



## Navodila za uporabo organizacijskih orodij

November 2015



So-financer Evropska unija

## Projekt »Energetsko pogodbeništvo plus« (EPC+)

Ta dokument je bil pripravljen v okviru projekta EPC+ in objavljen na spletni strani projekta [www.epcplus.org](http://www.epcplus.org).

Naloga: 2.2  
Izdelek: 2.3

### Erik van Agtmaal and Johan Coolen

Factor4  
Lange Winkelstraat 26  
2010 Antwerpen  
Belgija  
T: +32(0)3 225 23 12  
E: [erik.van.agtmaal@factor4.eu](mailto:erik.van.agtmaal@factor4.eu)



### Recenzent

Stefan Amann  
e7 Energie Markt Analyse GmbH  
Walcherstraße 11/43  
A-1020 Dunaj  
[stefan.amann@e-sieben.at](mailto:stefan.amann@e-sieben.at)  
[www.e-sieben.at](http://www.e-sieben.at)

Slovensko verzijo tega dokumenta sta priredila:

### Polona Lah in mag. Damir Staničić

Institut "Jožef Stefan", Center za energetska učinkovitost  
Jamova 39  
1000 Ljubljana  
Slovenija  
T: +386 (0)1 5885 210  
E: [polona.lah@ijs.si](mailto:polona.lah@ijs.si)



*Ta projekt je financiran s strani programa Obzorje 2020 – novega okvirnega programa Evropske unije za raziskave in inovacije po pogodbi o dodelitvi sredstev št. 649666. Vsebina poročila odraža stališča avtorjev. EASME ne odgovarja za kakršnokoli uporabo vsebovanih informacij.*

## Vsebina

1. Uvod .....	4
2. Faze pri ustanavljanju SPIN-ov .....	5
Pripravljalna faza .....	5
Prva faza .....	6
Druga faza .....	7
Tretja faza: .....	8
Četrta faza .....	8
Peta faza .....	9
Šesta faza .....	9
Sedma faza .....	10
Osma faza .....	11
3. Druga organizacijska orodja .....	12

## 1. Uvod

Cilj projekta EPC+ je razvoj in promocija novih poslovnih modelov za izvajanje storitev energetske učinkovitosti s sodelovanjem in povezovanjem med malimi in srednje-velikimi podjetji (MSP-ji).

V okviru sodelovanja so lahko razvite inovativne storitve učinkovite rabe energije (ES-URE) ter energetskega pogodbenišča<sup>1</sup> (EPO). MSP-ji združeni v partnerstva (SPIN-e) za izvajanje ES-URE po modelu EPO lahko trgu ponudijo nove in visoko kakovostne ES-URE, ki jih drugače, kot samostojna podjetja, ne bi mogla zagotoviti. Njihove storitve so lahko alternativa standardnim storitvam ES-URE, ki jih ponujajo velika podjetja za energetske storitve (angl. Energy Service Companies - ESCO-ji).

Sodelovanje in povezovanje MSP-jev s ciljem ponuditi trgu paket ES-URE/EPO se odraža v ustanovitvi SPIN-a.

SPIN je organiziran grozd neodvisnih podjetij, v glavnem MSP-jev, ki skupno ponujajo ES-URE/EPO in katerih dolgoročno sodelovanje temelji na skupno dogovorjenih pravilih in ciljih.

Kljub temu, da so koristi SPIN-ov jasno razvidne, je ustanavljanje SPIN-a zahteven proces. MSP-ji se bodo vključili v proces sodelovanja, če med njimi obstaja **zaupanje** in močna **potreba** po povezovanju z možnostjo **nadzora**. Zavezo vključenih strani po trajnem sodelovanju lahko dosežemo, kadar vse strani vidijo jasno potrebo po sodelovanju. Zaupanje je potrebno, da se prepreči ravnanja iz lastnega interesa, ki bi škodovala ostalim partnerjem/članom SPIN-a. Možnost nadzora nad aktivnostmi znotraj SPIN-a je predpogoj za vključitev MSP-jev v omrežje sodelovanja.

