



Οργανωτικά εργαλεία για συνεργασίες SME Πρωτοποριακών Υπηρεσιών Ενέργειας

Ιούλιος 2015



Συγχρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση

Erik van Agtmaal και Johan Coolen

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



Το παρόν έντυπο αναλύθηκε κατά το έργο
Energy Performance Contracting Plus και είναι
διαθέσιμο στον ιστότοπο του εν λόγω έργου.

www.epcplus.org

Εργασία: 2.2
Παραδοτέο: 2.2



*Το παρόν έργο έχει λάβει χρηματοδότηση από το πρόγραμμα έρευνας και καινοτομίας Horizon 2020 της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπό τη δανειοδοτική συμφωνία υπ' αριθμόν 649666.
Το περιεχόμενο του παρόντος αντικατοπτρίζει αποκλειστικά και μόνο τις απόψεις των συντακτών. Η EASME ουδεμία ευθύνη φέρει για οποιαδήποτε εφαρμογή βάσει των περιεχομένων πληροφοριών.*

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή	4
2. Κατηγοριοποίηση των ΣΜΜΕΑ	5
2.1 Τύποι ΣΜΜΕΑ.....	5
2.2 ΣΜΜΕΑ matrix.....	8
3.1 Μετάβαση από έναν τύπο ΣΜΜΕΑ σε έναν άλλο	9
3.2 ΣΜΜΕΑ σε περισσότερα από ένα πεδία.....	9
3.3 Διοικητικές-διαχειριστικές συνέπειες.....	10
3.4 Επιλέγοντας τον κατάλληλο τύπο ΣΜΜΕΑ	11
3. Φάσεις και κύκλος ζωής μιας ΣΜΜΕΑ	12
4. Οργανωτικά εργαλεία ανά τύπο ΣΜΜΕΑ	14
5. Συστάσεις	15
6. Αναφορές.....	15

1. Εισαγωγή

Το έργο EPC+ έχει ως στόχο την ανάπτυξη και την προώθηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων για την εφαρμογή υπηρεσιών ενεργειακής επάρκειας, μέσω της συνεργασίας μεταξύ Μικρών και Μεσaiών Επιχειρήσεων (SMEs).

Μέσω της συνεργασίας, είναι δυνατή η παροχή καινοτόμων υπηρεσιών ενεργειακής επάρκειας (EES). Η εν λόγω συνεργασία δίνει τη δυνατότητα στις SMEs να παρέχουν καινοτόμες, υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ενέργειας, τις οποίες δεν θα μπορούσαν να παράσχουν ως ανεξάρτητες εταιρείες. Τέτοιες υπηρεσίες μπορούν ν' αποτελέσουν σοβαρή εναλλακτική λύση έναντι των τυπικών υπηρεσιών επάρκειας ενέργειας, οι οποίες παρέχονται από μεγάλες εταιρείες υπηρεσιών ενέργειας (ESCOs) και μπορούν να παρέχουν πολλά υποσχόμενες ευκαιρίες στα πλαίσια της καινοτομίας και των υπηρεσιών.

Η συνεργασία μεταξύ SMEs με σκοπό την παροχή από κοινού EES προς την αγορά περιγράφεται ως ΣΜΜΕΑ.

Μια ΣΜΜΕΑ (SME Partnerships for Innovative Energy Services/Συνεργασία μεταξύ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων για Καινοτόμες Υπηρεσίες Ενέργειας) αποτελεί μια οργανωμένη ομάδα ανεξάρτητων εταιρειών, κατά βάση μικρομεσαίων, οι οποίες παρέχουν από κοινού υπηρεσίες ενεργειακής επάρκειας και διαμορφώνουν μια δομημένη, μακροπρόθεσμη συνεργασία με κοινούς συμφωνημένους κανόνες και στόχους.

Η παρούσα αναφορά ξεκινά με μια κατηγοριοποίηση των διαφορετικών τύπων ΣΜΜΕΑ. Η εν λόγω κατηγοριοποίηση αποτελεί μια σημαντική πληροφόρηση, η οποία δρα υποστηρικτικά για την επιλογή της κατάλληλης οργανωτικής δομής και τη λήψη των πλέον κατάλληλων κανόνων λήψης αποφάσεων ανά κατηγορία/τύπο. Πραγματοποιείται μια επισκόπηση των λοιπών οργανωτικών εργαλείων, καθώς και ο συσχετισμός τους με κάθε τύπο ΣΜΜΕΑ. Τα εργαλεία αυτά θα δοκιμαστούν μέσω πιλοτικών σχεδίων σε κάθε συνεργαζόμενη χώρα.

