



قراردادهای گاز: تکنیک‌های مذاکره و شروط مربوط به قیمت گاز

قاسم آقایی | شرکت ملی صادرات گاز ایران

چکیده

مقاله حاضر به بیان فنون مذاکره جهت انعقاد قراردادهای بلندمدت گاز و نیز تبیین نحوه قیمت‌گذاری گاز طبیعی در چنین قراردادهایی می‌پردازد. در فصل اول مقاله، نویسندگان، چگونگی مذاکره این قراردادها از ابتدا تا زمان تهیه و نهایی کردن پیش‌نویس قرارداد و نکاتی که در پیش‌نویس باید مورد توجه قرار گیرد را توضیح می‌دهند. آنچه از نظر نویسندگان در درجه نخست اهمیت قرار دارد، این است که مذاکره‌کننده دارای استراتژی برای مذاکرات باشد و معامله با طرف مقابل را بر اساس استراتژی تعیین شده به پیش برد. در چنین استراتژی‌ای، طرف معامله باید موضع خود در خصوص قیمت گاز در قرارداد و نیز دیگر شروط و مقررات قراردادی را به‌طور واضح تعریف کرده و طرف مقابل را نیز در جریان آن بگذارد تا از ابتدا طرفین با رویکردی مشخص مذاکرات خود را شروع نمایند. همچنین مهم است که طرف قرارداد از ابتدا روشن نماید که آیا عقد قرارداد با طرف مقابل یک ضرورت است یا اینکه جایگزین‌هایی نیز وجود دارد. در اینصورت وظیفه مذاکره‌کننده در مقابل طرف مقابل روشن تر خواهد بود. در جلسات مذاکره، آنچه اهمیت دارد پافشاری بر مواضع از پیش تعیین شده ضمن داشتن انعطاف و برخورد مثبت با پیشنهادهای طرف مقابل است. در نهایت، طرف قرارداد باید اولویت‌های خود را بر اساس اهمیت، درجه‌بندی نماید تا در صورت لزوم بتواند از بخشی از آن‌ها چشم‌پوشی کند. در نهایت، طرف معامله باید به خود قرارداد هم همانند مذاکرات اهمیت بدهد و در تدوین آن، کوشش نماید تا ماحصل مذاکرات در آن گنجانده شود. این امر مستلزم توجه کافی طرف قرارداد به موضوع تهیه پیش‌نویس قرارداد و عدم واگذاری آن به اشخاص غیر کارشناس یا کسانی است که از محتوای مذاکرات اطلاع دقیق و عمیق ندارند. در قسمت دوم، اصول قیمت‌گذاری گاز و روش‌های آن مورد تجزیه و تحلیل نویسندگان قرار گرفته است. در این قسمت سعی شده خوانندگان، دورنمایی کلی از نحوه قیمت‌گذاری گاز و روش‌های مختلف آن داشته و با اجزاء فرمول قیمت در قرارداد گاز آشنا شوند.

گاز، فرمول قیمت، مذاکره

واژگان کلیدی

مقدمه مترجم

قرار نگرفته بلکه سعی شده تا موضوعات به‌شکل کاربردی به خواننده منتقل شود. به‌همین دلیل، مقاله حاضر به‌دنبال تشریح و توضیح مفاهیم مندرج در قراردادهای گازی نیست، بلکه باید آن را تلاش نویسندگان برای به‌دست دادن اطلاعات کلی از روش‌های مذاکره قراردادهای گاز بر اساس

روش‌های قیمت‌گذاری گاز می‌باشد، در حقیقت توضیح مفاهیم اساسی و پایه‌ای در خصوص مذاکرات قراردادهای گازی و نحوه تعیین قیمت گاز در قراردادهای خط لوله و LNG است. در این مقاله، مفاهیم مندرج در قراردادهای گازی به‌صورت تئوریک مورد بحث و بررسی

این مقاله در سال ۲۰۱۲ به نگارش درآمده و نویسندگان آن، آقایان عبدالعزیز بن حمدی و حسین اسماتی از کارشناسان شرکت سوناتراش الجزایر هستند. مقاله حاضر که شامل دو بخش فنون مذاکره و

*نویسنده‌ی عهده‌دار مکاتبات (gh.aghaei@nigec.com)

دانش و تجربیات آن‌ها و نیز توضیح اصول اولیه نحوه قیمت‌گذاری گاز و روش‌های آن دانست. از این رو به نظر می‌رسد مقاله حاضر قابل استفاده برای تمامی کارشناسان حوزه انرژی و به خصوص حوزه گاز باشد.

هدف مترجم از ترجمه مقاله مزبور معرفی اصول مذاکره قراردادهای گازی و روش‌های قیمت‌گذاری گاز به خوانندگان مقاله است. آنچه مسلم است اینکه علی‌رغم در اختیار داشتن ذخایر گازی عظیم و نیز سابقه طولانی صدور یا مبادله گاز با برخی از همسایگان، در خصوص مفاهیم پایه‌ای قراردادهای گازی و نیز بحث‌های مرتبط با قیمت‌گذاری گاز یا تجدیدنظر در قیمت آن، در ایران با فقر منابع فارسی مواجه هستیم و تاکنون به جز انگشت‌شمار منابع موجود، اقدامی در جهت پُر کردن خلأ مزبور از طریق تألیف و یا ترجمه مقالاتی در این خصوص به عمل نیامده است. البته آنچه در بخش اول مقاله درباره روش‌های مذاکره بیان گردیده می‌تواند در خصوص هر نوع مذاکره قراردادی کاربرد داشته باشد.