Ta navodila so razvita za podporo pri procesu ustanavljanja SPIN-ov. Opisujejo sosledje različnih faz pri ustanavljanju SPIN-a in organizacijska orodja, ki so podjetjem lahko v podporo. Navodila so nadgradnja prejšnjih nalog in izdelkov iz delovnih paketov 2 in 4, še posebej poročila 2.02 – »Organizacijska orodja za partnerstva MSP za inovativne energetske storitve učinkovite rabe energije«.

---

<sup>1</sup> Pogodbeni dogovor med koristnikom in ponudnikom ukrepa za izboljšanje energetske učinkovitosti, ki se preverja in spremlja v celotnem času trajanja pogodbe in v okviru katerega se naložbe (delo, dobava ali storitev) v ta ukrep plačujejo sorazmerno s stopnjo izboljšanja energetske učinkovitosti, dogovorjene s pogodbo ali kakšnim drugim dogovorjenim merilom za energetsko učinkovitost, kot so finančni prihranki (definicija v skladu z Direktivo o energetske učinkovitosti 2012/27/EU).

## 2. Faze pri ustanavljanju SPIN-ov

Ugotovitev projekta EPC+ je, da imajo lahko SPIN-i različne organizacijske strukture in odnose med različnimi akterji. Za boljše razumevanje teh razlik in njihovih posledic pri odločanju menedžmenta, smo uvedli kategorizacijo SPIN-ov na enostavne, komplicirane in kompleksne SPIN-e ter pojasnili različne vloge partnerjev/članov po vrstah SPIN-ov.<sup>2</sup>

Kompleksen SPIN je najustreznejša organizacijska oblika povezovanja in sodelovanja MSP-jev v predtržni situaciji in izhodišče za ustanavljanje enostavnih ali/in kompliciranih SPIN-ov.

Enostavni in komplicirani SPIN-i se ustanavljajo z namenom zagotavljanja inovativnih energetskih storitev, ko trg za storitve EPC že obstaja ali se pričakuje, da bo trg prevzel te storitve v kratkem ali srednje dolgem obdobju (od 6 mesecev do največ 2 let) in kadar obstaja pripravljenost MSP-jev za sodelovanje.

Vsaka vrsta SPIN-a ima svoje lastno sosledje odločitev in nalog, kar je razvidno iz spodnje tabele. Te odločitve in naloge so definirane z vidika stranke, ki prevzame iniciativo za ustanovitev SPIN-a.

Faza	Vrsta SPIN-a		
	Kompleksen	Enostaven	Kompliciran
0	Odločitev o potrebi po sodelovanju		
1	Odločitev o najustreznejši vrsti SPIN-a na osnovi tržne situacije (pred-tržna, kratkoročno pričakovani nastanek trga ali obstoječi trg) in lastne strateške izbire.		
2	Določitev ciljev SPIN-a Določitev vloge in interesa koordinatorja	Priprava poslovne ideje	
3	Identifikacija članov	Identifikacija pridruženih partnerjev	Identifikacija partnerjev
4	Začetni stik z drugimi udeleženci in povabilo na sestanek		
5	Predstavitve namenov in ciljev	Bilateralna srečanja	
6	Skupni sestanki	Pogodba SPIN	Skupni sestanki
7	Odločitev o nadaljevanju SPIN-a ali prehod na druge vrste SPIN-a	Skupni sestanki	Poslovni načrt
8	Glej faze 1 do 8 za druge SPIN-e	Poslovni načrt	Pogodba SPIN

### Pripravljalna faza

Pred sprejetjem odločitve o ustanovitvi SPIN-a mora organizacija ali podjetje, ki je pobudnik sodelovanja, ovrednotiti potrebo po sodelovanju. Podjetja v partnerstvu sodelujejo samo, če bodo povečala svojo

<sup>2</sup> Kategorizacija SPIN-ov je pojasnjena v poročilu 2.02 – "Organizacijska orodja za partnerstva MSP za inovativne energetske storitve učinkovite rabe energije"

konkurenčno pozicijo na trgu. Če se izkaže, da je sodelovanje znotraj SPIN-a najboljša strateška opcija, morajo MSP-ji definirati svojo lastno vlogo v prihodnjem SPIN-u in svoj potencialni odnos z drugimi stranmi.

