẽ giảm đi 5%.
- ❖ Những thay đổi khác đối với rủi ro sẽ do trọng tài đánh giá Phán quyết của Trọng tài luôn luôn giữ vững và luôn công bằng. Tất cả các phán xét của Trọng tài đều được đồng ý.

TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH – ĐÀM PHÁN

Xác định người thắng cuộc

- › Một điểm sẽ được trao cho mỗi đội mà hoàn thành hợp đồng (các điều khoản đã thống nhất). Một điểm sẽ trao cho đội mà đáp ứng được tỷ lệ chiếu khấu và nhưng hạn chế khác của nó. Một điểm sẽ được trao cho nhóm đại diện cho mỗi bên (ESCO và KHÁCH HÀNG) mà có giá trị hiện tại về tiền mặt cao nhất. Một điểm sẽ dành cho cặp đôi mà kết thúc thỏa thuận đầu tiên.

**Dòng tiền mặt của
KHÁCH HÀNG**

**Dòng tiền mặt của
ESCO**

Dự án chiếu sáng công cộng tại Thành phố Hồ Chí Minh

- ❖ **Bối cảnh đàm phán:** TP. Hồ Chí Minh muốn thay thế hệ thống chiếu sáng công cộng truyền thống bằng hệ thống đèn LED tiết kiệm năng lượng để giảm chi phí vận hành và điện năng tiêu thụ. Do nguồn ngân sách hạn chế, thành phố đã tìm đến mô hình ESCO để triển khai dự án.
- ❖ **Quá trình đàm phán:**
 - ❖ Công ty ESCO đề xuất hợp đồng chia sẻ lợi nhuận, trong đó ESCO chịu trách nhiệm đầu tư chi phí ban đầu để thay thế hệ thống chiếu sáng và vận hành hệ thống trong 10 năm.
 - ❖ Thành phố và ESCO đàm phán về việc chia sẻ phần tiết kiệm năng lượng sau khi dự án hoàn thành. ESCO sẽ nhận được một phần lợi ích tiết kiệm từ chi phí điện hàng năm.
 - ❖ Đàm phán về trách nhiệm bảo trì hệ thống, đảm bảo chất lượng ánh sáng và khả năng sửa chữa nhanh chóng khi xảy ra sự cố.
- ❖ **Kết quả:** Dự án đã giúp thành phố tiết kiệm được hơn 50% chi phí điện năng cho hệ thống chiếu sáng công cộng, đồng thời giảm lượng khí thải CO₂ đáng kể.

Dự án tiết kiệm năng lượng tại Công ty Dệt May Hòa Thọ (Đà Nẵng)

- ❖ **Bối cảnh đàm phán:** Công ty Dệt May Hòa Thọ muốn nâng cấp hệ thống máy móc cũ để giảm chi phí năng lượng trong quá trình sản xuất nhưng gặp khó khăn về vốn đầu tư.
- ❖ **Quá trình đàm phán:**
 - ❖ Công ty ESCO đề xuất cung cấp dịch vụ nâng cấp hệ thống máy móc và lắp đặt các thiết bị tiết kiệm năng lượng.
 - ❖ Đàm phán giữa ESCO và Công ty Dệt May Hòa Thọ về việc chia sẻ lợi nhuận từ phần chi phí tiết kiệm năng lượng. ESCO chịu chi phí đầu tư ban đầu và nhận phần lợi nhuận tiết kiệm năng lượng trong 5 năm đầu.
 - ❖ Hai bên đồng ý về việc ESCO sẽ cung cấp dịch vụ bảo trì và giám sát hiệu quả tiết kiệm năng lượng trong suốt thời gian hợp đồng.
- ❖ **Kết quả:** Công ty Dệt May Hòa Thọ đã giảm được 30% chi phí điện năng hàng năm, đồng thời cải thiện hiệu suất sản xuất.

Cảm ơn !