با عنایت به مطلب فوق، مترجم صرفاً به برگرداندن آنچه نویسندگان مقاله به‌نگارش درآورده‌اند بسنده نکرده، بلکه بر اساس تجربیات یک دهه فعالیت در شرکت ملی صادرات گاز ایران، مطالبی را به‌شکل پانویس در مقاله اضافه نموده است. هدف از این کار، اضافه کردن تجربیات کاری مترجم به تجربیاتی بوده که نویسندگان مقاله در اینجا آورده و برخی از آن‌ها مشخصاً به نقاط ضعف ما در مذاکرات می‌پردازد. شایان ذکر است مترجم، بخشی از مقاله فوق‌الذکر را با تأکید بر تکنیک‌های مذاکره در قراردادهای گازی مورد بررسی و ترجمه قرار داده است و علاقه‌مندان به‌ویژه در حوزه قیمت‌گذاری را برای مطالعه بیشتر به مطالعه و بررسی اصل مقاله دعوت می‌نماید.

امید است مقاله حاضر در درک مفاهیم اصلی در زمینه مذاکره قراردادهای گازی و روش‌های قیمت‌گذاری آن سودمند باشد. در پایان، از رهنمودهای ارزشمند مهندس علیرضا قاسمی

جاوید در ترجمه این مقاله و آنچه بدان افزوده شده، قدردانی می‌نماید.

مقدمه

قسمت اول این مقاله به بررسی تکنیک‌های مذاکره قراردادهای بلندمدت گاز و LNG می‌پردازد. در این قسمت، ملزومات مذاکره موفق از جمله اهمیت رقابت، تهیه یک استراتژی، تحقیقات قبلی، رفتار سر میز مذاکره، اهمیت پیش‌نویس قرارداد و در نهایت، مختصری از نکات کلیدی قرارداد مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در ابتدا، بررسی عوامل متعدد تأثیرگذار در نتیجه مذاکرات قراردادی از جمله، مهارت شرکت‌کنندگان و قدرت موقعیت مذاکراتی آن‌ها ضروری است. مهمتر از همه اینکه بدانید چه تعداد شرکت آماده‌اند از شما گاز بخرند یا به شما گاز بفروشند؛ اگر حق انتخاب وجود داشته باشد، در این صورت، یک مذاکره‌کننده خوب می‌تواند به شروط قراردادی منطقی و قیمت متوازن دست یابد، اما اگر تنها یک گزینه وجود داشته باشد، در این صورت، حتی بهترین مذاکره‌کننده هم دست پا خواهد زد [تا قرارداد سر بگیرد].

در بسیاری از موارد، شرکت‌ها طبیعتاً حق انتخاب خریدار یا فروشنده را دارند، اما اگر حق انتخاب شما محدود باشد چکار می‌کنید؟

از طرف دیگر، گنجاندن مکانیزم قیمت‌گذاری در قرارداد، تلاشی است برای آشتی دادن منافع بسیار متضاد خریدار و فروشنده در یک دوره بلندمدت تر و ارائه قیمتی که ریسک‌های طرفین را به‌صورتی منصفانه تقسیم کند. برای فروشنده، هدف، دوگانه است؛ اولاً داشتن قیمتی که به‌طور مستمر ارزش گاز یا LNG را آن‌گونه که در بازار است، منعکس نماید، ثانیاً مکانیزم قیمت باید تولیدکننده را مطمئن سازد که می‌تواند سرمایه‌گذاری‌های عمده‌ای را که برای توسعه منابع گازی مورد نیاز است، فراهم کند.

مذاکرات یک قرارداد بلندمدت گاز یا LNG، یک کسب و کار جدی است، زیرا چنین قراردادهایی فی‌نفسه ممکن است مستلزم تعهدات

چندصد میلیون دلاری باشد. لذا، در قسمت دوم این مقاله روش‌های قیمت‌گذاری در قراردادهای گاز و LNG بررسی خواهد شد.

۱- اهمیت رقابت

قبل از پرداختن به اینکه چگونه از مذاکرات قراردادهای انرژی نتایج خوبی به‌دست آوریم، نکته مهمی که مناسب است با تفصیل بیشتری توضیح داده شود، اهمیت رقابت است. در بسیاری از مواقع، شرکت‌ها دارای حق انتخاب فروشنده یا خریدار هستند، اما اگر حق انتخاب شما محدود باشد، چکار می‌کنید؟ در این شرایط، بهترین رهیافت این است که به‌دنبال یک جایگزین باشید. حتی اگر این منبع جایگزین، اندکی کمتر قابل اعتماد باشد، [اما بودن آن] باز هم شما را در وضعیت بهتری قرار خواهد داد. اگر شما به گفته طرف مقابل خود تن در دهید که هیچ جایگزینی ندارید، در این صورت آن‌ها شما را به نزدیک موضع حداقلی خودتان عقب خواهند راند، اما اگر طرف مقابل حتی اندکی نگران از دست دادن معامله باشد، در این صورت سازش‌پذیرتر بوده و در نتیجه، بندهای قراردادی بهتری به‌دنبال خواهد آمد. سرانجام، لازم به یادآوری است که صرف نظر از اهمیت رقابت، یک مذاکره‌کننده می‌تواند و با مهارت، همیشه می‌تواند شرایط قراردادی بهتری هر چند ناچیز را نسبت به مذاکره‌کننده‌ای که چنان توانایی را ندارد، به‌دست آورد. شرکت‌هایی که از قبل انگیزه کمی برای چانه‌زنی داشته باشند، ممکن است به کمک یک مذاکره‌کننده با مهارت متقاعد شوند که زمان اعطای شرایط قراردادی بهتر فرا رسیده است.^۲

