



## Průvodce organizačními nástroji

listopad 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](mailto:erik.van.agtmaal@factor4.eu)

**Ověřil: Stefan Amann**

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

Tento dokument byl vytvořen v rámci projektu Energy Performance Contracting Plus, který je dostupný na [www.epcplus.org](http://www.epcplus.org).

Úkol: 2.2  
Dokument: 2.3



*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. Fáze ve vytváření partnerství SPIN .....	5
Fáze 1.....	6
Fáze 2.....	7
Fáze 3:.....	7
Fáze 4.....	9
Fáze 5.....	9
Fáze 6.....	9
Fáze 7.....	10
Fáze 8.....	11
3. Další organizační nástroje.....	12

## 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 společně 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.

Zatímco výhody partnerství SPIN jsou zřejmé, jeho vytvoření je náročným procesem. SME nebudou ochotny se do spolupráce zapojit, dokud nebude dosaženo pocitu důvěry, potřeby a kontroly. Trvalého závazku zapojených stran lze docílit pouze tehdy, existuje-li jasná potřeba spolupráce. Důvěra je pak nutná pro zamezení kroků hledajících pouze vlastní zájmy. Schopnost SME z velké části kontrolovat a řídit svůj osud je předpokladem pro jejich rozhodnutí zapojit se do spolupráce.

Tento průvodce byl vyvinut s cílem podpořit vznik partnerství SPIN. Popisuje sled různých fází ve vytváření SPINu a jeho organizační nástroje, které mohou být využity v každé fázi. Průvodce staví na předchozích dokumentech pracovního balíčku č. 2 a 4, konkrétněji pak na zprávě 2.02 Organizační nástroje pro partnerství SME pro inovativní energetické služby.

## 2. Fáze ve vytváření partnerství SPIN

V průběhu projektu EPC+ jsme identifikovali několik možných organizačních struktur a vztahů mezi různými účastníky. Pro pochopení této rozdílnosti a z ní vyplývajících důsledků pro organizační rozhodnutí jsme zavedli kategorizaci SPINů jako jednoduchý, složitý a komplexní SPIN a vysvětlili rozdílné role členů SPINu podle jeho typu.

Komplexní SPIN je nejvhodnější organizační strukturou pro nevyvinuté trhy, aby mohly být podpořeny výhody plynoucí ze spolupráce mezi SME a aby se podpořilo vytvoření jednoduchého a/nebo složitého SPINu.

Jednoduché a složité SPINy jsou vytvářeny za účelem poskytování inovativních energetických služeb, když existuje potenciální ochota firem spolupracovat a zároveň potenciál trhu EPC pojmout tyto služby v krátkodobém až střednědobém výhledu (6 až 24 měsíců).

Každý typ SPINu bude mít svou vlastní posloupnost rozhodnutí a úkolů, jak je ukázáno v následující tabulce. Tato rozhodnutí a úkoly jsou definovány z perspektivy strany, která iniciuje vznik SPINu.

Fáze	Typ SPINu		
	Komplexní	Jednoduchý	Složitý
0	Rozhodnutí o potřebě spolupráce		
1	Rozhodnutí ohledně nejvhodnějšího typu SPINu, založené na situaci na trhu (neexistující trh, vznik trhu očekávan v dohledné době, existující trh) a vlastních strategických rozhodnutích.		
2	Definovat cíle SPINu, roli a zájmy koordinátora	Počáteční obchodní plán	
3	Identifikace členů	Identifikace subdodavatelů	Identifikace partnerů
4	Počáteční kontaktování ostatních stran a pozvání k setkání		
5	Vyjasnění úmyslů a cílů	Bilaterální setkání	
6	Společná setkání	Smlouva SPIN	Společná setkání
7	Rozhodnutí ohledně pokračování SPINu/přechodu SPINu do jiného typu	Společné setkání	Obchodní plán
8	Viz fáze 1 až 8 u ostatních SPINů	Obchodní plán	Smlouva SPIN

### Přípravná fáze

Před rozhodnutím o vytvoření SPINu by iniciující organizace nebo firma měla vyhodnotit potřebu spolupráce. Firma by měla spolupracovat pouze v případě, že chce zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu. Pokud hodnocení ukáže, že spolupráce v rámci SPINu je nejlepší strategickou volbou, společnost by měla definovat svou vlastní roli ve SPINu a potenciální vztahy k ostatním stranám.

## Fáze 1

Fáze	Typ SPINu		
	Komplexní	Jednoduchý	Složitý
1	Rozhodnutí ohledně nejvhodnějšího typu SPINu, založené na situaci na trhu (neexistující trh; vznik trhu očekávan v dohledné době; existující trh) a vlastních strategických rozhodnutí.		

