



Organizační nástroje pro Partnerství SME pro inovativní energetické služby

červenec 2015



Spolufinancováno Evropskou unií

Autoři: Erik van Agtmaal, Johan Coolen



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

Tento dokument byl vytvořen v rámci projektu Energy Performance Contracting Plus, který je dostupný na www.epcplus.org.

Úkol: 2.2
Dokument: 2.2



Tento projekt byl finančně podpořen v rámci programu Evropské Unie pro výzkum a inovace Horizont 2020, na základě grantové dohody č. 649666. Informace zde obsažené reflektují pouze názory autorů a EASME nenese žádnou zodpovědnost za jakékoliv využití těchto informací.

Obsah

1. Úvod	4
2. Kategorizace partnerství SPIN	5
2.1 Typy partnerství SPIN	5
2.2 Matice partnerství SPIN.....	8
2.3 Přejchod z jednoho typu partnerství SPIN do jiného	8
2.4 Partnerství SPIN ve více než jedné oblasti.....	9
2.5 Přístupy v řízení partnerství SPIN	10
2.6 Volba vhodného typu partnerství SPIN	11
3. Fáze a životní cyklus SPINu	12
4. Organizační nástroje podle typu SPINu	13
5. Doporučení	14
6. Použité zdroje	14

1. Úvod

Projekt EPC+ se zaměřuje na vývoj a prosazování nových obchodních modelů pro realizaci služeb v oblasti energetické účinnosti prostřednictvím spolupráce mezi malými a středními podniky (SME).

Prostřednictvím spolupráce mohou být nabízeny inovativní služby energetické účinnosti (Energy Efficiency Services - EES). Spolupráce umožní podnikům SME nabídnout nové a vysoce kvalitní energetické služby, které by nemohly poskytovat samostatně. Tyto služby by mohly představovat rozumnou alternativu standardních služeb v oblasti energetické účinnosti, poskytovaných velkými společnostmi (ESCO), a mohou nabídnout slibné příležitosti v otázce inovací a služeb.

Spolupráce SME s cílem nabízet na trhu společné EES je označována jako partnerství SPIN (Partnerství SME pro inovativní energetické služby).

Partnerství SPIN je organizovaný klastr nezávislých firem, převážně malých a středních podniků (SME), které společně dodávají služby v oblasti energetické účinnosti. Tyto SME spojuje dlouhodobá strukturovaná spolupráce na základě společně dohodnutých pravidel a cílů.

Tento dokument nejprve popisuje kategorizaci různých typů partnerství SPIN. Tato kategorizace je důležitá, neboť usnadní volbu správné organizační struktury a nejvhodnějších pravidel rozhodování. Následně je uveden přehled dalších organizačních nástrojů, stejně jako jejich význam podle jednotlivých typů SPINu. Tyto nástroje budou testovány v rámci pilotních projektů v každé partnerské zemi.

Komplexní SWOT analýza SPINů je popsána v rámci dokumentu č. 2.1, jenž je k dispozici na internetových stránkách EPC+.

2. Kategorizace partnerství SPIN

Koncept partnerství SPIN je inovativní myšlenka, leč dosud nevyvinutá ve většině evropských zemí. Obecně je málo rozšířeno povědomí o tom, jak iniciovat, vytvořit a úspěšně spravovat tento druh partnerství.

