



Organizacijska orodja za partnerstva MSP za inovativne energetske storitve učinkovite rabe energije

Julij 2015



So-financira 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.

Št. naloge: 2.2
Št. izdelek: 2.2

Avtorja:

Erik van Agtmaal in Johan Coolen

Faktor4
Lange Winkelstraat 26
2010 Antwerpen
Belgija
T: +32 (0)3 225 23 12
E: erik.van.agtmaal@factor4.eu



Slovensko verzijo tega dokumenta sta priredila:

Polona Lah in mag. Damir Staničič

Institut "Jožef Stefan", Center za energetska učinkovitost
Jamova 39
1000 Ljubljana
Slovenija
T: +386 (0)1 5885 210
E: 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. Tipizacija SPIN-ov.....	5
2.1 Vrste SPIN-ov	5
2.2 SPIN matrika	8
2.3 Prehod od ene vrste SPIN-a k drugi.....	8
2.4 SPIN-i v več kot eni domeni nadzora in povezav	9
2.5 Management posledic	10
2.6 Izbira pravilne vrste SPIN-a.....	11
3. Faze in življenjska doba SPIN-a	12
4. Organizacijska orodja po vrstah SPIN-ov.....	13
5. Priporočila.....	14
6. Reference.....	14

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 pogodbenišča¹ (EPO). MSP-ji združeni v partnerstva za izvajanje ES-URE po modelu EPO (SPIN-e) 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.

To poročilo opredeljuje različne vrste SPIN-ov. Kategorizacija SPIN-ov je pomembna za pravilno izbiro organizacijske strukture in pogodbenih pravil sodelovanja in odločanje MSP-jev. Poročilo podaja tudi pregled drugih organizacijskih oblik in dinamičnih procesov ter njihovo relevantnost po vrstah SPIN-ov. Te organizacijske oblike testirane na pilotnih projektih EPC+ v posameznih državah projektnih partnerjev.

Obsežna SWOT analiza SPIN-ov je podana v izdelku 2.1, ki je na razpolago na spletni strani projekta EPC+.

¹ 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 energetske učinkovitost, kot so finančni prihranki (definicija v skladu z Direktivo o energetske učinkovitosti 2012/27/EU).

2. Tipizacija SPIN-ov

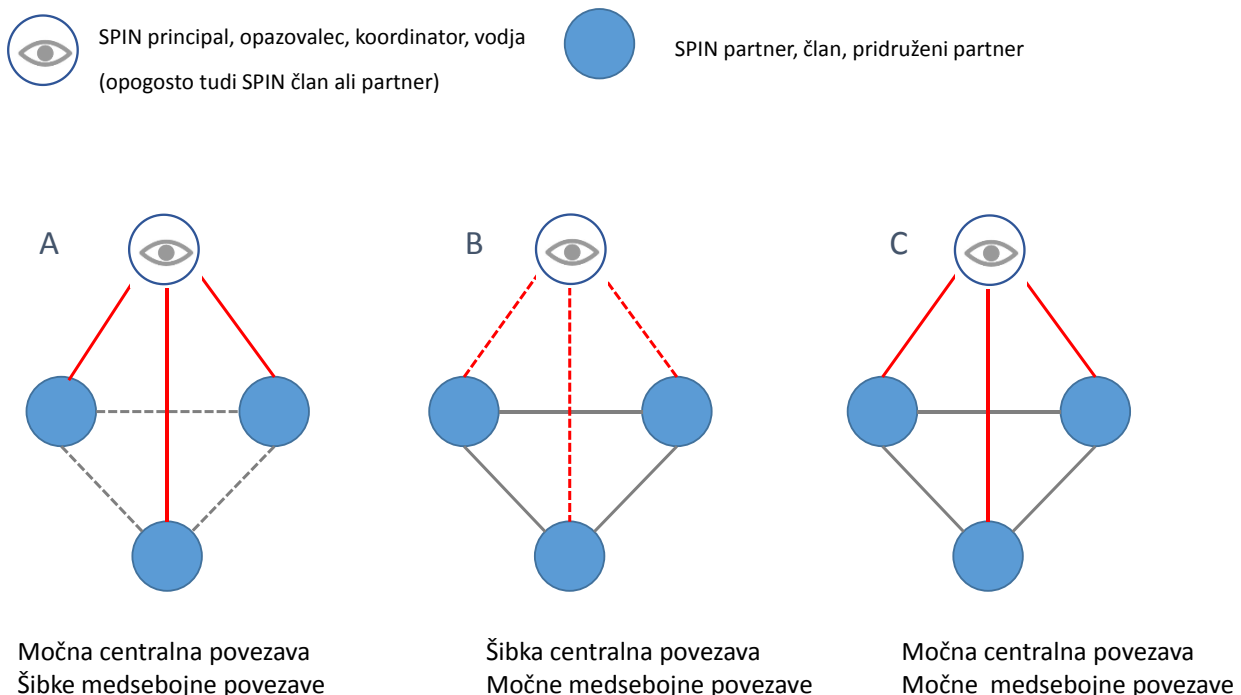
Koncept SPIN-ov je inovativna ideja povezovanja med MSP-ji, ki v večini evropskih držav še nepoznana. Zaradi tega je na voljo malo znanja o tem, kako uspešno začeti z vzpostavljanjem, postavitvijo in vodenjem teh povezav.