## Prva faza

Faza	Vrsta SPIN-a		
	Kompleksen	Enostaven	Kompliciran
1	Odločitev o najustreznejši vrsti SPIN-a na osnovi tržne situacije (pred-tržna, kratkoročno pričakovani nastanek trga ali obstoječi trg) in lastne strateške izbire.		

Prva faza pri ustanavljanju SPIN-a je skupna za vse vrste SPIN-ov. Vključuje začetno analizo tržne situacije, oceno lastne konkurenčne situacije, možnosti za ustanovitev SPIN-a in identifikacija najustreznejše vrste SPIN-a.

V tej fazi sta glavni dve organizacijski orodji, ki sta namenjeni podpori pri odločanju, Poslovni model kanvas (t.i. Business Model Canvas, angl.) in Navodila za kategorizacijo SPIN-ov.

### Organizacijsko orodje 1 - Poslovni model kanvas

»Poslovni model kanvas« je predloga za strateški menedžment in za t.i. »lean start-up« za razvoj novih in za analizo obstoječih poslovnih modelov. Gre je vizualni grafikoni s katerim opisujemo ključne partnerje, vrednost proizvoda ali storitve, infrastrukturo, finančne vire, stranke, strukturo stroškov in prihodkov SPIN-a. K ustvarjanju poslovnega modela kanvas lahko prispevajo večje skupine ljudi, tako da na veliki površini skupaj skicirajo in diskutirajo posamezne dele poslovnega modela. Orodje pospešuje razumevanje, diskusijo, ustvarjalnost in analizo med partnerji/člani SPIN-a

Poslovni model kanvas je opisan v knjigi " Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers ", avtor Alexander Osterwalder in Yves Peigner (so-avtor), 2009.

Predogled knjige je možen na:

[http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf)

Razlaga, kako ustvariti »Poslovni model kanvas«, se nahaja na:

[www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates](http://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates)

### Organizacijsko orodje 2 - Kategorizacija SPIN-ov

Poznamo tri različne vrste SPIN-ov.

Glavni dejavniki uspešnosti SPIN-a so dobro razumevanje različnih organizacijskih oblik SPIN-ov, upoštevanje pravil pri upravljaljskih odločitvah in izbira najustreznejše vrste SPIN-a.

Poslovni model kanvas lahko uporabimo, ko primerjamo različne vrste SPIN-ov in pri sprejemanju odločitve o najustreznejši vrsti SPIN-a. Izbrano vrsto SPIN-a lahko vključimo v naslednjo verzijo poslovnega modela

kanvas, saj izbrana vrsta SPIN-a prinaša spremenjene vplive na posamezne vidike, ki so upoštevani v Poslovnem modelu kanvas.

SPIN-i, ki se nahajajo v večih domenah, se lahko premikajo od ene vrste SPIN-ov k drugi. SPIN-i, ki se nahajajo blizu mejnega področja imajo značilnosti dveh ali več vrst SPIN-ov. Medsebojni odnosi med akterji so zaradi tega težje določljivi.