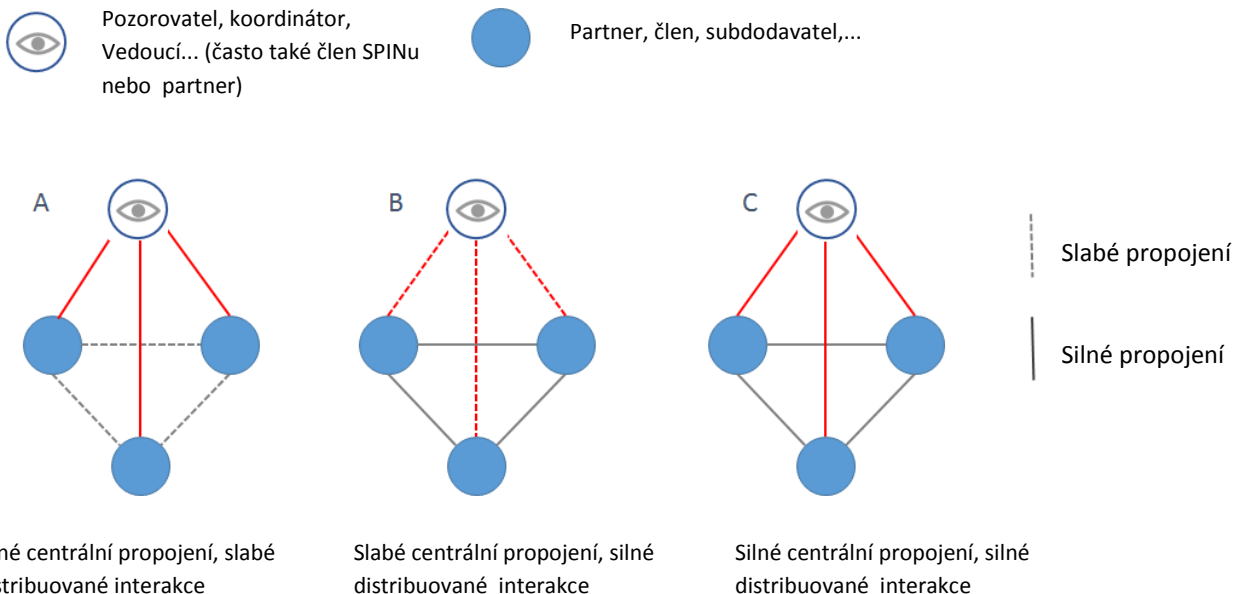
Je důležité říci, že SPINy mohou mít různé struktury a různě silné vzájemné vztahy mezi zúčastněnými stranami. Tento pohled je založen na tzv. modelu Cynefin, jež vyvinuli Cynthia Kurtz a David Snowden.¹ SPIN by mohl být řízen jedním partnerem s několika subdodavateli, bez interakcí mezi těmito subdodavateli. Mohla by to být dynamická a interaktivní síť bez větší kontroly jediným účastníkem, nebo by to mohla být kooperační síť SME se silnými spojeními mezi všemi partnery.

2.1 Typy partnerství SPIN

Nejvhodnější typ SPINu, pokud jde o vzájemné vztahy a sílu propojení, závisí na podmínkách na trhu, roli hrají i preference a charakteristiky partnerů. Jelikož situace na trhu se mění, stejně jako další faktory, je zřejmé, že nejvhodnější organizační struktura se může také měnit v průběhu času.

Pro lepší pochopení jsou nyní podrobněji popsány tři typy SPINu.

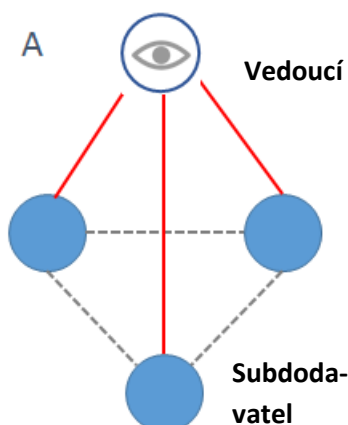
Různé druhy SPINu podle síly propojení



Zdroj: Factor4, 2015, na základě modelu Cynefin

¹ Viz odkaz na zdroje v kapitole 6.

Typ A - Jednoduchý SPIN



Zdroj: Factor4, 2015, na základě modelu Cynefin

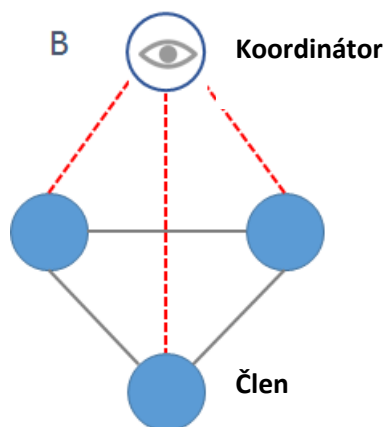
Typ A, neboli jednoduchý SPIN, je formální organizací s jedním vedoucím partnerem, označovaným jako „vedoucí“, a dalšími partnery, označovanými jako „subdodavatelé“. Mezi těmito subdodavateli (téměř) nedochází k interakci.

Příkladem je ESCO spolupracující se subdodavateli. Počet subdodavatelů závisí na odbornosti nebo oblastech pokrytých SPINem a na celkovém (předpokládaném) rozsahu práce.