۲- آمادگی برای مذاکره

صرف‌نظر از اینکه مذاکره‌کنندگان شما چقدر توانمند هستند، اگر خود را به‌درستی برای مذاکرات آماده کنید، نتایج بهتری می‌گیرید تا اینکه همه چیز را به شانس واگذار کنید. ابتدا شما باید یک استراتژی مشخص برای مذاکرات تهیه کنید تا معلوم شود که به دستیابی چه دستاوردی

از آن امید دارید. همچنین، باید احتمالات موجود در بازار را بررسی کرده تا دریابید که چطور می‌خواهید به اهداف خود برسید.^۳

۳- جزئیات استراتژی مذاکرات

استراتژی مذاکرات چهار عنصر کلیدی دارد:

الف: اولین و احتمالاً مهمترین سوال این است که: "آیا مجبور به انجام معامله هستید یا خیر؟". اگر امکان طولانی کردن مذاکرات را داشته باشید، مسلماً در موقعیت بسیار قوی‌تری قرار خواهید گرفت. شما باید حداقل موضع مذاکره‌ای خود را مشخص کنید تا اگر طرف مقابل آمادگی برآوردن شروط شما را نداشت، به دنبال جایگزین باشید.^۴

ب: صرف نظر از اینکه آیا می‌توانید از مذاکرات کنار بکشید یا نه، این نکته هم اهمیت دارد که سعی کنید عناصر اصلی توافق را از نقطه نظر خودتان مشخص سازید. جدا از اینکه مذاکرات چقدر سخت است، همواره بعضی انتخاب‌های جایگزین وجود دارد. اگر از همان ابتدا تصویر مشخصی از آنچه واقعاً می‌خواهید، داشته باشید، در این صورت شانس بهتری برای دستیابی به آن خواهید داشت، تا اینکه همه چیز را به شانس واگذار کنید.^۵

عناصر قرارداد را احتمالاً می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

اول: آن‌هایی که مطلقاً اساسی هستند، دوم: آن‌هایی که بسیار مطلوبند اما نهایتاً می‌توان آن‌ها را به نفع دسته اول کنار گذاشت، سوم: آن‌هایی که قابل خرج کردن هستند. روشن است که موضع حداقلی شما باید در بردارنده تمام شروط مندرج در دسته اول و هر آنچه می‌توانید از شروط دسته دوم باشد.

ج: مذاکره قراردادی مثل هر معامله دیگر است؛ شما چیزی را به دست می‌آورید که قیمت آن را پرداخت کرده باشید. بعضی از شروط ممکن است از نظر شما بسیار مطلوب باشد، اما در عین حال، ممکن است روی قیمت نیز تأثیرگذار باشد. یک عنصر مهم از استراتژی شما باید تعیین دقیق رابطه‌ای باشد که می‌خواهید بین قیمت و ریسک برقرار گردد. به عنوان مثال، اگر شما خریدار باشید؛

آیا حاضر هستید گازی با کیفیت بالا و تعهد به تحویل محکم اما احتمالاً با قیمتی بالاتر خریداری کنید؟ یا اینکه از نظر شما قیمت، دارای اهمیت درجه اول بوده و سایر شروط قرارداد، اهمیت درجه دوم دارند؟

مثلاً، یک خریدار ممکن است علاقه‌مند باشد که بند مربوط به پرداخت خسارت مقطوع^۶ گزافی را در قرارداد بگنجانند تا تعهد به تحویل را تضمین کند. در این صورت، فروشنده هم ممکن است متقابلاً قیمت بالاتری را درخواست نماید. در بعضی شرایط، ممکن است چنین معامله‌ای به صرفه باشد.

د: در قراردادهای میان‌مدت و بلندمدت، ممکن است طرفین تصمیمات مشخصی در حوزه قیمت اتخاذ کرده باشند، نظیر لزوم تعادل بین ریسک و منافع. آیا هدف شما به دست آوردن قیمتی است که همواره شرایط موجود را منعکس می‌کند؟ اگر چنین است، استفاده از مکانیزم‌های قیمتی مخصوص مثل بند تجدیدنظر در قیمت ضروری است. برعکس، آیا حاضرید ریسک اینکه قیمت در زمان نامشخصی در آینده غیراقتصادی گردد را بپذیرید، اما در عوض منافع حاصل از [گنجاندن] قیمتی بالاتر از قیمت‌های بازار در آینده (از نقطه نظر فروشنده) یا قیمتی پایین‌تر از روند قیمت (از نظر خریدار) را به دست آورید؟ در این مثال‌ها، شما ممکن است مایل باشید ریسک‌های پنهان در فرمول قیمتی غیر قابل تغییر با گذشت زمان را بپذیرید.^۷

۴- اطلاعات بازار

یک عنصر اساسی دیگر در مذاکرات قراردادی، حداکثر کوشش برای شناخت بازاری است که در آن فعالیت می‌کنید و پیشنهاد تهیه یک استراتژی برای نزدیک شدن به خریداران / فروشندگان بالقوه. بر این اساس:

الف: تاجایی که می‌توانید اطلاعات بازار را از منابع منتشر شده یا نشده به دست آورید؛

ب: فهرستی از فروشندگان یا خریداران بالقوه تهیه نمایید؛

ج: در بعضی از موارد، ممکن است تعداد بسیار

زیادی از منابع یا بازارهای بالقوه وجود داشته باشد. از آنجایی که زمان و منابعی که اکثر شرکت‌ها برای مذاکرات دارند، محدود است، اگر فهرست کوتاهی از بهترین گزینه‌ها تهیه کنید بهتر از این است که به همه احتمالات نزدیک شوید. همین که شما فهرست کوتاهی از احتمالاً سه یا چهار شرکت جهت مذاکره تهیه کردید، اغلب بهتر است که توافق با آن‌ها را از یک رئوس توافقات^۸ (HOA) یا یک قرارداد مختصر شروع کرده تا بتوانید مناسب‌ترین تأمین‌کننده یا مشتری را پیدا کنید. آنگاه می‌توانید قرارداد کامل را با بهترین گزینه مذاکره کنید.^۹