Μια συνοπτική ανάλυση SWOT των ΣΜΜΕΑ κατά την εργασία/παραδοτέο 2.1 είναι διαθέσιμη μέσω του ιστότοπου της EPC+.

2. Κατηγοριοποίηση των ΣΜΜΕΑ

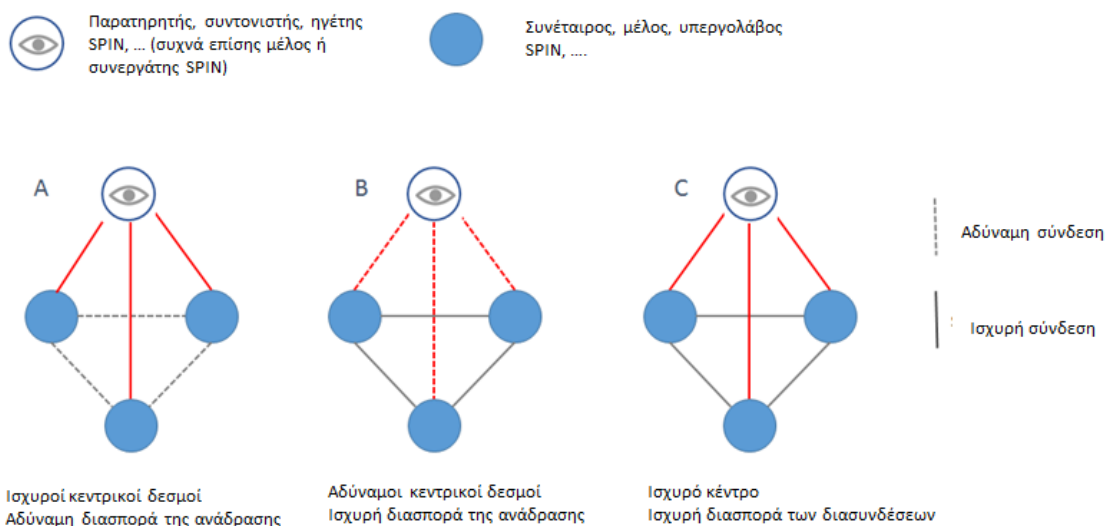
Το concept των ΣΜΜΕΑ αποτελεί μια καινοτόμα ιδέα, η οποία ωστόσο δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί στην πλειονότητα των ευρωπαϊκών χωρών, λόγω της ύπαρξης πολύ περιορισμένης διαδεδομένης γνώσης αναφορικά με την επιτυχή έναρξη, τη διαμόρφωση και τη διαχείριση των τομέων αυτών.

Μια σημαντική θεώρηση αποτελεί το γεγονός ότι οι ΣΜΜΕΑ μπορούν να διαθέτουν διαφορετικές δομές και διαφορετικές δυναμικές συσχετισμών μεταξύ των μερών. Η εν λόγω θεώρηση βασίζεται στο πλαίσιο Cynefin, το οποίο είχε αναπτυχθεί από τους Cynthia Kurtz και David Snowden.¹ Ένα ΣΜΜΕΑ θα ήταν δυνατό να διαχειριστεί από ένα συνεργάτη με έναν αριθμό υπεργολάβων, χωρίς την αλληλεπίδραση μεταξύ των υπεργολάβων αυτών. Μπορεί ν' αποτελέσει ένα δυναμικό, διαδραστικό δίκτυο χωρίς να απαιτείται μεγάλος βαθμός ελέγχου από τον ένα δράστη ή ακόμη μπορεί να αποτελεί ένα δίκτυο συνεργασίας μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με ισχυρούς δεσμούς μεταξύ όλων των συνεργαζόμενων μερών.

2.1 Τύποι ΣΜΜΕΑ

Ο πιο κατάλληλος τύπος ΣΜΜΕΑ βάσει της διαδραστικότητας και των ισχυρών στοιχείων διασύνδεσης εξαρτάται από τις συνθήκες της αγοράς, τις προτιμήσεις και τα χαρακτηριστικά των συνεργατών. Καθώς οι συνθήκες της αγοράς –καθώς και άλλοι παράγοντες- μεταβάλλονται, είναι προφανές ότι η καταλληλότερη οργανωτική δομή ενδέχεται να μεταβληθεί με το πέρασμα του χρόνου.