První fáze ve vytváření SPINu je shodná pro všechny typy SPINů. Zahrnuje úvodní analýzu situace na trhu, vlastní konkurenceschopnosti, příležitosti pro možný SPIN a jeho nejvhodnějšího typu.

Dva hlavní organizační nástroje v této fázi představují Šablona obchodního modelu a Průvodce kategorizací SPINů.

### Organizační nástroj 1 – Šablona obchodního modelu

Šablona obchodního modelu je strategický management a předloha pro vývoj nových či existujících obchodních modelů. Jedná se o vizuální schéma s prvky popisujícími klíčové partnery, aktivity, zdroje, zákazníky, strukturu celkových nákladů a příjmů společnosti či SPINu. Šablonu obchodního modelu lze vyhotovit ve velkém formátu, lze tak zapojit více lidí a začít promýšlet a diskutovat o prvním obchodním modelu například pomocí samolepících poznámkových papírků či popisovačů na tabule. Jedná se tak o praktický nástroj, podněcující k diskuzi a rozboru problému, podporující tvořivost a pochopení.

Šablona obchodního modelu je popsána v knize “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”, od autorů Alexander Osterwalder a Yves Peigner (spoluautor), 2009.

Ukázka z knihy je dostupná zde:

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

Návod, jak vytvořit Šablonu obchodního modelu, je k dispozici zde:

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

### Organizační nástroj 2 – Kategorizace partnerství SPIN

SPINy lze rozdělit na tři velmi odlišné typy.

Správné porozumění různým organizačním typům SPINu a souvisejícím pravidlům pro výběr nejvhodnějšího typu SPINu je hlavním klíčem k úspěšnému SPINu.

Šablonu obchodního modelu lze použít k porovnávání různých typů SPINu, což usnadní rozhodování o nejvhodnějším typu. Je-li zvolen specifický typ SPINu, tento typ může být následně integrován do nové verze Šablony obchodního modelu, neboť tento typ SPINu bude mít dopad na veškeré aspekty zahrnuté v Šabloně obchodního modelu.

SPIN se může nacházet na hranici mezi dvěma různými typy nebo se může pohybovat od jednoho typu k druhému. SPIN umístěný v blízkosti hraniční oblasti bude mít vlastnosti dvou nebo více typů, což s sebou přináší složitější definování vzájemných vztahů mezi účastníky SPINu.

Kategorizace jednotlivých typů SPINů je vysvětlena v „D2. 02 Organizační nástroje pro Partnerství SME pro inovativní energetické služby“, k dispozici na: [www.epcplus.org](http://www.epcplus.org)

## Fáze 2

Fáze	Typ SPINu		
	Komplexní	Jednoduchý	Složitý
2	Definovat cíle SPINu, roli a zájmy koordinátora	Počáteční obchodní plán	

### **Komplexní SPIN**

Cílem komplexního SPINu je stát se jednoduchým či složitým SPINem, případně vytvořit jeden či více z těchto SPINů. Koordinátor by měl definovat přesné cíle komplexního SPINu a rovněž svou vlastní roli v komplexním SPINu, tedy zda má v úmyslu se v budoucnu podílet na dalších jednoduchých či složitých SPINech. Pokud je koordinátor již poskytovatelem služeb nebo má v úmyslu se jím stát, mělo by být vyjasněno, jak se vyhnout potenciálním střetům zájmů mezi potenciálními členy a jak budou jeho role a zájmy sděleny potenciálním členům.

V obou případech je důvěryhodnost koordinátora a přijetí jeho role budoucími členy SPINu důležitým faktorem úspěchu. Dosáhnutí důvěry je snadnější, pokud je koordinátorova role omezena na podporu dalších společností při tvorbě jednoduchého či složitého SPINu.

### **Jednoduchý a Složitý SPIN**

Druhá fáze zahrnuje v případě jednoduchého a složitého SPINu vývoj Počátečního obchodního plánu s pomocí Vedoucího (jednoduchý SPIN) či Hlavního partnera (složitý SPIN). Tento počáteční obchodní model může být později použit k prezentování nápadů potenciálním partnerům ve SPINu či subdodavatelům.

Počáteční obchodní model může rovněž pomoci při identifikaci možných informačních nedostatků a podpoří proces uvažování a výměnu nápadů, jakožto součást plánovaného procesu.