د: سرانجام بسیار مفید خواهد بود که حداکثر اطلاعات را راجع به شرکت‌های مندرج در فهرست کوتاه خود به دست آورید. این اطلاعات جهت پی بردن به اینکه در حین مذاکرات تا کجا می‌توان آن‌ها را عقب برد، به شما کمک می‌کند. همواره مفید است که بدانید:

اولاً: وضعیت مالی آن‌ها چگونه است؟

ثانیاً: گزینه‌های دیگر آن‌ها در صورت عدم

توافق یا شما کدام است؟

ثالثاً: کدام عناصر معامله برای آن‌ها مهم است؟

۵- تکنیک‌های مذاکره

همین که آمادگی برای مذاکرات کامل شد، می‌توانید خود مذاکرات را شروع نمایید. روش‌های مذاکره بسیار متفاوت است، اما چند رهیافت وجود دارد که همواره می‌تواند کمک‌کننده باشد:

الف: زمانی که موضع شرکت خود را توضیح می‌دهید، مهم است که این توضیح تا جای ممکن روشن و موجز باشد. ممکن است این گفته خیلی بدیهی به نظر برسد، اما عجیب است که اغلب مشکلاتی که در اثنای مذاکرات بروز می‌کند به این دلیل است که این طرف یا طرف مقابل توضیح نداده که حقیقتاً چه انتظاری از معامله مزبور دارد.

ب: متقابلاً اهمیت دارد که به دقت به موضع طرف مقابل هم گوش فرا داده شود؛ یک مذاکره‌کننده خوب بیش از هر چیز یک شنونده خوب است. تا زمانی که شما متوجه نشوید طرف

مقابل دنبال دستیابی به چه دستاوردی است، نمی‌توانید با او به تفاهمی برسید.

ج: همچنین سودمند است اگر بتوانید به‌طور منطقی توضیح دهید که چرا شرکت شما اصرار دارد نکته خاصی در قرارداد باشد و مخصوصاً اینکه چرا طرف مقابل باید منطقاً آن را بپذیرد. بیان اظهارات بی‌ملاحظه از قبیل اینکه فلان نکته خوب است که در قرارداد باشد چون شما آن را می‌خواهید، سبب افزایش احتمال شکست مذاکرات از نظر طرف مقابل خواهد شد.

د: مذاکرات بسیار راحت‌تر خواهد شد اگر در مذاکره، سطح بحث‌ها را تاجایی که ممکن است ملایم نگه دارید و از هر پیشنهادی که طرف مقابل مطرح می‌کند، استقبال کنید. اگر آن‌ها موضع اولیه خودشان را تا حد قابل ملاحظه‌ای تعدیل نمایند، اما اینکار در سمت شما با واکنش مثبتی مواجه نشود، اشتیاق آن‌ها برای اعطای امتیازات بیشتر از بین خواهد رفت.

ه: نکته آخر در آداب مذاکره اینکه اگر تیم مذاکره‌ای شما بیش از یک نفر است، باید به آن‌ها گوشزد شود که با همکاران دیگر خود سر میز مذاکره مخالفت نکنند. مسلماً شما باید در مذاکرات داخلی خود با هم رو راست باشید، اما مخالفت نفرات تیم شما با یکدیگر در خلال مذاکرات با طرف مقابل، سبب سخت‌تر شدن مواضع آن طرف می‌شود.^{۱۱}

۶- دستیابی به توافق

هدف در هر مذاکره‌ای فقط این نیست که با طرف مقابل به توافق برسید، بلکه باید به شروط مورد قبول شرکت خود نیز دست یابید.

الف: دستیابی به توافق همیشه با دادن امتیاز امکان‌پذیر است، اما هدف شما باید این باشد که حداکثر شروط خوب قراردادی را با متقاعد کردن طرف مقابل به‌دست آورید.

ب: در قسمت قبل، برخی از آداب مذاکره توصیف گردید. اهمیت دارد که با طرف مقابل ملایم و منطقی باشید، اما هیچ‌گاه نباید از این واقعیت غافل باشید که شما آنجا هستید تا بهترین

معامله را برای شرکت خود انجام دهید. شما باید منصف باشید، اما در عین حال باید محکم هم باشید. عبارتی که یک مذاکره‌کننده خوب را به بهترین وجه توصیف می‌کند این است: "مشت آهنین در دستکشی مخملی".

۷- اهمیت پیش‌نویس قرارداد

الف: بسیاری از مذاکره‌کنندگان تمایل دارند که مذاکرات قراردادی را به مثابه بحث بر سر مجموعه‌ای از اصول بدانند. چنین دیدگاهی بسیار ساده‌انگارانه است. مجموعه‌ای از شروط کلی را می‌توان مورد توافق قرار داد، اما نهایتاً این اصول باید به شکل یک پیش‌نویس مفصل درآید. اگر هر نوعی از عدم توافق همچنان موجود باشد، مجموعه مقررات مفصل یک قرارداد امضا شده است که بر رفتار طرفین حکومت می‌کند، نه آنچه مذاکره‌کنندگان فکر می‌کردند که راجع به آن توافق کرده‌اند.

ب: پیش‌نویس مفصل قرارداد به همان اندازه اهمیت دارد که اصول کلی مندرج در آن. در بین برخی مذاکره‌کنندگان این تمایل وجود دارد که در مذاکره به سطح معینی [از توافقات] برسند و سپس، تهیه پیش‌نویس قرارداد را به حقوقدانان واگذار کنند. این، ممکن است معامله‌ای بسیار پُرریسک باشد، زیرا اگر در سمت مقابل وکیل خوبی نشسته باشد، به راحتی می‌تواند پیش‌نویس را به گونه‌ای اصلاح کند که برخی از مواردی را که طرف مقابل قبلاً در مذاکرات به آن‌ها تن در داده بود، مجدداً به نفع خود عوض کند.