Marketing a prodeje, stejně jako projektový management, jsou prováděny vedoucím, zatímco subdodavatelé jsou experti v různých technických oborech (např. osvětlení, vytápění...) a provádějí specifické, smluvně ujednané úkoly jménem vedoucí firmy ESCO.

Transakce mezi vedoucím a subdodavateli jsou založeny na známých a obecně uznávaných postupech. Vedoucí si může vybrat subdodavatele, se kterými chce spolupracovat. Smluvní vztah je do velké míry určován vedoucím.

Typ B - Komplexní SPIN



Zdroj: Factor4, 2015, na základě modelu Cynefin

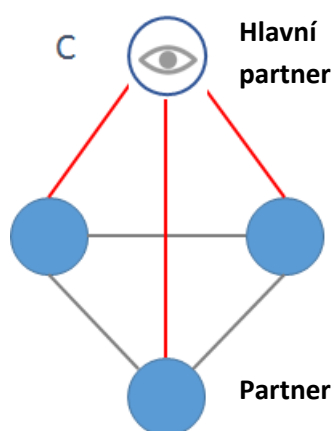
Typ B, neboli komplexní SPIN, je méně formální, samo-organizační síť několika SME, které jsou označovány jako „členové“. Jeden z účastníků je označován jako „koordinátor“ SPINu, jenž se snaží usnadnit a posílit interakce v síti. Tento druh uspořádání je komplexní adaptivní konstrukcí.

Koordinátorem může být poskytovatel energetických služeb a jeden z členů SPINu, ale také organizace, která působí pouze jako koordinátor nebo facilitátor (např. úřad nebo výzkumný institut podporující SME při procesu vytváření jednoduchého či složitého SPINu bez toho, aby sám byl součástí SPINu).

Výstupy jsou výsledkem postupně vznikajících interakčních vzorců mezi všemi partnery, jež mají zájem na výměně poznatků a sdílení (budoucích) obchodních příležitostí, avšak přesné výstupy těchto interakcí nejsou dopředu známy. Smluvní vztah je často omezený a mohl by být smluvně ustavenou sítí mezi koordinátorem a členy.

Jeden nebo více konkurenčních či nekonkurenčních jednoduchých/složitých SPINů mohou být součástí komplexního SPINu.

Typ C – Složitý SPIN



Zdroj: Factor4, 2015, na základě modelu Cynefin

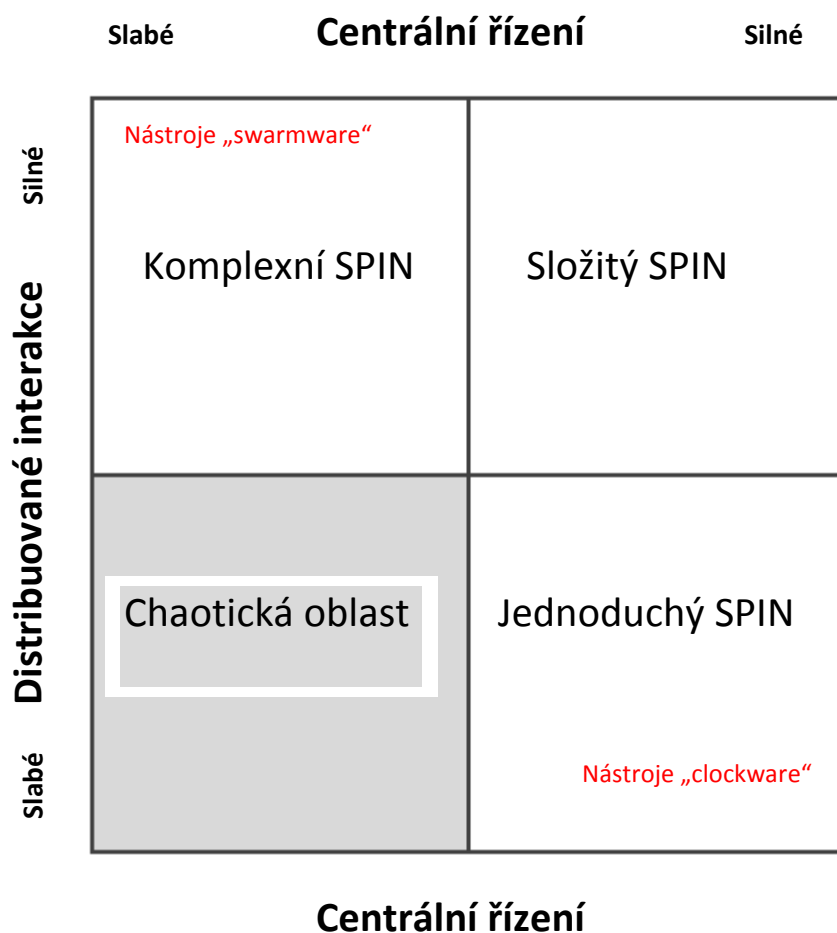
Typ C, neboli Složitý SPIN, je formální síť malých a středních podniků (SME), se silnými vztahy mezi všemi zúčastněnými stranami, označovanými jako „partneři“, a společným centrálním řízením. Povinnosti a úkoly jsou rozděleny a přiděleny různým partnerům v rámci SPINu. Jeden z partnerů může zastávat řídicí roli, takový partner je poté označován jako „hlavní partner“. Rozhodovací proces a průběh transakcí musí být definován před vytvořením SPINu. Vytvoření složitého SPINu je náročné z důvodu velkého počtu aspektů, na nichž se všichni partneři musí shodnout. Spolupráce může být založena na smlouvě mezi všemi partnery, nebo může být vytvořena nová obchodně-právní entita (např. joint venture). Jednoduché SPINy, zastupované svými Vedoucími, mohou být partnery ve složitém SPINu.

