



Организационни инструменти в помощ на партньорствата на МСП за предоставяне на иновативни енергийни услуги

Юли 2015 г.



Съфинансиран от Европейския съюз

Erik van Agtmaal и Johan Coolen

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



Този документ е създаден в рамките на европейския проект „Договори с гарантиран резултат плюс“ и е публикуван на страницата на проекта в интернет.

www.epcplus.org

Задача: 2.2
Доклад: 2.2



*Този проект е финансиран от Програмата за научни изследвания и иновации на Европейския съюз „Хоризонт 2020“ в рамките на грантово споразумение № 649666.
Съдържанието на този документ отразява единствено гледната точка на неговите автори. ИАМСП не носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в документа информация.*

Съдържание

1. Увод.....	4
2. Категоризация на партньорствата на МСП.....	5
2.1 Видове партньорства на МСП.....	5
2.2 Матрица на Партньорството на МСП.....	8
2.3 Преминаване от един вид партньорство на МСП към друг.....	8
2.4 Партньорства на МСП в повече от една област.....	9
2.5 Последствия за управлението.....	10
2.6 Избор на правилния вид Партньорство на МСП.....	11
3. Фази и жизнен цикъл на Партньорствата на МСП.....	12
4. Организационни инструменти според вида Партньорство на МСП.....	12
5. Препоръки.....	13
6. Литература.....	14

1. Увод

Проектът EPC+ (ДГР+) има за цел да разработи и популяризира нови бизнес модели за предоставяне на услуги в областта на енергийната ефективност чрез партньорства на малки и средни предприятия (МСП).

Иновативни услуги в областта на енергийната ефективност (ЕЕУ) може да се предлагат чрез партньорства. Партньорството позволява на МСП да излизат на пазара с новаторски и висококачествени енергийни услуги, които не биха могли да предоставят самостоятелно. Подобни услуги могат да бъдат сериозна алтернатива на стандартните ЕЕУ, предоставяни от големите компании за енергийни услуги (ЕСКО).

Сътрудничеството между МСП с цел предлагане на съвместни ЕЕУ на пазара, е наречено партньорство на МСП.

Партньорството на МСП за предоставяне на иновативни енергийни услуги представлява организиран клъстер на независими компании, най-вече МСП, които съвместно извършват услуги в сферата на енергийната ефективност въз основа на споразумение за дългосрочно сътрудничество и общи правила и цели.

В началото на доклада е поместена категоризация на различните видове партньорства на МСП. Тя е ценен източник на информация, която би помогнала при избора на правилна организационна структура и най-подходящи правила за вземането на решения според конкретния тип. Направен е обзор на други организационни инструменти, както и тяхната приложимост при различните видове партньорства. Тези инструменти ще бъдат изпитани чрез пилотни проекти във всяка от страните – участнички в проекта ДГР+.

На страницата на проекта в интернет е публикуван подробен SWOT анализ на партньорствата на МСП.

2. Категоризация на партньорствата на МСП

Партньорството на МСП е все още неразработена идея за повечето европейски страни. Ето защо и знанията как да се инициира, създаде и управлява успешно такъв клъстер не са много разпространени.