ج: به‌طور معمول، در مذاکرات، یک طرف، پیش‌نویسی را تهیه و جهت دریافت نظرات طرف مقابل، به وی ارائه می‌کند. اگر چه درست است که یک مذاکره‌کننده یا وکیل خوب می‌تواند کاستی‌های پیش‌نویس تهیه شده توسط طرف مقابل را برطرف نماید، اما شکی نیست که تهیه پیش‌نویس اولیه، به تهیه‌کنندگان آن امتیاز مختصری خواهد داد. اگر شما نکته‌ای را که لازم بوده از پیش‌نویس حذف گردد، فراموش کنید، نکته مزبور به همان صورت که طرف مقابل آن را

وارد قرارداد کرده، باقی خواهد ماند.^{۱۱} در اینجا با ذکر یک مثال اهمیت پیش‌نویس قرارداد روشن‌تر می‌شود: شرط "Take or Pay" در یک قرارداد گازی مقرر می‌کند که خریدار باید در صورت برداشت گاز کمتر از میزان Take or Pay به‌صورت سالانه حداقل مبلغی را به فروشنده پرداخت نماید. میزان Take or Pay به‌صورت معمول به‌عنوان درصدی از مقادیر سالانه قراردادی (ACQ)^{۱۲} در نظر گرفته می‌شود که آن نیز به‌نوبه خود، حاصل جمع مقادیر قابل تحویل روزانه گاز (DCQ)^{۱۳} است. به‌طور مشخص، میزان ACQ از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برای هر دو طرف برخوردار است. این امر زمانی اهمیت پیدا می‌کند که بدانیم فروشنده به‌طور معمول و سالانه نیازمند انجام تعمیرات برنامه‌ریزی شده^{۱۴} در تأسیسات تحویل گاز خود است. معمولاً در دوره تعمیر، مقدار کمتری گاز از طرف خریدار جهت برداشت به فروشنده اعلام شده و فروشنده متعهد به تحویل همان حجم خواهد بود. اگر ما فرض کنیم که میزان Take or Pay ۸۰ درصد ACQ است، در دو فرض زیر چه تفاوتی بین تعریف‌هایی که از ACQ شده وجود دارد؟

تعریف اول: ACQ مساوی با جمع مقادیر قابل تحویل [روزانه] در طول یک سال قراردادی است. تعریف دوم: ACQ مساوی ۳۶۵ بار مقادیر قابل تحویل [روزانه] در طول یک سال قراردادی است. اگر فروشنده مایل باشد که مقادیر قابل تحویل [روزانه] را به مدت ۲۰ روز در سال جهت تعمیر و نگهداری به صفر برساند، در اینصورت ACQ و نتیجتاً میزان Take or Pay در تعریف اول کمتر خواهد بود، زیرا میزان Take or Pay معادل ۸۰ درصد $\times 365$ مقادیر قابل تحویل [روزانه] خواهد بود.

اگر شما روزانه مقدار ۱۰۰۰۰ میلیون بی‌تی‌یو گاز را به قیمت ۲/۵ دلار در هر میلیون بی‌تی‌یو^{۱۶} خریداری کنید، این، به معنای تعهد Take or Pay سالانه ۶/۹ میلیون دلار در سال طبق تعریف اول در مقایسه با ۷/۳ میلیون دلار طبق تعریف دوم خواهد بود.^{۱۷}

پانویس‌ها

^۱ یکی از نقاط ضعف عمومی مذاکره کنندگان ما این است که بعضاً در اثنای مذاکرات، بدون توجه به اینکه طرف مقابل به دنبال کشف نقاط ضعف ماست، موقعیت مذاکراتی خود را افشا می‌کنند مثلاً، اطلاعات مربوط به قراردادهای دیگر یا مذاکراتی را که با طرف‌های ثالث در جریان است، لو می‌دهند. گاهی این لو دادن اطلاعات محرمانه به صورت داوطلبانه و گاه در پاسخ به سوالاتی است که طرف مقابل در جلسه مذاکره مطرح می‌کند. حتی دیده شده که طرف مقابل به صرف دادن اطلاعات قراردادهای دیگر هم بسنده نکرده بلکه خواهان دریافت مستندات برای تأیید اظهارات شفاهی طرف مقابل است. البته بدیهی است که طرف‌های مذاکره‌ی ما اطلاعات کلی قراردادهای یا مذاکرات دیگر ما را دارند، اما آن‌ها معمولاً به دنبال دریافت تأیید رسمی اطلاعات خود از طریق همین مذاکرات می‌باشند. اگرچه طرف افشای اطلاعات قراردادهای یا مذاکرات دیگر خلاف اصل محرمانه بودن قراردادهاست، اما در عین حال، طرف مقابل می‌تواند از خلال اطلاعات مزبور، نقاط ضعف ما را کشف و در جایی که لازم است، بر مواضع اولیه خود پافشاری نماید. همچنین، از همین طریق آن‌ها می‌توانند دریابند آیا ما گزینه‌های دیگری برای فروش گاز داریم یا مجبوریم با آن‌ها معامله را نهایی کنیم.