## Fáze 3:

Fáze	Typ SPINu		
	Komplexní	Jednoduchý	Složitý
3	Identifikace členů	Identifikace subdodavatelů	Identifikace partnerů

Třetí fáze se týká identifikace a výběru potenciálních účastníků. Tato fáze je společná pro všechny typy SPINů, nicméně zcela odlišná z hlediska nejvhodnějších účastníků. Potenciální účastníky lze nalézt v členských seznamech národních i mezinárodních asociací a obchodních komor, prostřednictvím vlastních sítí, atp.

### **Komplexní SPIN**

Jestliže koordinátor komplexního SPINu jedná jako nezávislý facilitátor, měl by vybírat účastníky s různorodými oblastmi expertízy, službami, zdroji a ambicemi.

Cílem by mělo být přivést k sobě podniky a vybudovat mezi nimi nové vazby („kruhy“), jako důsledek dynamického interaktivního procesu vytvářeného a podporovaného koordinátorem.

Pokud má koordinátor v úmyslu stát se součástí budoucího jednoduchého či složitého SPINu, měl by brát tuto skutečnost v úvahu i při výběru nových členů, aby ochránil svou vlastní pozici.

### **Jednoduchý SPIN**

Výběr potenciálních subdodavatelů v jednoduchém SPINu je založen na potřebě spolupráce, co se týče doplnění odborných znalostí a služeb a pravděpodobnosti, že vybraní subdodavatelé budou ochotni fungovat ve vztahu Vedoucí-Subdodavatel.

### **Složitý SPIN**

Výběr potenciálních partnerů ve složitém SPINu by měl být proveden velmi pečlivě. Jakmile je složitý SPIN vytvořen, bude působit jako celek a partneři budou do značné míry působit závisle na sobě.



## Fáze 4

Fáze	Typ SPINu		
	Komplexní	Jednoduchý	Složitý
4	Počáteční kontaktování ostatních stran a pozvání k setkání		

Ve čtvrté fázi je zapotřebí kontaktovat potenciální členy, subdodavatele či partnery a pozvat je k účasti na společném jednání v rámci komplexního SPINu nebo nejprve k účasti na bilaterálních setkáních v jednoduchém či složitém SPINu.

## Fáze 5

Fáze	Typ SPINu		
	Komplexní	Jednoduchý	Složitý
5	Vyjasnění úmyslů a cílů	Bilaterální setkání	

### Komplexní SPIN

Pátou fází pro komplexní SPIN je vysvětlení cílů SPINu a vyjasnění úmyslů a role koordinátora.

Pokud má být v potenciálních členech vzbuzena důvěra a ochota podílet se na komplexním SPINu, měli by přesně vědět, co mohou od své účasti očekávat a co se bude očekávat od nich. Toto vysvětlení může mít formu džentlmenské dohody, memoranda o porozumění či smlouvy. Zatímco právně nezávazné dokumenty jsou vhodné pro SPINy s nezávislymi koordinátory, právně závazné dokumenty jsou vhodnější pro SPINy, kde má koordinátor obchodní záměry.

### Jednoduchý a Složitý SPIN

Pátá fáze v jednoduchém a složitém SPINu zahrnuje bilaterální jednání s potenciálními subdodavateli či partnery za účelem diskuze o možné spolupráci, funkci každého účastníka a o dalších krocích.

## Fáze 6

Fáze	Typ SPINu		
	Komplexní	Jednoduchý	Složitý
6	Společná setkání	Smlouva SPIN	Společná setkání

### Komplexní SPIN

Šestou fází v komplexním SPINu představuje společné setkání všech členů SPINu. Na základě předběžné analýzy charakteristiky jednotlivých členů, pozorování během těchto jednání anebo dotazování samotných členů lze identifikovat jeden či více samo-organizačních členských „kruhů“. Jakmile je tato identifikace provedena, lze se rozhodnout, zda pokračovat s jedním „kruhem“ nebo s více „kruhy“.

### Jednoduchý SPIN

Šestou fází pro jednoduchý SPIN je dohoda na bázi Vedoucí-Subdodavatel. Tato dohoda je zapotřebí pro zabezpečení pozice Vedoucího a měla by být dojednána dříve, než se spolu subdodavatelé začnou setkávat na společných jednáních organizovaných Vedoucím, či mimo tato setkání.

### **Organizační nástroj 3 - Modelová smlouva pro jednoduchý SPIN**

Šablona pro jednoduchý SPIN je založena na předpokladu, že vedoucí disponuje silnou pozicí s možností vyjednávat. Jedná se především o rámcovou subdodavatelskou smlouvu.