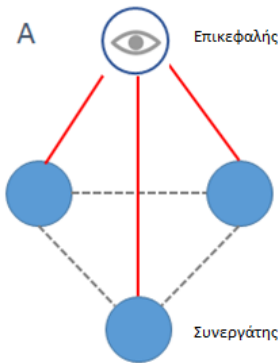
Για την περαιτέρω αναλυτική επεξήγηση των θεωρήσεων, περιγράφονται τρεις τύποι ΣΜΜΕΑ.



Εικόνα 1 – Διαφορετικοί τύποι ΣΜΜΕΑ βάσει ισχυρών διαδραστικών στοιχείων.

¹ Δείτε παραπομπές στο κεφάλαιο 5.

Τύπος Α - Απλή ΣΜΜΕΑ



Πηγή: Factor4, 2015, βασισμένη στο πλαίσιο Cynefin

Ο τύπος 'Α' ή Απλή ΣΜΜΕΑ αποτελεί μια επίσημη οργάνωση με έναν ηγετικό συνεργάτη, αναφερόμενο ως ο «επικεφαλής» και επιμέρους συνεργάτες, αναφερόμενους ως οι «συνεργάτες», αλλά χωρίς (ιδιαίτερη) διάδραση μεταξύ τους.

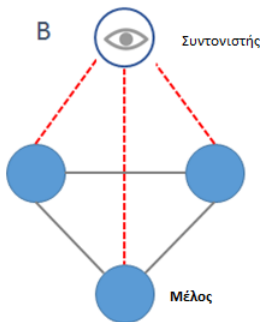
Ένα παράδειγμα αποτελεί μια ESCO, η οποία συνεργάζεται με -συνήθως μικρότερους- υπεργολάβους. Ο αριθμός των συνεργατών εξαρτάται από την τεχνογνωσία ή τους τομείς, τους οποίους καλύπτει η ΣΜΜΕΑ, καθώς και από το συνολικό όγκο εργασίας.

Το marketing και οι πωλήσεις, καθώς και η διαχείριση έργου εκτελούνται από τον επικεφαλής, ενώ οι συνεργάτες αποτελούν ειδικούς σε διαφορετικούς τεχνικούς τομείς (π.χ. θέρμανση, φωτισμός, ...) και εκτελούν εξειδικευμένες

εργασίες εκ μέρους της ηγετικής ESCO βάσει συμβολαίου.

Εικόνα 2 - Απλή ΣΜΜΕΑ

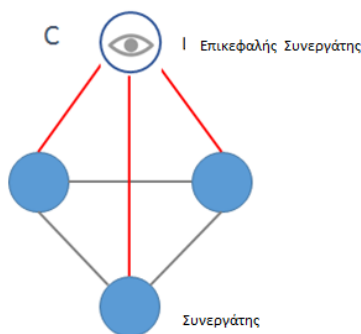
Οι συναλλαγές μεταξύ του επικεφαλής και των συνεργατών βασίζονται σε γνωστές και ευρέως αποδεκτές διαδικασίες. Ο επικεφαλής ηγείται και μπορεί να επιλέξει τους συνεργάτες, με τους οποίους προτιμά να συνεργαστεί. Η συμβατική συνεργασία καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από εκείνον.



Πηγή: Factor4, 2015, βασισμένη στο πλαίσιο Cynefin

Τύπος Β - Σύνθετη ΣΜΜΕΑ

Ο τύπος 'Β' ή Σύνθετη ΣΜΜΕΑ αποτελεί ένα πιο ανεπίσημο, αυτοοργανωμένο δίκτυο διαφόρων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αναφερομένων ως «μελών». Ένας δράστης, ο οποίος αναφέρεται ως ο «συντονιστής» του ΣΜΜΕΑ, λαμβάνει την πρωτοβουλία να διευκολύνει και να ενδυναμώνει τις συναλλαγές εντός του δικτύου. Αυτός ο τύπος οργάνωσης συνιστά μια πολύπλοκη, προσαρμοζόμενη δομή.



Πηγή: Factor4, 2015, βασισμένη στο πλαίσιο Cynefin

Ο συντονιστής ενδέχεται ν' αποτελεί πάροχο ενεργειακών υπηρεσιών και ένα από τα μέλη της ΣΜΜΕΑ, αλλά και επίσης έναν οργανισμό, ο οποίος απλά αναλαμβάνει το ρόλο του συντονιστή και διευκολυντή. (π.χ. μια δημόσια αρχή ή ένα ερευνητικό ίδρυμα, το οποίο υποστηρίζει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε δομή Απλής ή Σύνθετης ΣΜΜΕΑ, χωρίς να αποτελεί μέλος των ΣΜΜΕΑ αυτών).