Přehled účastníků SPINu a jejich rolí

Typ SPINu	Účastníci	Popis role
Jednoduchý	Vedoucí	<ul style="list-style-type: none"> Řídí SPIN, poskytuje širší řadu služeb Odpovědný za prodeje, management vztahu s klienty, dozoruje celkovou činnost
	Subdodavatel	<ul style="list-style-type: none"> Subdodavatel Vedoucího Poskytuje specifickou službu
Komplexní	Koordinátor	<ul style="list-style-type: none"> Stimuluje interakci mezi členy Umožňuje společné akce (např. propagace konceptu EPC) Koordinuje SPIN Může být externím facilitátorem podporujícím vznik jednoduchých nebo složitých SPINů
	Člen	<ul style="list-style-type: none"> Podílí se na interakcích Nakupuje a/nebo poskytuje nástroje jiným/od jiných členů Spolupráce s jedním nebo více členy s cílem vytvořit nové SPINy
Složitý	Hlavní partner	<ul style="list-style-type: none"> Vykonává řídicí roli, podle dohody s Partnery
	Partner	<ul style="list-style-type: none"> Vykonává specifické úkoly na základě dohody v rámci SPINu

2.2 Matice partnerství SPIN

Přehled různých oblastí podle řízení a distribuovaných interakcí



Zdroj: Factor4, 2015, na základě modelu Cynefin

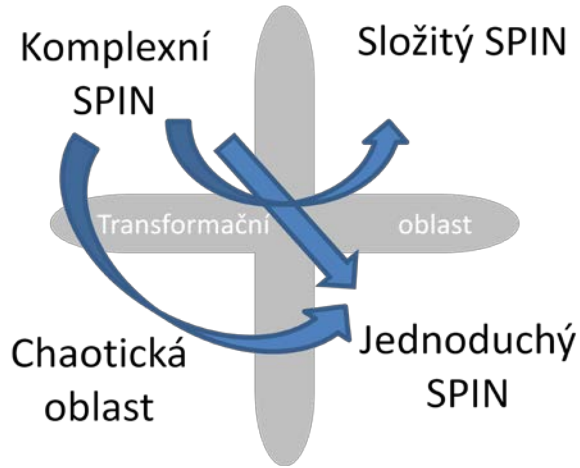
Chaotická oblast představuje situaci se slabými, málo četnými interakcemi a žádným řízením. Z pohledu pozorovatele není v takové situaci zřejmé, co se děje. Ačkoli SPIN v průběhu svého životního cyklu může procházet obdobími chaosu, cílem by mělo být založit SPIN v rámci jiné než chaotické oblasti.

Je důležité rozpoznat, že některé situace vyžadují přechod a že tento přechod vyžaduje změnu přístupu k řízení. Důležitou fází v životním cyklu SPINu je tato potenciální transformace jednoho typu SPINu do jiného.

2.3 Přechod z jednoho typu partnerství SPIN do jiného

Když trh začíná pojímat služby EPC, komplexní SPINy se mohou přerodit v jeden nebo více složitých/jednoduchých SPINů. Toto by mohlo být výsledkem jak řízené činnosti, tak neuspořádaného procesu.