Pomembno pri razumevanju SPIN-ov je, da imajo le-ti različne strukture in različno močne medsebojne povezave med partnerji. Različni načini povezovanja med podjetji izhajajo iz Cynefin okvirja, v modelsko obliko pa so bili razviti s strani Cynthia Kurtz² in Davida Snowdena³. Ugotovljeno je, da lahko SPIN vodi en sam akter s številnimi podizvajalci, ki medsebojno niso povezani, lahko gre za dinamično interaktivno omrežje brez kontrole enega akterja ali za povezavo med MSP-ji za katero so značilne močne medsebojne vezi med partnerji.

2.1 Vrste SPIN-ov

Najustreznejša vrsta SPIN-a, glede medsebojnih odnosov in moči povezav, je odvisna od tržnih okoliščin, zastavljenih ciljev in značilnosti posameznih partnerjev. Ker se tržne okoliščine sčasoma spreminjajo, spreminjajo pa se tudi drugi dejavniki, se v določenem času spremenijo tudi povezave med partnerji in s tem tudi organizacijska struktura partnerstva.

Globlje razumevanje organizacijskih oblik je možno preko opisa treh vrst SPIN-ov.

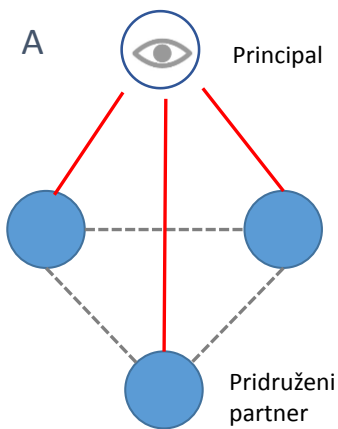


Slika 1: Različne vrste SPIN-ov glede na moč povezave

² Cynthia Kurtz: Story colored glasses, www.storycoloredglasses.com/2010/06/confluence.html

³ Cynthia F. Kurtz and David J. Snowden: The New Dynamics of Strategy: Sense making in a complex – complicated world”, Cynefin Centre for Organisational Complexity IBM, IBM Systems Journal Fall 2003

Tip A – Enostaven SPIN

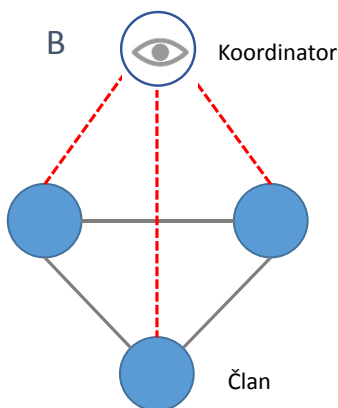


Vir:Factor4, 2015,
na osnovi Cynefin modela

Slika 2: Enostaven SPIN

Odnosi med principalom in partnerji temeljijo na poznanih in jasnih postopkih. Principal vodi projekt in izbira tiste partnerje s katerimi dobro sodeluje. Pogodbeni odnos v veliki meri določa principal.