Εικόνα 3 – Σύνθετη ΣΜΜΕΑ

Τα αποτελέσματα αποτελούν απότοκο δυναμικών, αναδυόμενων τρόπων συνδιαλλαγής μεταξύ όλων των συνεργατών, οι οποίοι είναι πρόθυμοι ν' ανταλλάσσουν γνώσεις και να μοιράζονται (μελλοντικές) επιχειρηματικές ευκαιρίες, ωστόσο τα ακριβή αποτελέσματα των συνδιαλλαγών αυτών δεν είναι γνωστά εκ των προτέρων. Η συμβατική σχέση είναι συχνά περιορισμένη και δεν μπορεί να αποτελέσει ένα από κοινού συμφωνηθέν δικτυακό συμβόλαιο μεταξύ του συντονιστή και των μελών.

Μια ή περισσότερες, ανταγωνιστικές ή μη, Απλές ή Σύνθετες ΣΜΜΕΑ μπορούν ν' αποτελέσουν τμήμα μιας Σύνθετης ΣΜΜΕΑ.

Τύπος C – Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ

Ο τύπος 'C' ή Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ αποτελεί ένα επίσημο δίκτυο συνεργασίας μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων με ισχυρούς δεσμούς σύνδεσης μεταξύ όλων των μερών, αναφερομένων ως οι «συνεργάτες» και ένα συλλογικό κεντρικό έλεγχο. Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα διαχωρίζονται και κατανέμονται στους διαφορετικούς συνεργάτες της ΣΜΜΕΑ.

Ένας περισσότερο ηγετικός ρόλος μπορεί ν' ανατεθεί σε έναν συνεργάτη, αναφερόμενος ως ο «επικεφαλής συνεργάτης». Η διαδικασία λήψης αποφάσεων και ο τρόπος εκτέλεσης των συναλλαγών θα πρέπει να καθορίζονται πριν από τη δημιουργία της ΣΜΜΕΑ. Οι Πολύπλοκες ΣΜΜΕΑ είναι δύσκολες στη δημιουργία λόγω του μεγάλου αριθμού ζητημάτων, τα οποία πρέπει να συμφωνηθούν μεταξύ των συνεργατών. Η συνεργασία μπορεί να είναι βασισμένη σε μια σύμβαση μεταξύ όλων των συνεργατών ή να ενσωματώνεται σε ένα νέο νομικό πρόσωπο (π.χ. μια κοινοπραξία). Οι Απλές ΣΜΜΕΑ, εκπροσωπούμενες από τους επικεφαλής τους, ενδέχεται ν' αποτελούν συνεργάτες στα πλαίσια μιας Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ.

Εικόνα 4 – Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ

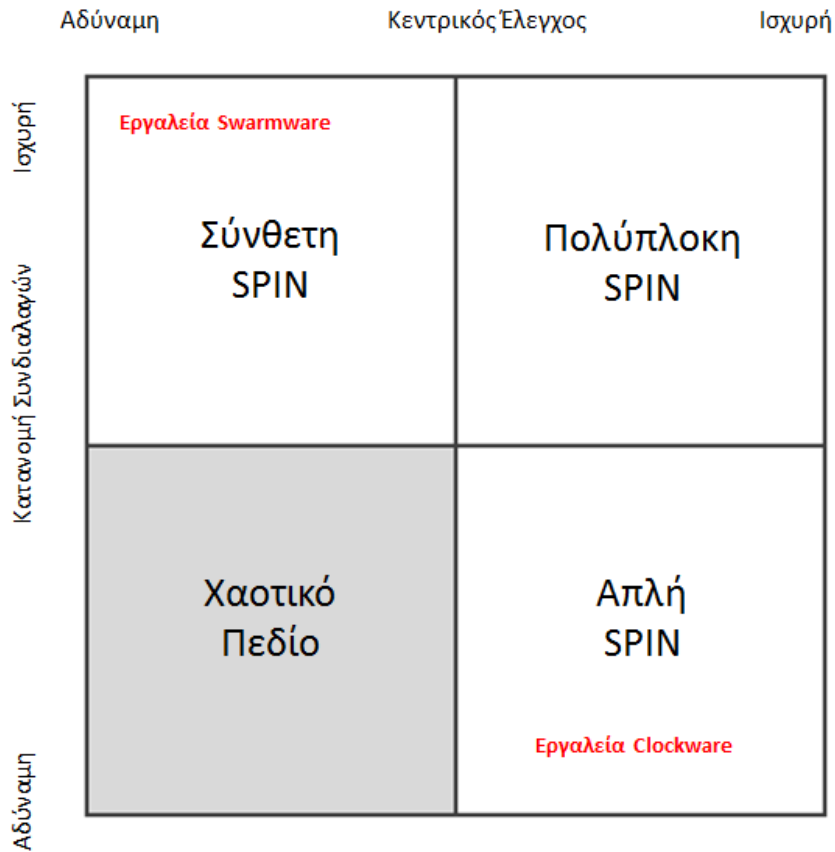
Επισκόπηση συνεργατών ΣΜΜΕΑ και ο ρόλος τους