Transformační fáze je momentem, který by mohl být využit prvními uživateli modelu SPIN, aby postupovali rychleji než ostatní a vytvořili nová partnerství, která posílí jejich konkurenční výhodu v porovnání s jinými dodavateli služeb (např. velké firmy ESCO) nebo v porovnání s bývalými partnery v komplexním SPINu.

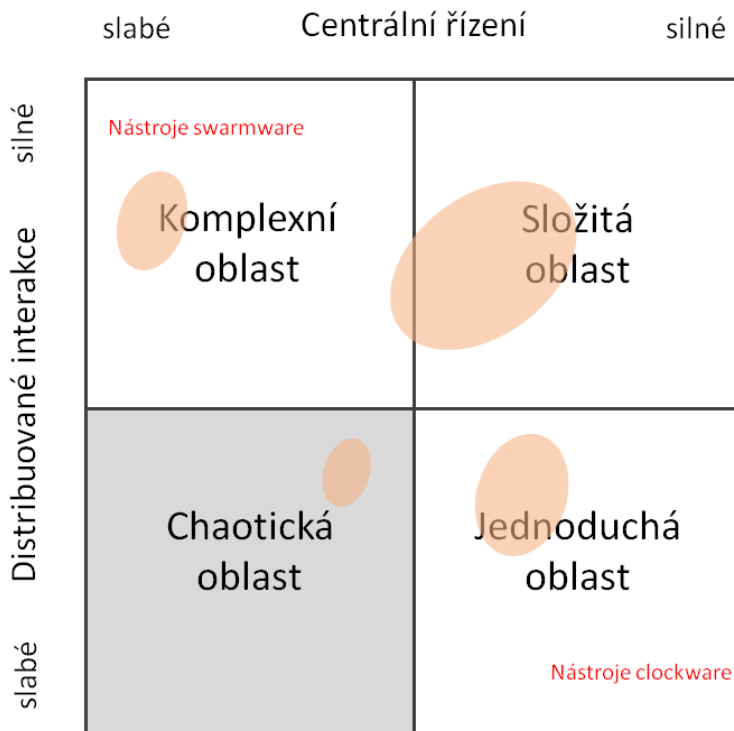


Zdroj: Factor4, 2015 na základě modelu Cynefin

2.4 Partnerství SPIN ve více než jedné oblasti

Určitý typ SPINu může být dominantní, nebo může být situován ve více než jedné oblasti.

Příklad SPINu, jenž je v určitém čase situován v různých oblastech



Zdroj: Factor4, 2015, na základě modelu Cynefin

Organizační struktura, jako je SPIN, může být konglomerací částí situovaných v různých oblastech.

Samo konsorcium projektu EPC+ je příkladem SPINu, který je převážně situován ve složité oblasti, ale části se nacházejí i v jiných oblastech.

2.5 Přístupy v řízení partnerství SPIN

Každý typ SPINu si žádá jiný přístup a jiné podpůrné nástroje. To samé platí pro druh oblasti u SPINů, které se nacházejí ve více než jedné oblasti.

Jednoduchý SPIN

U jednoduchého SPINu je řízení zaměřeno na efektivitu, jelikož účinnost už by měla být známa. Rozhodovací model by měl prověřit trh a vyvinout schopnost na trh reagovat. V tomto typu SPINu jsou použity strukturované a známé přístupy a techniky. V jednoduchém SPINu se doporučuje používat nástroje clockware.

Vedoucí by měl disponovat dobrou znalostí situace, pokud jde o vlastní organizaci a trh (celkový potenciál trhu, potenciální klienti, konkurence, role veřejné politiky,...). Šablona obchodního modelu je jedním z nástrojů, který by mohl být užitečný při indikování rozdílných vnitřních a vnějších aspektů, jež je nutno při vývoji a řízení jednoduchého SPINu brát v potaz. Šablona obchodního modelu představuje metodu strategického managementu, vhodnou pro vývoj nových nebo dokumentování existujících obchodních modelů. Jedná se o vizuální tabulku s prvky popisujícími návrh hodnoty firmy či produktu, infrastrukturu, zákazníky a finance. Šablona usnadňuje firmám zharmonizování svých aktivit díky ilustrování potenciálních kompromisů.