Tip B - Kompleksen SPIN



Vir:Factor4, 2015,
na osnovi Cynefin modela

Slika 3: Kompleksen SPIN

Rezultati tovrstnega povezovanja so posledica dinamičnih in ponavljajočih interakcij med vsemi partnerji, ki želijo izmenjati znanje in deliti (prihodnje) poslovne priložnosti. Natančni izidi povezovanja kot tudi sami rezultati v naprej niso znani. Odnosi med člani niso pogodbeno dogovorjeni. Člani so medsebojno povezani preko sporazuma o sodelovanju med kordinatorjem in člani SPIN-a.

Eden ali več konkurenčnih ali ne-konkurenčnih, enostavnih ali kompliciranih SPIN-ov je lahko del kompleksnega SPIN-a.

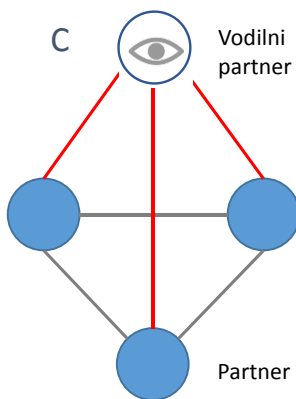
Tip 'A' ali enostaven SPIN je formalna organizacija z enim vodilnim partnerjem, imenovanim "principal", in med ostalimi MSP-ji »pridruženimi partnerji«. Povezav med partnerji je malo.

Primer tovrstne oblike povezave je ponudnik EPO⁴ ali ESCO, ki pogosto dela z manjšimi podizvajalci/dobavitelji. Število partnerjev je odvisno od velikosti projekta in znanja, ki ga je potrebno zagotoviti znotraj SPIN-a.

Marketing, prodajo in vodenje projekta ES-URE/EPO izvaja principal, medtem ko ostali partnerji sodelujejo kot eksperti na posameznih tehničnih področjih (npr. ogrevanje, razsvetljava...). Partnerji pri projektu izvajajo pogodbeno dogovorjene naloge v imenu vodilnega ponudnika EPO.

⁴ Fizična ali pravna oseba, ki izvaja energetske storitve v obliki energetskega pogodbeništva.

Tip C – Kompliciran SPIN



Vir: Factor4, 2015,
na osnovi Cynefin modela

Tip 'C' ali kompliciran SPIN je formalno omrežje MSP-jev z močnimi povezavami med vsemi "partnerji", pri čemer je vodilna vloga dodeljena enemu partnerju imenovanemu »vodilni partner«. Odgovornosti in naloge v SPIN-u so razdeljene in dodeljene različnim partnerjem. Določen je tudi proces sprejemanja odločitev, ki mora biti jasno opredeljen že pred ustanovitvijo SPIN-a. Komplicirane SPIN-e je težko ustanoviti saj se morajo partnerji pred ustanovitvijo dogovoriti o vseh vidikih sodelovanja. Sodelovanje je lahko osnovano na pogodbi med vsemi partnerji ali z ustanovitvijo projektnega podjetja kot nove pravne osebe. Enostavni SPIN-i, ki jih predstavljajo njihovi principali, so lahko partnerji v kompliciranem SPIN-u.