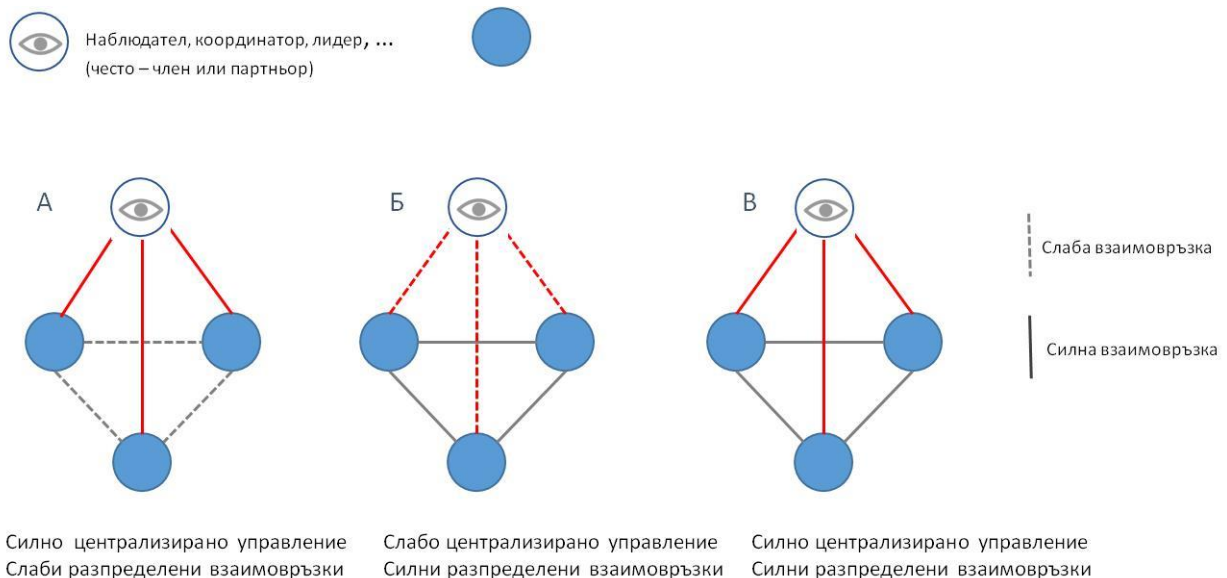
Важно е да се знае, че партньорствата на МСП имат различна структура и различна сила на взаимовръзките между отделните участващи страни. Те са описани от Синтия Курц и Дейвид Сноудън в рамките на модела Synefin.¹ Партньорство на МСП може да бъде ръководено от един партньор, който има няколко подизпълнители, без да има връзка между подизпълнителите. То може да бъде и динамична интерактивна мрежа без строг контрол от едно действащо лице, или пък да представлява мрежа от МСП с тесни взаимовръзки помежду им.

2.1 Видове партньорства на МСП

Кой е най-подходящият вид партньорство на МСП от гледна точка на взаимовръзките и тяхната сила зависи от конкретните условия на пазара, предпочитанията и характеристиките на партньорите. Тъй като пазарните условия се променят, очевидно е, че наред с другите фактори, с течение на времето може да се измени и подходящата организационна структура.

Това свойство е илюстрирано по-подробно чрез описаните три групи партньорства, които следват.

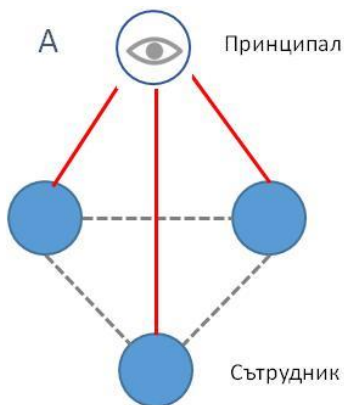
Фигура 1 – Различните видове партньорства на МСП от гледна точка на силата на взаимовръзките



Източник: Factor4, 2015, съгласно модела Synefin

Група А – Обикновено партньорство на МСП

¹ Вижте референциите в раздел 5.



Източник: Factor4, 2015, съгласно модела Synefin

Фигура 2 – Обикновено партньорство на МСП

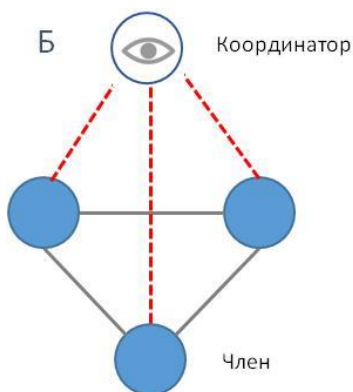
При Група А, или обикновеното партньорство на МСП, формалната организация се състои от един водещ партньор, наречен „принципал“, и партньори, наречени „сътрудници“, които нямат (тясна) връзка помежду си.

Пример за такова партньорство е ЕСКО дружество, което работи съвместно с няколко по-малки подизпълнители. Техният брой зависи от специализацията и областите, в които функционира партньорството, а също така и от работната натовареност.