^۲ در این زمینه نیز، ما دچار ضعف هستیم. تسلط کامل بر زبان مذاکرات و تخصص در زمینه موضوع مذاکره از پیش شرط‌های اساسی مذاکره کنندگان است، اما گاهی دیده می‌شود که مذاکره کنندگان ما فاقد یک یا هر دو پیش شرط مزبور هستند. در این صورت، ممکن است طرف مقابل حتی در فهم درست مواضع مذاکره کننده ما دچار اشتباه و سوء برداشت شود. استفاده از مذاکره کنندگان ضعیف و فاقد صلاحیت باعث کندی در پیشرفت مذاکرات و به بیراهه رفتن آن شده، حتی ممکن است دستیابی به یک توافق ممکن را ناممکن سازد.

^۳ یکی از نقاط ضعف ما، نداشتن استراتژی مذاکراتی است؛ بدین معنا که از ابتدای مذاکرات، مشخص نیست چه هدفی را دنبال می‌کنیم. معمولاً مذاکرات صرفاً با هدف فروش گاز و بدون تعیین هر گونه پیش شرط دیگری شروع می‌شود، به طوری که قیمت و دیگر اجزاء قرارداد به جریان مذاکرات و احتمالات آینده واگذار می‌شود.

مسلماً اگر استراتژی مذاکراتی در قالب اولویت‌های از قبل تعیین شده وجود داشته باشد و سپس، راه‌های

دستیابی به آن‌ها و نیز گزینه‌های جایگزین در صورت عدم امکان دستیابی به اولویت‌های اولیه مشخص باشد، کار مذاکره کننده در جلسات مذاکره بسیار راحت‌تر خواهد بود.

^۴ همان‌طور که در بالا توضیح داده شد، گاهی به دلیل ضعف مذاکره کنندگان ما، در خلال جلسات، طرف مقابل متوجه این مطلب می‌شود که ما به هر قیمت ممکن می‌خواهیم مذاکرات و نهایتاً قرارداد را با طرف مزبور به سرانجام برسانیم. این، خلاف عنصری است که در بالا توضیح داده شد. طرف مقابل باید قانع شود که ما حداقل‌هایی را قائل هستیم و صرفاً در صورت رسیدن به آن‌ها حاضریم قرارداد را نهایی کنیم، نه به هر قیمت ممکن. یکی از نکات ضروری در این زمینه، عدم شتاب در رسیدن به توافق است. ما باید وانمود کنیم که عجله‌ای برای رسیدن به توافق نداریم. بیان این مطلب که لازم است قرارداد هر چه زودتر نهایی شود، طرف مقابل را به این نتیجه می‌رساند که ما می‌خواهیم درباره شرایط قرارداد به هر نحو ممکن مصالحه کنیم.

^۵ صرف‌نظر از نداشتن استراتژی و اصول کلی مورد نظر برای قرارداد که در بالا توضیح داده شد، یکی دیگر از معایب مذاکره کنندگان ما این است که چنانچه از خلال جلسات مذاکره نتوانند بر سر همه‌ی نکات مهم به توافق دست یابند، صرفاً اظهار می‌دارند که توافق در خصوص نکات مورد اختلاف باید در جلسات مدیریتی در سطح بالا حل و فصل شود.

در این صورت، گاهی نکات قابل ملاحظه و مهمی از شمول مذاکرات طرفین حذف و سرنوشت آن‌ها به جلسات مدیریتی واگذار می‌شود. توضیح اینکه خود جلسات مدیریتی نیز در حقیقت جلسه مذاکره به مفهوم دقیق کلمه نبوده بلکه در آن، مقامات ارشد طرفین صرفاً سعی در مصالحه بر سر مطالب مورد اختلاف دارند. در این جلسات نوعاً مباحث کارشناسی و تخصصی مطرح نمی‌گردد، بلکه دو طرف تلاش دارند برای به نتیجه رساندن مذاکرات و عقد هر چه زودتر قرارداد، به سازشی دست یابند.

ناگفته پیداست که نتیجه‌ی چنین جلساتی ممکن است قربانی شدن بسیاری از نکات مهم قراردادی باشد که بهتر بود در جلسات مذاکره‌ی اصلی حل و فصل می‌شد، زیرا مدیران عالی‌رتبه معمولاً در جریان کم و کیف مذاکرات به تفصیل قرار نمی‌گیرند، بلکه حداکثر، کلیاتی از مذاکرات به آن‌ها گزارش می‌شود. در نتیجه، آن‌ها نمی‌توانند ریسک‌ها و منافع پافشاری یا دست کشیدن از موضعی را که مذاکره کنندگان در پیش گرفته‌اند،

به خوبی آن‌ها متوجه شوند، لذا ممکن است سازشی را بپذیرند که به هیچ‌وجه مورد رضایت مذاکره کنندگان نبوده است.

بر این اساس، هیچ‌گاه توصیه نمی‌شود که مذاکره کنندگان، نکات و موارد زیادی را صرفاً به این دلیل که توافق درباره آن‌ها دشوار است، از جلسات مذاکره اصلی حذف و سرنوشت آن‌ها را به دست جلسات مدیریتی بسپارند، زیرا نتیجه ممکن است، از دست رفتن همان‌اندک مقدار امتیازی باشد که می‌توانست در جلسات مذاکره به دست آید.

در این صورت لازم است که مذاکره کنندگان، چارچوب کلی مورد نظر خود را از پیش تعیین و جایگزین‌های مورد نظر را نیز مشخص کرده و بر اساس آن‌ها مذاکرات را به پیش ببرند.

^۶ *Liquidated Damage*: به معنای خسارتی که مطابق قرارداد، مبلغ آن از پیش تعیین گردیده و در صورت تخلف از تعهدات قراردادی، باید از طرف نقض کننده‌ی تعهد به طرف مقابل پرداخت گردد.