Τύπος ΣΜΜΕΑ	Όνομα δράστη	Περιγραφή ρόλου
Απλή	Επικεφαλής	<ul style="list-style-type: none"> • Ηγείται της ΣΜΜΕΑ, παρέχει ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών στην αγορά. • Υπεύθυνος για τις πωλήσεις, τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, την εποπτεία των εργασιών.
	Συνεργάτης	<ul style="list-style-type: none"> • Υπεργολάβος του επικεφαλής. • Παρέχει μια συγκεκριμένη υπηρεσία.
Σύνθετη	Συντονιστής	<ul style="list-style-type: none"> • Ενισχύει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών. • Υλοποιεί κοινές δράσεις (π.χ. προώθηση του concept EPC). • Συντονίζει τη ΣΜΜΕΑ. • Μπορεί να αποτελεί εξωτερικό διευκολυντή για την υποστήριξη της ανάπτυξης της Απλής ή της Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ
	Μέλος	<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετέχει στις συνδιαλλαγές. • Αγοραστής ή και/πάροχος εργαλείων από/προς άλλα μέλη. • Συνεργασία με ένα ή περισσότερα μέλη για την ανάπτυξη νέων ΣΜΜΕΑ.
Πολύπλοκη	Ηγετικός Συνεργάτης	<ul style="list-style-type: none"> • Εκτελεί έναν περισσότερο ηγετικό ρόλο όπως έχει συμφωνηθεί μεταξύ των συνεργατών.
	Συνεργάτης	<ul style="list-style-type: none"> • Εκτελεί συγκεκριμένα καθήκοντα στα πλαίσια της συμφωνίας μιας ΣΜΜΕΑ.

2.2 Πλαίσιο ΣΜΜΕΑ

3 Οι διαφορετικοί τύποι ΣΜΜΕΑ μπορούν να παρουσιαστούν ακόμη με τη μορφή ενός πλαισίου με τέσσερα τμήματα, όπως φαίνεται στην εικ. 5.

Εικόνα 5: Επισκόπηση των διαφορετικών πεδίων βάσει ελέγχου και κατανεμημένων συνδιαλλαγών.



Πηγή: Factor4, 2015, βασισμένη στο πλαίσιο Cynefin

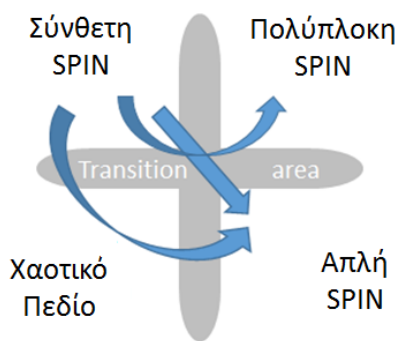
Το Χαοτικό Πεδίο αναφέρεται σε μια κατάσταση χαμηλών συνδιαλλαγών και με έλλειψη ελέγχου. Από την οπτική ενός παρατηρητή, δεν είναι ξεκάθαρο το τι συμβαίνει. Αν και μια ΣΜΜΕΑ θα μπορούσε να διανύσει μια περίοδο χάους κατά τον κύκλο ζωής της, ο στόχος θα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας ΣΜΜΕΑ σε ένα από τα υπόλοιπα πεδία.

Είναι σημαντικό ν' αναγνωριστεί ότι ορισμένες καταστάσεις επιζητούν μια μετάβαση και ότι μια μετάβαση απαιτεί μια διαφορετική διοικητική/διαχειριστική προσέγγιση. Μια σημαντική φάση του κύκλου ζωής μιας ΣΜΜΕΑ αποτελεί η δυνητική μετάβαση από ένα τύπο ΣΜΜΕΑ σε έναν άλλο.