Маркетингът и продажбите, както и управлението на проектите, се изпълняват от принципала, докато подизпълнителите са специалисти в различни области (например, отопление, осветление и т.н.), които изпълняват конкретни договорени задачи от името на ЕСКО дружеството.

Взаимоотношенията между принципала и подизпълнителите се регулират на базата на познати и широко прилагани процедури. Принципалът има водеща роля и може да избира подизпълнителите, с които предпочита да работи. Договорните отношения до голяма степен се определят от него.

Група Б – Комплексни партньорства на МСП



Източник: Factor4, 2015, съгласно модела Synefin

Фигура 3 – Комплексно партньорство на МСП

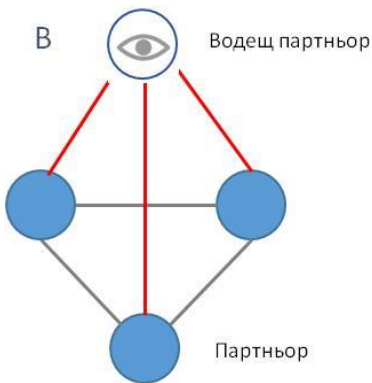
Партньорствата, спадащи към група Б, или Комплексни партньорства, е по-неформална, самоорганизираща се мрежа от няколко МСП, наречени „членове“. Един от участниците е „координатор“, който поема инициативата да подпомага и подсилва взаимовръзките в мрежата. Този вид организация представлява сложна адаптивна структура.

Координаторът може да бъде доставчик на енергийни услуги и член на Партньорството на МСП, но също така може да бъде и организация, която поема единствено функциите на координатор и посредник (например, публична власт или изследователски институт, които подпомагат създаването на обикновени или комплексни партньорства на МСП, без да бъдат част от тях).

Резултатите от такова партньорство са следствие на взаимодействието между участниците, които желаят да обменят опита си и да споделят (бъдещите) възможности за развитие на бизнеса, и те не са предварително известни. Договорните отношения често са ограничени и може да представляват договор за партньорство между координатора и членовете на мрежата.

Едно или повече конкуриращи се или неконкуриращи се обикновени или сложни партньорства на МСП може да бъдат част от Комплексно партньорство.

Група В – Сложни партньорства на МСП



Източник: Factor4, 2015, съгласно модела Synefin

Фигура 4 – Сложно партньорство на МСП

Група В или Сложните партньорства на МСП представлява формална мрежа за сътрудничество на МСП, имащи силни взаимовръзки помежду си. Участниците в тези мрежи се наричат „партньори“, а контролът е колективен и централизиран. Отговорностите и задачите се разпределят между отделните партньори.

Възможно е на един от партньорите да се възложи ръководна роля и тогава той се нарича „водещ партньор“. Процесът на вземане на решения и изпълнение на дейностите се определя и приема преди създаването на Партньорството. Сложни партньорства се създават трудно, поради множеството въпроси, които трябва да се договорят между участниците. Сътрудничеството може да се основава на договор между всички партньори, или да се интегрира в ново юридическо лице (например, смесено предприятие). Обикновените партньорства на МСП, представлявани от техния принципал, могат да бъдат партньори в едно Сложно партньорство.

да бъдат партньори в едно Сложно партньорство.

Обзор на партньорите и техните роли

Вид Партньорство на МСП	Участник	Описание на ролята на участника
Обикновено	Принципал	<ul style="list-style-type: none"> Ръководи Партньорството, предлага на пазара широк диапазон от услуги. Отговаря за продажбите, управление на отношенията с клиентите, оперативен надзор.
	Сътрудник	<ul style="list-style-type: none"> Подизпълнител на принципала. Предоставя специфична услуга.
Комплексно	Координатор	<ul style="list-style-type: none"> Стимулира взаимодействието между членовете на мрежата. Подпомага общите дейности (напр., популяризиране концепцията за ДГР). Координира работата на Партньорството. Може да бъде външен посредник, който да подпомага развитието на обикновени или сложни партньорства на МСП.
	Член	<ul style="list-style-type: none"> Участва във взаимовръзките. Купувач и/или доставчик на инструментариум от/на останалите членове на мрежата. Сътрудничи с един или повече членове на мрежата за разработването на нови партньорства на МСП.
Сложно	Водещ партньор	<ul style="list-style-type: none"> Има известна водеща роля, съгласно споразумението между партньорите.
	Партньор	<ul style="list-style-type: none"> Изпълнява специфични задачи в съответствие със сключеното от Партньорството споразумение.