V praxi se může jednoduchý SPIN nacházet na hranici mezi jednoduchým a složitým SPINem a mít některé prvky partnerství. Vedoucímu jednoduchého SPINu je doporučeno seznámit se s Modelovou smlouvou pro složitý SPIN a v případě potřeby integrovat její části do vlastní rámcové smlouvy.

Modelová smlouva pro jednoduchý SPIN je dostupná na webových stránkách EPC+: [www.epcplus.org](http://www.epcplus.org)

Příklad memoranda o porozumění je rovněž k dispozici pro partnery EPC +.

### **Složitý SPIN**

Šestá fáze složitého SPINu představuje společné setkání se všemi partnery za účelem prodiskutování a shodnutí se na cílech a struktuře SPINu, přínosech, povinnostech a úkolech každého partnera.

**Šablona obchodního modelu a Obchodní plán vytvořený v druhé fázi mohou tento proces podpořit.**

## **Fáze 7**

Fáze	Typ SPINu		
	Komplexní	Jednoduchý	Složitý
7	Rozhodnutí ohledně pokračování SPINu/přechodu SPINu do jiného typu	Společné setkání	Obchodní plán

### **Komplexní SPIN**

Sedmá fáze je konečnou fází životního cyklu komplexního SPINu. V této fázi je zapotřebí rozhodnout o budoucnosti komplexního SPINu, tedy zda bude komplexní SPIN pokračovat, nebo je nutné vytvořit jeden či více jednoduchých/složitých SPINů. Koordinátor se může rozhodnout pokračovat ve funkci konzultanta, jenž podporuje společnosti ve vytváření jednoduchých/složitých SPINů, pokud nemá v úmyslu stát se součástí jednoho z těchto SPINů.

### **Jednoduchý SPIN**

Poté, co Vedoucí uzavře s různými Subdodavateli smlouvu, může Vedoucí zorganizovat společné setkání a prodiskutovat situaci na trhu a obchodní příležitosti. Výstup tohoto setkání může být použit pro obchodní plán Vedoucího.

## **Složité SPIN**

Po společných jednáních v předchozích fázích by mělo následovat vytvoření obchodního plánu s výrazným zapojením každého z partnerů. Finální obchodní plán musí být akceptován každým partnerem a je základem pro smluvní jednání v osmé fázi.

### **Fáze 8**

Fáze	Typ SPINu		
	Komplexní	Jednoduchý	Složité
8	Viz fáze 1 až 8 u ostatních SPINů	Obchodní plán	Smlouva SPIN

## **Jednoduchý SPIN**

Vedoucí připraví obchodní plán.

## **Složité SPIN**

Partneři ve složitém SPINu se musí shodnout na partnerství a uzavřít mezi sebou smlouvu.

### **Organizační nástroj 4 - Modelová smlouva pro složitý SPIN**

Modelová smlouva pro složitý SPIN je založena na předpokladu, že SPIN je skutečným partnerstvím mezi rovnocennými partnery. V praxi se může složitý SPIN nacházet na hranici mezi jednoduchým a složitým SPINem a mít prvky vztahu Vedoucí-Subdodavatel.

Modelová smlouva pro složitý SPIN je dostupná na webových stránkách EPC+: [www.epcplus.org](http://www.epcplus.org)

### 3. Další organizační nástroje

Existuje řada dalších nástrojů, které lze využít při vytváření SPINu a při jeho činnosti.

#### **Etický kodex**

Evropský etický kodex pro EPC, vyvinutý v roce 2014 v rámci projektu Transparens<sup>1</sup>, definuje základní hodnoty a principy, jež jsou považovány za zásadní pro úspěšnou přípravu a realizaci projektů EPC.

Primární funkcí Etického kodexu je vnést důvěru na trh EPC v Evropské unii, s přihlédnutím k jeho rozmanitosti v jednotlivých členských státech. Dodržování Etického kodexu je považováno za minimální úroveň kvality požadované pro realizované projekty EPC.

Etický kodex je důležitým nástrojem ve vztazích mezi účastníky v rámci SPINu a mezi SPINem a jeho klienty.

Etický kodex je k dispozici zde: [www.transparens.eu/eu/epc-code-of-conduct/](http://www.transparens.eu/eu/epc-code-of-conduct/)

#### **Online úložiště a cloudová synchronizace**

Online úložiště a cloudová synchronizace umožňují lidem pracovat společně na jednom dokumentu či složce. Jedná se o software umožňující týmům pracovat současně z různých počítačů či mobilních zařízení na jednom dokumentu, jako je například obchodní plán.

Příklady takového řešení jsou Google Drive a MS Sharepoint.

---

<sup>1</sup> [www.transparens.eu](http://www.transparens.eu)