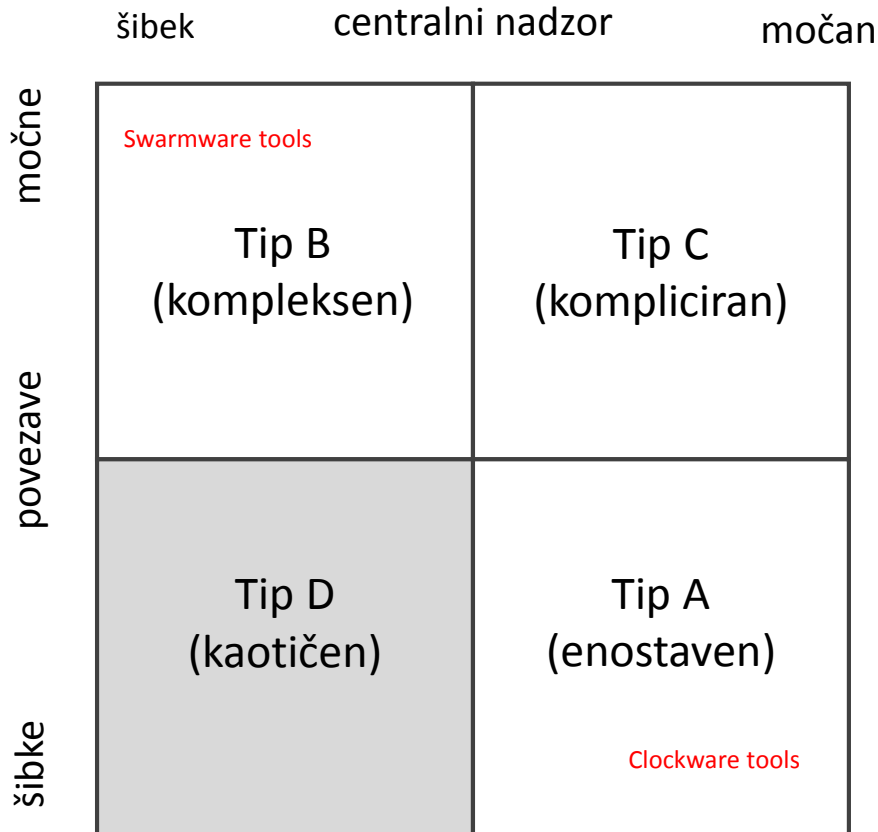
Slika 4: Kompliciran SPIN

Tabela 1: Pregled SPIN partnerjev in njihovih vlog

Tip SPIN-a	Ime akterja	Opis vloge
Enostaven	Principal	<ul style="list-style-type: none"> Vodi SPIN, trgu zagotavlja široko paleto storitev ES-URE/EPO. Odgovoren za prodajo, upravljanje odnosov med naročniki, operativni nadzor.
	Pridruženi partner	<ul style="list-style-type: none"> Podizvajalec principala. Zagotavlja posebne (tehnične) storitve ES-URE.
Kompleksen	Koordinator	<ul style="list-style-type: none"> Spodbuja interakcijo med člani. Pripravlja skupne aktivnosti (t.j. promocija modela EPO). Koordinira SPIN. Lahko je zunanji pospeševalec, ki sodeluje pri razvoju enostavnih ali kompliciranih SPIN-ov ter ES-URE/EPO.
	Član	<ul style="list-style-type: none"> Sodeluje v povezavah. Kupec ali/in ponudnik opreme, storitev, znanja ES-URE/EPO od drugih / drugim članom. Sodeluje z enim ali večimi ostalimi člani pri razvoju novih SPIN-ov.
Kompliciran	Vodilni partner	<ul style="list-style-type: none"> Ima več pristojnosti vodenja, skladno z dogovorom med partnerji.
	Partner	<ul style="list-style-type: none"> Izvaja posebne naloge ES-URE/EPO, kot dogovorjeno v SPIN sporazumu.

2.2 SPIN matrika

Različne vrste SPIN-ov lahko prikažemo s SPIN matriko, ki ima štiri domene nadzora in povezav, kot kaže slika 5.



Vir:Factor4, 2015, na osnovi Cynefin modela

Slika 5: Prikaz domen glede na nadzor in povezave med akterji v SPIN-u

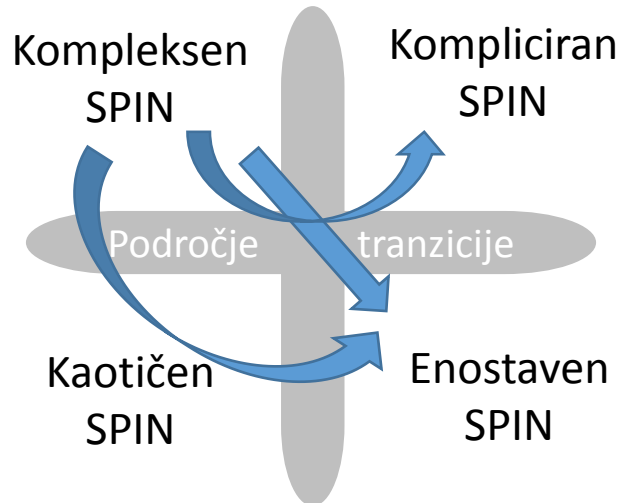
Kaotična domena predstavlja situacijo povezovanja z nizkim številom interakcijami med akterji in brez nadzora. V procesu ustanavljanja gre SPIN lahko tudi čez obdobje kaosa, vseskozi pa mora obstajati cilj ustanovitve SPIN-a v eni od drugih domen (enostavni, kompleksen, komplicirani).