2.2 Матрица на Партньорството на МСП

Различните видове Партньорства на МСП могат да бъдат представени чрез матрица с четири области, както е показано на фигура 5.

Фигура 5: Обзор на различните области от гледна точка на управлението и разпределеното взаимодействие.

	Слаб	Централизиран контрол	Силен
Силни	<p>"Swarmware" инструменти</p> <p>Група Б (Комплексни)</p>	Група В (Сложни)	
Разпределени взаимовръзки	Група Г (Хаотични)	Група А (Обикновени)	
Слаби			"Clockware" инструменти

Източник: Factor4, 2015, съгласно модела Cynefin

Областта на Хаоса се отнася до ситуация, в която липсва взаимодействие и контрол. От гледна точка на външния наблюдател, не е ясно какво се случва. Въпреки че всяко Партньорство на МСП може да премине през период на хаос, целта трябва да бъде създаване на такова в някоя от другите области.

Важно е да се знае, че някои ситуации изискват промени, които включват различен управленски подход. Важен етап от жизнения цикъл на едно Партньорство на МСП е потенциалното преминаване от един вид партньорство към друг.

2.3 Преминаване от един вид партньорство на МСП към друг

Когато пазарът започне да предлага услуги, свързани с ДГР, дадено Комплексно партньорство на МСП може да се трансформира в едно или повече Сложни и/или Обикновени партньорства. Това може да стане или вследствие на контролиран процес, или неконтролирано.

Етапът на прехода е момент, който може да бъде използван от по-рано възприелите го, за да се реорганизират по-бързо от останалите при създаването на нови партньорства, което ще повиши техните конкурентни предимства пред другите доставчици (като например големи ЕСКО компании), или предишните партньори от Комплексните партньорски мрежи.

Фигура 7 – Преминаване от една област в друга

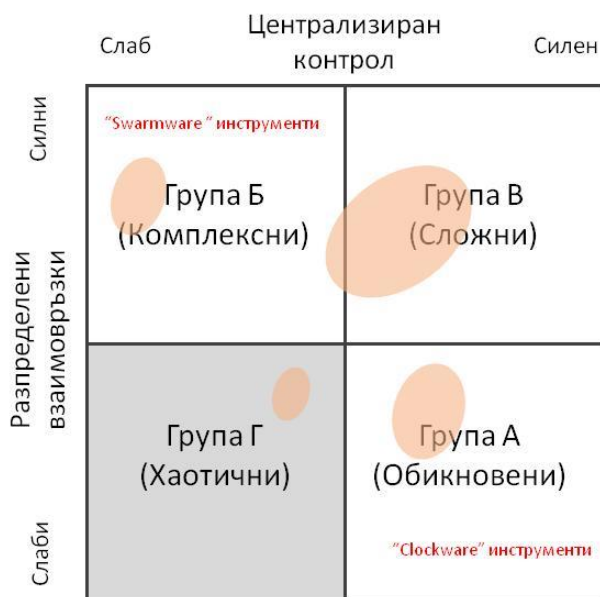


Източник: Factor4, 2015, съгласно модела Synefin

2.4 Партньорства на МСП в повече от една област

При Партньорството на МСП е възможно да доминира един вид организация, или то да се намира в повече от една област.

Фигура 6 – Пример за Партньорство на МСП, разположено едновременно в различни области.



Източник: Factor4, 2015, съгласно модела Synefin

Организация от типа на Партньорството на МСП може да бъде конгломерация от части, разположени в различни области.

Консорциумът в проекта ДГР+ също е пример за Партньорство на МСП, което се намира предимно в областта на Сложните партньорства, но части от него са разположени в другите области.