Komplexní SPIN

Přístup v rámci komplexního SPINu se významně liší od zbývajících dvou typů. Řízení se zde zaměřuje na inovativnost a efektivitu. Míra volnosti je v tomto typu SPINu porovnatelně vyšší. Účastníci se připojí a přispějí k úspěšným výsledkům, pouze pokud předpokládají, že interakce ve SPINu budou dříve nebo později efektivní. Koordinátor (koordinátoři) by se neměl pokoušet řídit tento proces, jelikož by to bylo na úkor dynamických interakcí. Namísto toho by měl koordinátor iniciovat a posilovat interakce mezi partnery. Zároveň by měl sledovat vzorce, jako je vyvíjející se systém. Všichni partneři by se měli snažit zaznamenat slibné výsledky, a to pro sebe i pro SPIN jako celek. V komplexním SPINu jsou používány nástroje swarmware.

Podpůrným nástrojem pro facilitátory komplexních SPINů je Modelování systémové dynamiky. Jedná se o soubor koncepčních nástrojů, které uživatelům umožňují lépe porozumět struktuře a dynamice komplexních systémů. Jedna z jeho silných stránek spočívá v získání mentálních modelů různých aktérů a účastníků v systému a jejich integrování tak, aby utvářely přesnější pochopení celkového systému. Všichni

partneři v komplexním SPINu by měli disponovat dobrou znalostí situace, pokud jde o vlastní organizaci a trh.

Složité SPIN

Šablona obchodního modelu, zmíněná výše, je dobrým podpůrným nástrojem rovněž při navrhování a řízení složitého SPINu. Počátečním zaměřením složitého SPINu je integrování různých stran a expertízy do SPINu.

Vzhledem k tomu, že SPIN bude fungovat jako celek, kvalita služeb každého jednotlivého partnera bude rozhodovat o úspěchu. Smluvní strany se musí dohodnout na rozdělení úkolů a na tom, jak budou sdíleny náklady, rizika a zisky.

Pro umožnění vzniku tohoto druhu SPINu je nejlepší omezit počet účastníků se SME na dva nebo tři a hledat další SME s doplňující expertízou a/nebo pokrytím trhu. Znalost situace s ohledem na vlastní organizaci a trh by měla být rozložena mezi účastníky.

2.6 Volba vhodného typu partnerství SPIN

Zvolení správného typu SPINu významnou měrou určí jeho úspěšnost. Důležitým faktorem při výběru je jednak míra užívání metody EPC na trhu, jednak konkurenční situace SME, které služby EPC poskytují.

Jednoduchý SPIN

Jednoduchý SPIN je vhodnou volbou za následujících okolností:

- Trh se službami EPC existuje, nebo se očekává jeho vznik v dohledné době (6 až 12 měsíců);
- Vedoucí (se svými subdodavateli) by měl na trhu již mít podíl, nebo být schopen ho v dohledné době získat;
- Subdodavatelé by měli akceptovat centrální roli Vedoucího;
- Subdodavatelé by neměli mít ambice a schopnosti na to stát se konkurenty Vedoucího.

Je zřejmé, že bez aktivního podnikání (v dohledné době) subdodavatelé nebudou mít zájem se do jednoduchého SPINu zapojit, případně svůj zájem po určité době ztratí.

Komplexní SPIN

Komplexní SPIN je vhodnou volbou za následujících okolností:

- Situace před uvedením konceptu EPC na trh, kdy tato metoda není příliš známa nebo užívána;
- Očekávání, že koncept EPC bude trhem přijat ve střednědobém výhledu (2 až 3 roky);
- Očekávání, že komplexní SPIN může mít vliv na růst trhu (prostřednictvím lobbování a/nebo marketingu) a/nebo na budoucí konkurenční pozici účastníků SPINu na tomto trhu.

Komplexní SPIN je vhodný také pro podporování a facilitaci inovací mezi SME a/nebo jako platforma pro podporu obchodních transakcí mezi nekonkurenčními partnery.