Pri tem je pomembno zavedanje, da nekatere situacije zahtevajo spremembo okolja in razmerij v SPIN-u, saj spremenjene okoliščine terjajo drugačen upravljavski pristop. Pomembna faza v življenjski dobi SPIN-a je potencialni prehod ene vrste SPIN- a v drugo.

2.3 Prehod od ene vrste SPIN-a k drugi

V primeru, ko trg začne prevzemati ES-URE, lahko kompleksen SPIN preide v enega ali več kompliciranih SPIN-ov ali/in v več enostavnih SPIN-ov. Prehod SPIN-ov je lahko rezultat zavestno vodenega procesa, lahko pa tudi rezultat nenačrtovanega procesa.

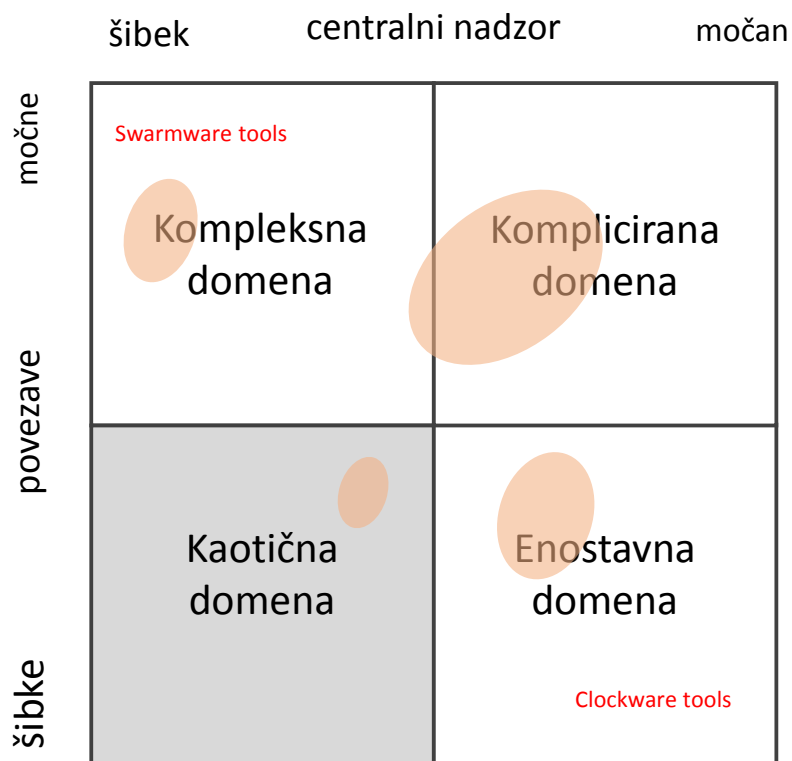
Pri tranzicijski fazi je nastanek novih SPIN-ov hitrejši, kot če bi SPIN ustanavljali na novo. Tranzicija SPIN-ov ponuja nove priložnosti saj se krepijo obstoječa partnerstva in s tem povečuje njihova konkurenčnost glede na druge ponudnike ES-URE/EPO ali glede na prejšnje partnerstvo v kompleksnem SPIN-u.



Slika 7: Prehod od ene domene k drugi

2.4 SPIN-i v več kot eni domeni nadzora in povezav

Vrsta SPIN-a je lahko enoznačna, obstajajo pa SPIN-i, ki se nahajajo v več kot eni domeni. V tem primeru ima posamezen SPIN značilnosti več domen.



Slika 6: Primer SPIN-a, ki se nahaja v različnih domenah

2.5 Management posledic

Vsaka vrsta SPIN-a potrebuje drugačen pristop in nabor orodij za podporo pri upravljanju. Enako velja za SPIN-e v več kot eni domeni.