2.5 Последствия за управлението

Всеки доминиращ вид Партньорство на МСП изисква различен подход и управленски инструментариум. Това важи и за тези от тях, които се намират в повече от една област.

Обикновени партньорства на МСП

Управленският фокус в тази група партньорства е върху ефективността, тъй като ефикасността би трябвало вече да е известна. Моделът на вземане на решения е насочен към проучване на пазара и разработване на капацитет, отговарящ на неговите нужди. При този вид партньорство се използват структурирани и традиционни подходи и техники. Препоръчва се използването на т.нар. „clockware” инструментариум.

Принципалът трябва да притежава много добро познаване на собствената си организация и пазара (общ пазарен потенциал, потенциални клиенти, конкуренти, законодателна рамка, ...). Един от инструментите, които следва да се използват като индикатор на различните вътрешни и външни аспекти при разработването и управлението на Обикновеното партньорство на МСП, е „Канава за бизнес моделиране”. Тя е стратегическо управление и образец за разработване на нови, или за документиране на съществуващи бизнес модели. Представява визуална диаграма с елементи, описващи стойността на продукта, инфраструктурата, клиентите и финансите на фирмата. Канавата на бизнес модела помага на компанията да се преустрои, като ѝ показва какви са възможностите за промяна.

Комплексни партньорства на МСП

Подходът, прилаган при Комплексните партньорства на МСП, силно се различава от този при другите два вида. Фокусът на управлението е поставен върху иновацията и ефективността. Тук има доста по-голяма свобода в сравнение с другите групи. Участниците ще се присъединят и ще допринесат за успешните резултати само ако са сигурни, че взаимовръзките в рамките на партньорството рано или късно ще доведат до очаквания ефект. Партньорът, който изпълнява координираща роля, не трябва да се опитва да контролира процесите, тъй като това би станало за сметка на динамичните взаимовръзки в мрежата. Вместо това той трябва да инициира, подпомага и засилва тези взаимодействия. Всеки партньор трябва да се стреми да открие дългосрочни резултати за себе си или за цялото партньорство. При Комплексните партньорства се използват т.нар. „swarmware” инструменти.

Инструмент в помощ на посредниците в Сложните партньорства е „Моделирането на динамиката на системите” - набор от идейни инструменти, позволяващи по-добро разбиране на структурата и динамиката на комплексните системи. Една от най-силните му страни е извличането на психологически модели на различните участници в системата и интегрирането им с цел формиране на по-добро разбиране целостта на системата. Всички партньори в Сложното партньорство трябва да се опитат да придобият много добро познание както за собствената организация, така и за пазара.

Сложни партньорства на МСП

Спомената по-горе „Канава за бизнес моделиране” също е добро средство в помощ на организирането и управлението на Сложни партньорства на МСП. Първоначалният фокус на Сложното партньорство е интегрирането на различните участници и специализации в общата структура.

Поради факта, че Партньорството ще действа като едно цяло, поведението и качеството на услугите на всеки от членовете му ще предопределят неговия успех. Участниците трябва да се споразумеят за възлагането на задачите и разпределението на разходите, рисковете и ползите.

Създаването на този вид партньорство би било по-лесно, ако се ограничи броя на участващите МСП до две или три, и се намерят такива МСП, чиито умения и/или пазарно покритие взаимно се допълват. Ситуационното познаване на собствената организация и пазара трябва да се разпределят.

2.6 Избор на правилния вид Партньорство на МСП

Изборът на правилния вид Партньорство на МСП ще предопредели неговия успех. За това важен фактор се явява нивото на развитие на ДГР на пазара от една страна, а от друга страна конкурентоспособността на предприятията, предоставящи услуги по ДГР.

Обикновено партньорство на МСП

Обикновено партньорство на МСП е подходящо в следните случаи:

- Очаква се скоро (в рамките на 6 месеца до 1 година) да се създаде пазар на енергийно-ефективните услуги, или да се развие концепцията на услугите;
- Принципалът (или неговите подизпълнители) трябва вече да имат пазарен дял или да могат да придобият такъв в кратки срокове;
- Подизпълнителите трябва да приемат централната роля на принципала;
- Подизпълнителите не трябва да имат амбиции и възможност да се превърнат в конкуренти на принципала.