Kategorizacija tipov SPIN je pojasnjena v poročilu "D2.02 – "Organizacijska orodja za partnerstva MSP za inovativne energetske storitve učinkovite rabe energije", razpoložljiva na:

[www.epcplus.org](http://www.epcplus.org)

## Druga faza

Faza	Vrsta SPIN-a		
	Kompleksen	Enostaven	Kompliciran
2	Določitev ciljev SPIN-a Določitev vloge in interesa koordinatorja	Priprava poslovne ideje	

### **Kompleksen SPIN**

Cilj kompleksnega SPIN-a je nadgradnja sodelovanja v enostaven ali kompliciran SPIN ali ustanovitev enega ali več SPIN-ov. Naloga koordinatorja je, da določi natančne cilje kompleksnega SPIN-a, definira svojo vlogo v kompleksnem SPIN-u in vlogo, ki jo bo imel v primeru nadgradnje SPIN-a v eno izmed drugih oblik SPIN-ov. Kadar je koordinator tudi izvajalec energetskih storitev ali ima namen to postati, mora potencialnim članom pojasniti kako se bo izognil konfliktu interesov in na kakšen način bodo člani informirani o njegovem delovanju.

Kredibilnost koordinatorja in kako prihodnji člani SPIN-a sprejemajo njegovo vlogo je pomemben dejavnik uspešnosti SPIN-a. Zaupanje je lažje vzpostaviti, kadar je vloga koordinatorja znotraj kompleksnega SPIN-a omejena na podporo drugim podjetjem pri ustanavljanju enostavnega ali kompliciranega SPIN-a.

### **Enostaven in kompliciran SPIN**

Pri enostavnem in kompliciranem SPIN-u druga faza vključuje pripravo poslovne ideje s strani principala (enostaven SPIN ) ali vodilnega partnerja (kompliciran SPIN). Predstavitev poslovne ideje in modela je osnova za začetek razmišljanj o sodelovanju med potencialnimi SPIN partnerji oziroma sodelavci.

Priprava poslovne ideje omogoča tudi identifikacijo možnih informacijskih vrzeli in spodbuja izmenjavo idej kot del planiranega postopka ustanavljanja SPIN-a.

### Tretja faza:

Faza	Vrsta SPIN-a		
	Kompleksen	Enostaven	Kompliciran
3	Identifikacija članov	Identifikacija pridruženih partnerjev	Identifikacija partnerjev

Tretja faza je namenjena identifikaciji in izbiri potencialnih udeležencev SPIN-a. Ta faza je skupna za vse vrste SPIN-ov, vendar popolnoma različna v smislu izbire najprimernejših udeležencev. Potencialni udeleženci lahko prihajajo iz nacionalnih (npr. gospodarska zbornica) in mednarodnih združenj ali iz lastnih omrežij.

#### **Kompleksen SPIN**

Če koordinator kompleksnega SPIN-a deluje kot samostojni pospeševalec, potem je njegova naloga, da izbere člane z različnimi strokovnimi znanji, storitvami, viri in poslovnimi načrti.

Cilj v tej fazi je ustvariti nabor podjetij, med katerimi bi se lahko ustvarili novi odnosi ("mreže"), kot rezultat dinamičnega interaktivnega procesa, ki bi ga vseskozi generiral in podpiral koordinator.

Kadar je namen koordinatorja, da postane del prihodnjega enostavnega ali kompliciranega SPIN-a, mora za ohranitev lastne pozicije, to upoštevati pri izbiri članov.

#### **Enostaven SPIN**

Izbira potencialnih pridruženih partnerjev v enostavnem SPIN-u sloni na oceni potrebe po dodatnih tehničnih znanjih in storitvah ter na oceni verjetnosti, da bodo izbrani potencialni pridruženi partnerji pripravljeni delati v odnosu principal–pridruženi partner.

#### **Kompliciran SPIN**

Izbira potencialnih partnerjev v kompliciranem SPIN-u mora biti opravljena zelo skrbno. Ko je SPIN enkrat ustanovljen, bo deloval kot celota (npr. projektno podjetje), partnerji pa bodo med seboj tesno povezani.

### Četrta faza

Faza	Vrsta SPIN-a		
	Kompleksen	Enostaven	Kompliciran
4	Začetni stik z drugimi udeleženci in povabilo na sestanek		

V četrti fazi je potrebno pozvati in povabiti potencialne udeležence k sodelovanju na skupni sestanek pri kompleksnem SPIN-u ali na posamezne bilateralne sestanke za ustanovitev preprostega in kompliciranega SPIN-a.