Enostaven SPIN

V enostavnem SPIN-u je upravljanje učinkovito. Principal je usmerjen k iskanju novih tržnih priložnosti in se na njih ustrezno odziva. V tej vrsti SPIN-a so uporabljeni strukturirani in poznani upravljavski pristopi ter tehnike. Tradicionalna orodja (t.i. Clockware tools⁵, angl.) so priporočena orodja, ki se jih uporablja pri enostavnih SPIN-ih.

Principal se mora dobro zavedati kakšna je situacija v lastni organizaciji in na trgu (kakšen je celotni tržni potencial, potencialni naročniki, konkurenca, kakšna je vloga javne politike...). Poslovni model canvas (t.i. Business Model Canvas⁶, angl.) je eno od orodij, ki bi jih principal lahko uporabil pri analizi notranjih in zunanjih vidikov povezovanja, ugotovitve pa bi upošteval pri razvoju in upravljanju enostavnega SPIN-a. Gre za obliko strateškega upravljanja in orodje pri načrtovanju novih ali dokumentiranje obstoječih poslovnih modelov. Je grafični prikaz z elementi, ki opisujejo storitev, infrastrukturo, naročnike, proizvodne stroške in finančno stanje podjetja.

Kompleksen SPIN

Upravljavski pristop v kompleksnem SPIN-u se od drugih dveh vrst precej razlikuje. Upravljanje pri tej vrsti SPIN-a je inovativno in usmerjeno k učinkovitosti. Stopnja svobode med člani je veliko višja kot v drugih dveh vrstah. Akterji se bodo SPIN-u pridružili in prispevali k uspešnim rezultatom samo, če pričakujejo, da so/bodo povezave v SPIN-u učinkovite. Koordinator ne sme nadzirati procesov saj nadzor uničuje dinamične povezave v SPIN-u. Vloga koordinatorja je le, da omogoči komunikacijo in okrepi povezovanje med partnerji. Koordinator mora spremljati nastajajoče vzorce znotraj SPIN-a (npr. nastajajočo ureditev). Vsi partnerji sodelujejo pri odkrivanju lastnih obetavnih izidov ali za SPIN kot celoto. V kompleksnem SPIN-u se uporabljajo inovativna orodja (t.i. Swarmware tools⁷, angl.).

Drugo podporno orodje, ki ga uporabljajo pospeševalci kompliciranih SPIN-ov je t.i. modeliranje dinamike sistemov (t.i. Systems Dynamics Modelling⁸, angl.). Gre za nabor konceptualnih orodij, ki omogočajo uporabnikom, da bolje razumejo strukturo in dinamiko kompleksnih sistemov. Ena od pomembnih prednosti orodja je vedenjska analiza različnih akterjev v SPIN-u, ki omogoča opredelitev vlog in optimalne

⁵ Pri t.i. »Clockware tools« gre za procese upravljanja, ki vključujejo osnovne proizvodnje procese na način, ki je smiseln, načrtovan, standardiziran, ponovljiv, nadzorovan in merljiv.

http://216.119.127.164/edgeware/archive/think/main_prin4.html

⁶ Business Model Canvas je orodje za strateško upravljanje podjetja, ki omogoča analizo obstoječih in razvoj novih poslovnih modelov. Gre za grafikon z elementi, ki opisujejo podjetje, vrednost proizvoda ali storitve, infrastrukturo, stranke in finančni vidik podjetja.

⁷ Pri t.i. "Swarmware tools" gre procese upravljanja, ki raziskujejo nove možnosti preko eksperimentiranja, poizkusov, iskanja samostojnosti in svobode ter z uporabo intuicije.

http://216.119.127.164/edgeware/archive/think/main_prin4.html

⁸ T.i. "System Dynamics Modelling" je pristop za boljše razumevanje nelinearnih razmerij kompleksnih sistemov v času.

povezave z namenom boljšega razumevanja delovanja celotnega sistema. Vsi člani v kompleksnem SPIN-u se morajo zavedati lastnega položaja znotraj SPIN-a in na trgu.

Kompliciran SPIN

Poslovni model kanvas je dobro podporno orodje pri oblikovanju in vodenju kompliciranega SPIN-a. V kompliciranem SPIN-u je poudarek na povezavi partnerjev in njihovih strokovnih znanj.