^۷ البته توضیح این مطلب مهم نیز ضروری است که اصولاً قیمت گاز در این قراردادها، به خصوص زمانی که قرارداد بین شرکت‌های دولتی منعقد می‌گردد، صرفاً متأثر از مباحث تجاری و عوامل بازار نیست، بلکه ملاحظات سیاسی، امنیتی، ژئوپلیتیک و ژئواستراتژیک نیز در آن نقش بازی می‌کند.

بنابراین، جدا از اینکه قیمت، در بردارنده عوامل تعیین کننده در بازار هست یا خیر، عوامل پیش گفته نیز می‌تواند آن را تا حدود زیادی تحت تأثیر قرار دهد. مسلماً همین دلایل می‌تواند باعث شود که قیمت گاز از قراردادی به قرارداد دیگر حتی در بازاری که یکسان یا مشابه است، به طور قابل ملاحظه‌ای متفاوت باشد.

نکته جالب توجه در این خصوص آن است که اگرچه معمولاً قیمت قرارداد برآیند مجموعه عواملی است که به آن‌ها اشاره شد، اما معمولاً بندهای تجدیدنظر در قیمت به صورتی که در قراردادهای گازی گنجانده می‌شود (آنچنان که در زیر به بررسی آن خواهیم پرداخت)، صرفاً عوامل مربوط به بازار را به عنوان پیش شرط‌های تجدیدنظر در قیمت مطرح می‌نمایند. به عبارت دیگر، حتی در جایی که قیمت گاز در یک قرارداد به دلیل تأثیر عوامل غیربازار در ابتدا بالاتر یا پایین تر از قیمت بازار در نظر گرفته شده باشد، هر طرف می‌تواند بعداً با رجوع به عوامل بازار خواستار تغییر قیمت گردد. این امر منافی با روح توافق طرفین در ابتدای قرارداد می‌باشد.

بر این اساس مناسب است همچنان که قیمت اولیه در قرارداد صرفاً تابع تحولات بازار نیست، با تعبیه مکانیزمی در بند قیمت، فاکتورهای دیگر دخیل در تعیین قیمت نیز نقش تعادلی خود را همچنان حفظ نمایند. البته، نویسنده اذعان دارد که تعیین فاکتورهای مزبور و مشخص کردن وزن هر یک از آن‌ها به سادگی میسر نبوده و نیازمند تفکر دقیق در این موضوع و نیز دانش حقوقی کافی جهت نحوه بیان آن در قرارداد می‌باشد.

8. Heads of Agreement

۹. در تجربه مذاکراتی ما کاملاً مشخص گردیده که برخی شرکت‌های خارجی صرفاً با هدف کسب اطلاعات، پیشنهاد خرید گاز را مطرح کرده و سپس، از خلال مذاکراتی که با ما انجام می‌دهند سعی در رسیدن به مقصود اولیه خود دارند. شناخت این شرکت‌ها و عدم مذاکره جدی با آن‌ها و به خصوص عدم افشای اطلاعاتی که مدنظر آن‌هاست، اهمیت دارد. در این زمینه کافی است که رزومه شرکت‌های مزبور ابتدا به‌طور دقیق بررسی شده و سپس تصمیم به مذاکره یا عدم مذاکره با آن‌ها گرفته شود.

۱۰. لازم است تصریح نماییم که مذاکرات قرارداد گاز به تبع ماهیت قرارداد، مذاکراتی است که نفرت کارشناس از حوزه‌هایی مثل مهندسی، بازرگانی و حقوقی باید در آن حضور داشته و هر یک از آن‌ها، شروط و مقررات قراردادی مربوط به حوزه تخصصی خود را بررسی و تأیید نمایند.

یک مطلب مهم در زمینه مذاکرات این است که توافقات هر جلسه در پایان همان جلسه مذاکرات ثبت و ضبط گردد. به عبارت دیگر، لازم است که مذاکره کنندگان ماحصل توافقات خود را به صورت یک صورتجلسه در پایان همان جلسه، مکتوب نموده و هر دو طرف، آن را امضا کنند. این امر باعث می‌گردد که اولاً در جلسات بعدی امکان عدول از مواضع توافق شده به راحتی امکان‌پذیر نباشد و ثانیاً، چنانچه بعدها نیازی به رجوع به مذاکرات و سوابق آن باشد، به راحتی بتوان از خلال صورتجلسات مزبور، آن‌ها را پیدا کرد. حتی چنانچه صورتجلسه‌ای در پایان مذاکره به امضاء نرسد، مفید است که شرح مذاکرات جلسه و اظهارات طرفین در جلسه ثبت و ضبط گردد. چنین یادداشت‌هایی بعداً در زمان بروز ابهام یا اختلاف بین طرفین، می‌تواند راهگشا باشد. نبود چنین صورتجلسات یا یادداشت‌هایی همواره یکی از ضعف‌های شرکت‌های مذاکره کننده ما بوده به طوری که اغلب مشخص نیست دلیل توافق طرفین یک قرارداد در خصوص این بند یا آن بند چه بوده است. ناگفته پیداست که در این موارد، نمی‌توان صرفاً

از حافظه‌ی افرادی که در مذاکرات مربوطه حضور داشته و همچنان در دسترس هستند، استفاده کرد.

۱۱. بنابراین، ترجیح باید این باشد که شما پیش‌نویس مورد قبول خود را به طرف مقابل ارائه کنید و منتظر نمانید که آن‌ها در این امر پیش قدم شوند؛ برای این کار لازم است پیش‌نویس مورد قبول خود را از قبل تهیه کرده و آماده داشته باشید. هیچ‌گاه نباید با عجله پیش‌نویس را تهیه و به طرف مقابل ارائه کرد. در این صورت، ممکن است مواردی از قلم افتاده یا نکاتی در پیش‌نویس باشد که اصلاً مورد قبول شما نیست، اما به محض اینکه آن را به طرف مقابل ارائه کردید، پس گرفتن نکات مزبور خیلی آسان نیست و شرایط مذاکره را برای شما سخت می‌کند.