## Peta faza

Faza	Vrsta SPIN-a		
	Kompleksen	Enostaven	Kompliciran
5	Predstavitev namenov in ciljev	Bilateralna srečanja	

### Kompleksen SPIN

Pri kompleksnem SPIN-u peta faza vključuje razjasnitev ciljev SPIN-a, namena ustanovitve in vloge koordinatorja.

Za zaupanje in pripravljenost sodelovanja v kompleksnem SPIN-u, morajo potencialni člani dobro poznati kaj lahko pričakujejo od sodelujočih in kaj se pričakuje od njih. Med sodelujočimi lahko pride do t.i. gentlemanskega dogovora, bolj običajno pa je, da so razmerja in aktivnosti definirane v memorandumu o razumevanju ali v pogodbi. Pravno nezavezujoči sporazumi so primernejši za SPIN-e z neodvisnim koordinatorjem, pravno zavezujoči sporazumi pa so primernejši za SPIN-e, pri katerih ima koordinator komercialni cilj.

### Enostaven in kompliciran SPIN

Peta faza pri enostavnem in kompliciranem SPIN-u vključuje bilateralna srečanja med potencialnimi sodelavci ali partnerji, kjer potekajo dogovori o potencialnem sodelovanju, vlogi vsake strani in nadaljnjih korakih.

## Šesta faza

Faza	Vrsta SPIN-a		
	Kompleksni	Enostaven	Komplicirani
6	Skupni sestanki	Pogodba SPIN	Skupni sestanki

### Kompleksen SPIN

Pri kompleksnem SPIN-u v šesti fazi sledijo skupni sestanki z vsemi člani. Na osnovi predhodne analize posameznih članov, se lahko identificira en ali več samo-organiziranih krogov povezav, ki se ustvarijo med člani. Ko so povezave enkrat ugotovljene, sledi sprejemanje odločitve ali nadaljevati s krepitvijo sodelovanja znotraj nastalih krogov povezav ali ne.

### Enostaven SPIN

Pri enostavnem SPIN-u šesta faza vključuje podpis pogodbe o sodelovanju. Ta dogovor je potreben za zaščito položaja in interesov principala. Dogovor mora biti sklenjen preden se pridruženi partnerji srečajo na ali izven skupnih sestankov, ki jih organizira principal.

### Organizacijsko orodje 3 - Predloga krovne pogodbe za enostavni SPIN

Predloga krovne pogodbe enostavnega SPIN-a sloni na predpostavki, da ima principal močno pogajalsko pozicijo. V praksi gre za krovno podizvajalsko pogodbo.

Enostaven SPIN se lahko v praksi nahaja na mejnem področju med enostavno in komplicirano domeno (gre za enostaven SPIN z elementi partnerstva). Principalom enostavnih SPIN-ov se priporoča, da preberejo tudi predlogo krovne pogodbe za kompliciran SPIN in da, v kolikor je potrebno, vključijo posamezne dele iz te pogodbe, v krovno pogodbo enostavnega SPIN-a.

Predlogo za krovno pogodbo enostavnega SPIN-a lahko najdete na spletni strani EPC +:  
[www.epcplus.org](http://www.epcplus.org)

#### **Kompliciran SPIN**

Šesta faza pri kompliciranem SPIN-u vključuje skupne sestanke z vsemi partnerji, da bi prediskutirali in se odločili glede ciljev ter strukture SPIN-a, prispevka, odgovornosti in nalog vsakega partnerja.