Без работещ бизнес (в най-кратки срокове) подизпълнителите очевидно или няма да имат интерес да се присъединят към Обикновено партньорство на МСП, или скоро ще го изгубят.

Комплексно партньорство на МСП

Комплексно партньорство на МСП е подходящо в следните случаи:

- Предпазарни условия, при които концепцията за ДГР не е добре позната и използвана;
- Очаква се, че в средносрочен времеви хоризонт (2 до 3 години) концепцията за ДГР да се наложи на пазара;
- Очаква се, че Комплексните партньорства може да окажат влияние върху нарастването на пазара (чрез лобиране и/или маркетинг) и/или върху бъдещата конкурентна позиция на партньорите в този пазар.

Комплексното партньорство също така е подходящо за популяризиране и подпомагане внедряването на иновации между МСП и/или може да послужи като платформа в помощ на бизнес отношенията между неконкуриращи се партньори.

Сложно партньорство на МСП

Сложно партньорство на МСП е подходящо в следните случаи:

- Скоро се очаква на пазара да започне предлагане на услуги, свързани с ДГР, или налагане на концепцията за ДГР (6 месеца до 1 година);

- На пазара има конкуренти (други МСП, малки или големи ЕСКО компании);
- Партньорите в Сложното партньорство виждат необходимост от засилване на тяхната конкурентна позиция чрез съвместна работа;
- Партньорите се допълват от гледна точка на знания, ресурси и/или пазарен фокус;
- Партньорите желаят да си поделят рисковете, разходите и ползите.

3. Фази и жизнен цикъл на Партньорствата на МСП

Създаването на Партньорство на МСП изисква известна предварителна подготовка. Тя включва първоначален анализ на пазара и процес на вземане на решение за най-подходящ вид партньорство. Видът на партньорството до голяма степен ще определи избора на партньори, създаването и управляването му.

Фигура 8 – Обзор на фазите



4. Организационни инструменти според вида Партньорство на МСП

Организационните инструменти, необходими за създаването и правилното функциониране на партньорството зависят от (доминиращия) вид на партньорството и фазата, в която се намира.

Организационните инструменти са изброени по-долу, както и тяхното очаквано значение според вида на партньорството.

Организационни инструменти	Партньорство на МСП		
	Обикновено	Комплексно	Сложно
Канава на бизнес модела	*****	**	*****
Информация за различните видове партньорства на МСП	*****	*****	*****
Анализ на пазара	*****	*****	*****
Бизнес план	*****	*	*****
Деонтологичен кодекс	**	***	*****
Дигитална платформа за данни и информация	*****	*****	*****
Договор	*****	****	*****
- Цели	*****	*****	*****
- Правила за присъединяване и напускане	**	***	*****
- Разпределение на задачите	*****	*	*****
- Поделяне на риска	**	*	*****
- Поделяне на разходите	**	***	*****
- Поделяне на ползите	*	***	*****
- Споразумение за качество на услугите	*****	*	*****
- Интелектуални права	*****	**	*****

Ниво на важност за Партньорството: (*) Няма особено значение до (*****) много голямо значение.

5. Препоръки

Знанията, които получаваме благодарение на модела Synefin и тяхното приложение в организирането на Партньорства на МСП, са мощен инструмент за създаване на правилни партньорства и тяхното координане и управление. Повечето хора се нуждаят от време за пълно осмисляне на модела. Съобразяването с него всеки път, когато трябва да се вземе управленско решение относно организирането и ръководенето на взаимоотношенията в мрежата ще помогне за възприемането на концепцията и нейната полза за партньорството. Този подход се препоръчва и в случай, че нещата не вървят според очакванията и, че на даден етап трябва да се предприемат допълнителни действия или да се променят управленските решения.

Както бе обяснено, едно Партньорство на МСП може да бъде разположено в повече от една област, но това не е желателно, поради усложняването на нещата. Препоръчва се създаване на партньорства с характеристики на една конкретна област.

6. Литература

“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