مسلماً در پیش‌نویسی که توسط شما تهیه می‌شود کلیه مقررات و شروط قراردادی آن‌گونه که منافع شما را تضمین می‌کند، باید در متن گنجانده شود، هر چند به نظر آید که برخی از آن‌ها منصفانه نیست. نهایتاً این، طرف مقابل است که باید در خلال مذاکرات، بندهایی را که از نظر وی غیرمنصفانه است، اصلاح نماید.

۱۲. شرط Take or Pay یکی از شروط اصلی قراردادهای فروش گاز است که به‌طور معمول در چنین قراردادهایی به کار گرفته می‌شود و بر اساس آن، جهت تضمین دسترسی فروشنده به حداقلی از منابع مالی، از خریدار خواسته می‌شود هر ساله با حجم مشخصی از گاز را دریافت و پول آنرا پرداخت نماید و یا در صورت قصور از دریافت گاز، مبلغ آن را به فروشنده پرداخت نماید. این شرط عمدتاً با هدف برگشت سرمایه‌هایی که فروشنده جهت تولید و تحویل گاز به خریدار هزینه نموده، در نظر گرفته می‌شود. میزان TOP، درصدی از حجم قراردادی سالانه گاز و معمولاً بین ۷۵ تا ۹۵ درصد است. در صورت قصور خریدار از دریافت گاز و پرداخت مبلغ TOP، این حق برای خریدار در قرارداد پیش‌بینی می‌شود که بتواند حجم گاز مربوطه را طی سال‌های بعد در قالب مقادیر Make-up برداشت نماید.

13. Annual Contract Quantity

14. Daily Contract Quantity

15. Scheduled Maintenance

16. MM Btu (1 million British thermal unit)

واحد اندازه‌گیری ارزش حرارتی گاز؛ توضیح اینکه، گاز طبیعی بر اساس ارزش حرارتی هر مترمکعب گاز فروخته می‌شود. واحد اندازه‌گیری این ارزش حرارتی اصطلاحاً میلیون بی‌تی‌یو نامیده می‌شود.

۱۷. نکته مهم دیگر این است که پیش‌نویس ارائه شده باید کاملاً شفاف و فاقد حلاله یا هرگونه مطلب دو

پهلوی و ابهام باشد. ضروری است که موضع شما در خصوص بندهای مختلف قرارداد آنچنان شفاف باشد که طرف مقابل آن‌ها را بدون هیچ ابهامی درک و فهم نماید. وجود هرگونه ابهام در مطالب ارائه شده (سهواً یا عمداً)، اگر در خلال مذاکرات اصلاح نگردیده و به همان صورت در قرارداد نهایی باقی بماند، باعث ایجاد اختلاف یا اختلاف در روابط قراردادی طرفین می‌گردد. همچنین، هیچ‌گونه خلأیی نیز نباید در مطالب قرارداد و بندهای آن وجود داشته باشد؛ باید دقت شود پیش‌نویس ارائه شده همه نکات و مقرراتی را که لازمه یک قرارداد بلند مدت گاز است دارا باشد، در غیر این صورت، در هنگام اجرای قرارداد، خلأهای مزبور می‌تواند سبب اختلاف در تفسیر قرارداد شده و به روابط قراردادی طرفین صدمه وارد آورد.

گاهی ممکن است، پیش‌نویس قرارداد هیچ‌گونه ابهام یا خلأیی از جهت بندهای قراردادی نداشته، اما طرف مقابل هنگام مذاکره، در درک و فهم معنای دقیق بند یا بندهایی از آن دچار اشتباه و سوء تفاهم شود. در این صورت، مذاکره کننده با حسن نیت نباید بگذارد که این ابهام در ذهن طرف مقابل باقی مانده و قرارداد به همان صورت نهایی شود، ولو اینکه ابهام یا سوء تفاهم مزبور به نفع وی هم باشد، زیرا قرارداد گاز، قراردادی بلند مدت است و به‌رحال در اثنا اجرای قرارداد، طرف مقابل متوجه اشتباه خود شده و در صورتی که مطلب مورد بحث حائز اهمیت باشد، اختلاف و تنش بین طرفین باعث لطمه به روابط قراردادی آن‌ها خواهد شد.

همچنین مناسب است در پایان هر جلسه مذاکرات قراردادی، مطالبی که بین طرفین، نهایی و توافق شده، به صورت کتبی ثبت و امضاء گردد. این کار باعث خواهد شد در جلسات بعدی، طرف مقابل مجدداً از موضع خود عدول نکند.

داشتن مشاوران بین‌المللی خبره در جلسات مذاکره قراردادهای گاز ضروری است. این افراد به دلیل حضور مستمر در چنین جلساتی و نیز در پرونده‌های داوری، از ظرایف بندهای قرارداد به خوبی مطلع بوده و می‌توانند در تهیه قراردادی که منافع کارفرمای آن‌ها را تضمین کند، بسیار موثر باشند.

حضور چنین کارشناسانی در جلسات مذاکره‌ای (که نویسنده‌ی این سطور نیز در آن‌ها حضور داشته)، بسیار انسدادک و پراکنده بوده که نشان از بی‌توجهی ما به این مطلب دارد. هرگز نباید فراموش کرد که تهیه یک متن حقوقی انگلیسی مانند قرارداد گاز بدون در کنار داشتن و کیلی که به زبان مزبور صحبت می‌کند، ریسک بزرگی است. به خصوص اگر طرف مقابل شما از کمک چنین و کلایی بهره‌مند باشد.