Složité SPIN

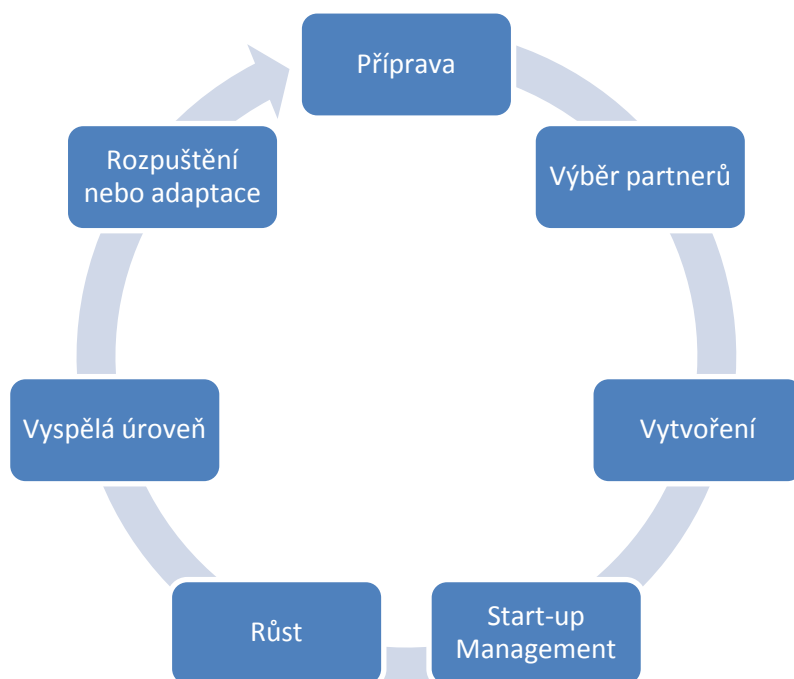
Složité SPIN je vhodnou volbou za následujících okolností:

- potenciál trhu pojmout EPC služby v krátkodobém až střednědobém výhledu (6 až 24 měsíců);
- Na trhu existuje konkurence (jiné SME, ESCO a/nebo velké ESCO);
- Partneři ve složitém SPINu vnímají potřebu posílit svou konkurenční pozici prostřednictvím spolupráce;
- Partneři se vzájemně doplňují s ohledem na poznatky, zdroje a/nebo tržní zaměření;
- Partneři ve složitém SPINu jsou ochotni sdílet náklady, rizika a zisky.

3. Fáze a životní cyklus SPINu

Před samotným vytvořením SPINu je nutná určitá příprava. Ta zahrnuje počáteční analýzu trhu a rozhodnutí ohledně nejvhodnějšího typu SPINu. Typ SPINu bude mít také značný vliv na výběr partnerů, vytváření a management SPINu.

Přehled fází SPINu



4. Organizační nástroje podle typu SPINu

Organizační nástroje umožňující vytvoření a správné fungování SPINu závisí na (převládajícím) typu SPINu a jeho fázi.

Zde jsou popsány organizační nástroje, stejně jako jejich předpokládaná důležitost podle typu SPINu.

Organizační nástroje	Typ SPINu		
	Jednoduchý	Komplexní	Složitý
Šablona obchodního modelu	*****	**	*****
Kategorizace SPINů a její pochopení	*****	*****	*****
Analýza trhu	*****	*****	*****
Obchodní plán	*****	*	*****
Etický kodex	**	***	*****
Online úložiště a cloudová synchronizace	*****	*****	*****
Smlouva	*****	****	*****
- Cíle	*****	*****	*****
- Pravidla přijetí a vystoupení	**	***	*****
- Přidělení úkolů	*****	*	*****
- Sdílení rizik	**	*	*****
- Sdílení nákladů	**	***	*****
- Rozdělení zisku	*	***	*****
- Dohoda o úrovni služeb	*****	*	*****
- Práva duševního vlastnictví	*****	**	*****

Stupeň důležitosti pro SPIN: (*)žádná nebo velmi malá důležitost (*****) vysoká důležitost.

5. Doporučení

Porozumění modelu Cynefin a její aplikace na organizaci SPINu je užitečným nástrojem pro vytvoření toho správného typu SPINu, jeho koordinaci a řízení. Většina lidí potřebuje určitý čas pro plné pochopení této metody. Zvážení tohoto modelu pokaždé, když je potřeba učinit rozhodnutí týkající se managementu organizace nebo vztahů, pomůže porozumět tomuto konceptu a jeho významu pro SPINy. Tento přístup je doporučen i pro chvíle, kdy věci nepostupují podle očekávání a je nutné zvážit dodatečné kroky nebo změnu v managementu.

Jak bylo vysvětleno výše, SPIN se může nacházet ve více než jedné oblasti, což však pro svou komplikovanost není preferovaná situace. Doporučuje se začít SPIN s charakteristikami jedné určité oblasti.

6. Použité zdroje

“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