Ker kompliciran SPIN deluje kot celota, je uspeh odvisen od vedenja in kakovosti storitev vsakega partnerja. Partnerji se morajo dogovoriti o razdelitvi nalog, delitvi stroškov, tveganj in koristi.

Pri oblikovanju te vrste SPIN-a, je najboljšo omejiti število sodelujočih MSP-jev na dva ali tri in poiskati MSP-je s komplementarnimi spretnostmi in/ali različnim tržnim segmentom, ki ga posamezen partner pokriva. Vsak partner se mora zavedati položaja lastne organizacije v SPIN-u in tržnega segmenta, ki ga pokriva.

2.6 Izbira pravilne vrste SPIN-a

Izbira pravilne vrste SPIN-a bo v veliki meri določila njegov uspeh. Pomemben dejavnik pri izbiri vrste SPIN-a je razvitost trga ES-URE/EPO na eni strani in konkurenčnost MSP-jev (ponudnikov ES-URE/EPO) na drugi.

Enostaven SPIN

Organizacija enostavnega SPIN-a je primerna v naslednjih okoliščinah:

- Obstoj trga energetskega pogodbenišтва ali pričakovan prevzem koncepta EPO v bližnji prihodnosti (od 6 mesecev do enega leta).
- Principal (s svojimi partnerji) že ima tržni delež ali mora biti sposoben za vstop na trg v kratkem času.
- Partnerji morajo sprejeti osrednjo vlogo principala.
- Partnerji ne smejo konkurirati principalu.

Partnerji se ne zanimajo za sodelovanje (pridružitvi SPIN-u), če principal nima naročnikov oziroma predvidenih projektov. V kolikor so že del SPIN-a, bodo v okoliščinah brez poslovnih priložnosti, svoj interes po sodelovanju v SPIN-u po določenem času izgubili.

Kompleksen SPIN

Organizacija kompleksnega SPIN-a je ustrezna v naslednjih okoliščinah:

- Pred-tržna situacija, kjer koncept EPO ni dobro poznan ali uporabljen.
- Pričakovanje, da bo trg prevzel koncept energetskega pogodbenišтва srednjeročno (2 do 3 leta);
- Pričakovanje, da lahko ustanovitev kompleksnega SPIN-a vpliva na rast trga ES-URE/EPO (preko lobiranja in/ali marketinga) in/ali na prihodnjo konkurenčno pozicijo partnerjev SPIN-a na trgu.

Kompleksen SPIN je tudi primeren za promocijo in lažji razvoj in izmenjavo inovacij med MSP-ji in /ali kot platforma za podporo poslovnim transakcijam med ne-konkurenčnimi partnerji.

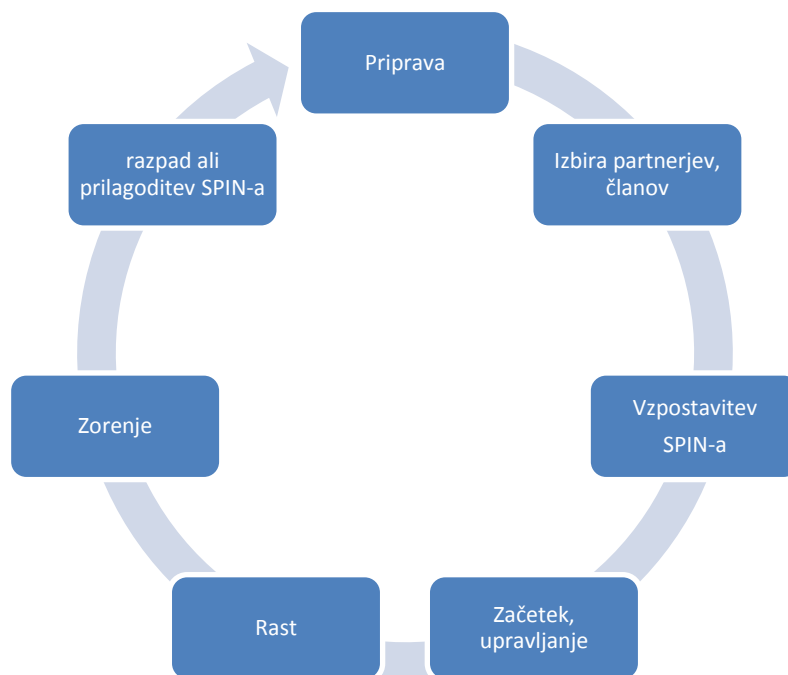
Kompliciran SPIN

Organizacija kompliciranega SPIN-a je ustrezna v naslednjih okoliščinah:

- Obstoj EPO trga ali pričakovan prevzem koncepta EPO v bližnji prihodnosti (od 6 mesecev do enega leta);
- Prisotnost konkurence (drugi MSP-ji in/ali veliki ESCO-ji) so prisotni na trgu;
- Partnerji v kompliciranem SPIN-u vidijo potrebo po okrepitvi svoje konkurenčne pozicije s skupnim nastopom;
- Partnerji so komplementarni v smislu znanja, virov ali/in tržne usmerjenosti.
- Partnerji v kompliciranem SPIN-u so pripravljeni deliti stroške, tveganja in koristi.

3. Faze in življenjska doba SPIN-a

Za vzpostavitev SPIN-a je potrebno precej priprav. Priprave vključujejo začetno analizo trga in postopek sprejemanja odločitev glede najustreznejše vrste SPIN-a. Vrsta SPIN-a bo imela tudi močan vpliv na izbiro partnerjev, oblikovanje in upravljanje SPIN-a.



Slika 8: Pregled razvojnih faz SPIN-a

4. Organizacijska orodja po vrstah SPIN-ov

Organizacijska orodja, potrebna za ustanavljanje in ustrezno delovanje SPIN-a, so odvisna od (prevladujoče) vrste v SPIN-u in faze razvoja v kateri se SPIN nahaja.

Podporna organizacijska orodja so različno uporabna in pomembna glede na posamezno vrsto SPIN-a.

Organizacijska orodja	SPIN		
	Enostaven	Kompleksen	Kompliciran
Poslovni model kanvas	*****	**	*****
Vpogled v različne vrste SPIN-ov	*****	*****	*****
Tržna analiza	*****	*****	*****
Poslovni načrt	*****	*	*****
Kodeks ravnanja	**	***	*****
Digitalna platforma za podatke in informacije	*****	*****	*****
Pogodba	*****	****	*****
- Cilji	*****	*****	*****
- Vstopni in izstopni pogoji	**	***	*****
- Dodelitev nalog	*****	*	*****
- Delitev tveganj	**	*	*****
- Delitev stroškov	**	***	*****
- Delitev koristi	*	***	*****
- Sporazum o nivoju storitev	*****	*	*****
- IP pravice	*****	**	*****

Stopnja pomembnosti za SPIN-e: (*) Nobena ali zelo majhna pomembnost, (*****) Zelo pomembno

5. Priporočila

Poznavanje okvira Cynefin služi kot dobra podpora pri odločanju glede izbire primerne vrste SPIN-a, koordiniranju nalog ali vodenju SPIN-a. Večina akterjev potrebuje nekaj časa preden v celoti razume ta okvir. Pri sprejemanju vodstvenih odločitev glede organizacije in managementa odnosov, je najbolje, da se prevzame koncept Cynefin, ki omogoča hitro in enostavno ustanavljanje SPIN-ov. Enak pristop je priporočljiv, ko je znotraj SPIN-a potrebno izvesti korektivne aktivnosti ali spremembe v organizacijskih in pri vodstvenih odločitvah.

SPIN-i se lahko nahajajo v več kot eni domeni vendar to ni optimalna situacija, saj postanejo odnosi komplicirani. Priporočljivo je ustanoviti SPIN z značilnostmi ene specifične domene.

6. Reference

“The New Dynamics of Strategy: Sense making in a complex –complicated world”, Cynthia F. Kurtz and David J. Snowden, Cynefin Centre for Organisational Complexity IBM, IBM Systems Journal Fall 2003.

“System Dynamics Modeling of the SmartWay Transport Partnership”, Kwan C. Tan and Edgar E. Blanco, MIT Center for Transportation and Logistics, Massachusetts, MIT, Second International Symposium on Engineering Systems, Cambridge, Massachusetts, June 15-17, 2009

Cynthia Kurtz, Story colored glasses, www.storycoloredglasses.com/2010/06/confluence.html