**Poslovni model kanvas in poslovno idejo razvito v drugi fazi, lahko uporabimo za podporo pri tem procesu.**

#### **Sedma faza**

Faza	Vrsta SPIN-a		
	Kompleksen	Enostaven	Kompliciran
7	Odločitev o nadaljevanju SPIN-a ali prehod na druge vrste SPIN-a	Skupni sestanek	Poslovni načrt

#### **Kompleksen SPIN**

Sedma faza je končna faza v življenjskem ciklusu kompleksnega SPIN-a. V tej fazi se mora sprejeti odločitev o nadaljevanju kompleksnega SPIN-a ali o začetku procesa ustanavljanja enega ali več preprostih ali kompliciranih SPIN-ov. Koordinator se lahko odloči, da nadaljuje s svojo vlogo kot svetovalec pri ustanavljanju preprostega ali kompliciranega SPIN, v primeru, da nima namena postati stranka v enem od teh SPIN-ov.

#### **Enostaven SPIN**

Po sklenitvi pogodbe med principalom in pridruženimi partnerji, lahko principal organizira skupni sestanek, da z njimi preveri tržne in poslovne priložnosti. Sklepi sestanka so izhodišče za pripravo poslovnega načrta, ki ga bo pripravil principal.

## **Kompliciran SPIN**

Po skupnih sestankih v prejšnji fazi je potrebno razviti poslovni načrt z močnim angažiranjem vsakega partnerja. Poslovni načrt morajo sprejeti vsi partnerji, saj je osnova za pogodbeno pogajanja v naslednji fazi.

## **Osma faza**

Faza	Vrsta SPIN-a		
	Kompleksen	Preprost	Kompliciran
8	Glej faze 1 do 8 za druge SPIN-e	Poslovni načrt	Pogodba SPIN

## **Enostaven SPIN**

Ko principal sklene pogodbo z različnimi pridruženimi partnerji, lahko organizira skupni sestanek, da skupaj preverijo tržne in poslovne priložnosti. Sklepi sestanka so izhodišče za pripravo poslovnega načrta, ki ga bo pripravil principal.

## **Kompliciran SPIN**

Partnerji kompliciranega SPIN-a se morajo strinjati s partnerstvom, ki je določeno s pogodbo med vsemi partnerji.

### **Organizacijsko orodje 4 - Predloga krovne pogodbe za kompliciran SPIN**

Predloga za krovno pogodbo kompliciranega SPIN-a sloni na predpostavki, da bo ustanovljajoči SPIN partnerstvo med enakovrednimi partnerji. Kompliciran SPIN se lahko nahaja na meji med kompliciranim in preprostim, zato lahko pogodba vsebuje tudi elemente krovne pogodbe za enostavni SPIN.

Predlogo krovne pogodbe kompliciranega SPIN-a lahko najdete na spletni strani EPC + : [www.epcplus.org](http://www.epcplus.org)

### 3. Druga organizacijska orodja

Obstajajo tudi druga orodja, ki se jih lahko uporabi pri ustanavljanju SPIN-a in ko je SPIN aktiven.

#### Kodeks ravnanja

Evropski kodeks ravnanja za energetska pogodbenišтво (EPC), izdelan v okviru projekta Transparens<sup>3</sup> v letu 2014, definira vrednote in principe, ki so potrebni za uspešno pripravo in izvedbo projektov EPC.

Namen Kodeksa ravnanja je vnesti zaupanje na trg EPC v Evropski uniji saj so razlike med nacionalnimi trgi precejšnje. Skladnost izvedenih projektov EPC s Kodeksom ravnanja je minimalna zahteva kakovosti.

Kodeks ravnanja je pomembno orodje v odnosu med akterji v SPIN-u in med SPIN-om ter njegovimi naročniki.

Kodeks ravnanja lahko najdete na:

[www.transparens.eu/eu/epc-code-of-conduct/](http://www.transparens.eu/eu/epc-code-of-conduct/)

#### Shranjevanje dokumentov v oblaku

Shranjevanje dokumentov v oblaku omogoča ljudem, da ustvarjajo skupaj na enem samem dokumentu ali datoteki (npr. poslovni načrt) istočasno z različnih računalniških terminalov ali mobilnih naprav.

Primeri shranjevanja in sinhronizacije dokumentov v oblaku so Google Drive in MS Sharepoint.

---

<sup>3</sup> [www.transparens.eu](http://www.transparens.eu)