2.3 Μετάβαση από έναν τύπο ΣΜΜΕΑ σε έναν άλλο

Όταν η αγορά αρχίζει ν' ανέρχεται στον τομέα των υπηρεσιών EPC, μια Σύνθετη ΣΜΜΕΑ μπορεί να μετατραπεί σε μία ή περισσότερες Πολύπλοκες ΣΜΜΕΑ ή/και Απλές ΣΜΜΕΑ. Αυτό μπορεί να αποτελεί συνέπεια μιας ελεγχόμενης, αλλά επίσης και μιας πιο άναρχης, διαδικασίας.

Η μεταβατική φάση αποτελεί ένα χρονικό σημείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους καίριους υιοθετητές ώστε να κινηθούν γρηγορότερα από άλλους για να δημιουργήσουν νέες συνεργασίες, οι οποίες θα ενδυναμώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι άλλων παρόχων υπηρεσιών (π.χ. μεγάλες ESCO) ή έναντι πρότερων συνεργατών μέσα σε μια Σύνθετη ΣΜΜΕΑ.



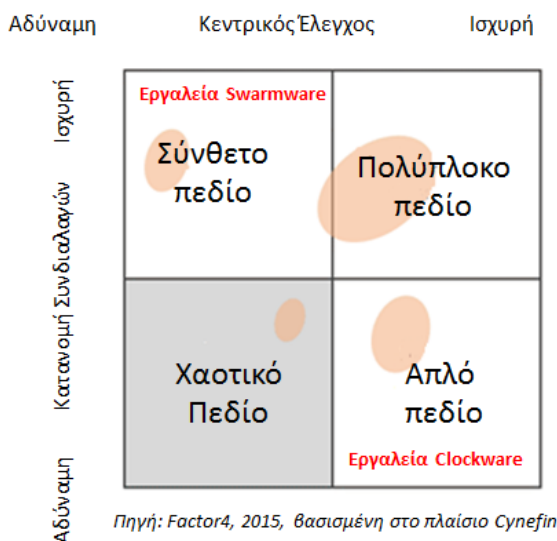
Πηγή: Factor4, 2015, βασισμένη στο πλαίσιο Cynefin

Εικόνα 7 – Μετάβαση από ένα πεδίο σε ένα άλλο

2.4 ΣΜΜΕΑ σε περισσότερα από ένα πεδία

Μπορεί να κυριαρχεί ένας συγκεκριμένος τύπος ΣΜΜΕΑ ή μια ΣΜΜΕΑ μπορεί να τοποθετείται σε παραπάνω από ένα πεδία.

Εικόνα 6 – Παράδειγμα ΣΜΜΕΑ που τοποθετείται σε διαφορετικά πεδία σε κάποιο χρονικό σημείο.



Ένας οργανισμός όπως μια ΣΜΜΕΑ μπορεί ν' αποτελεί μια συνένωση στοιχείων, τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικά πεδία.

Η ίδια η κοινοπραξία EPC+ αποτελεί παράδειγμα μιας ΣΜΜΕΑ, η οποία κυρίως τοποθετείται στο πολύπλοκο πεδίο αλλά επιπλέον ενέχει στοιχεία, τα οποία τοποθετούνται στα λοιπά πεδία.

2.5 Διοικητικές-διαχειριστικές συνέπειες

Κάθε κυρίαρχος τύπος ΣΜΜΕΑ απαιτεί διαφορετική προσέγγιση και μια σειρά εργαλείων διοικητικής υποστήριξης. Ακριβώς το ίδιο συμβαίνει και για κάθε πεδίο μιας ΣΜΜΕΑ, σπουδήποτε υφίστανται περισσότερα από ένα πεδία.

Απλή ΣΜΜΕΑ

Ο διοικητικός στόχος μιας Απλής ΣΜΜΕΑ είναι η αποτελεσματικότητα, δηλαδή η αποδοτικότητα όπως είναι ήδη γνωστή. Το μοντέλο αποφάσεων βασίζεται στη διερεύνηση της αγοράς και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων ανταπόκρισης σε αυτήν. Σε αυτόν τον τύπο ΣΜΜΕΑ χρησιμοποιούνται δομημένες και γνωστές προσεγγίσεις και τεχνικές. Τα Clockware tools αποτελούν τα συνιστώμενα εργαλεία προς χρήση σε μια Απλή ΣΜΜΕΑ.

Ο Επικεφαλής θα πρέπει να έχει κατάλληλη συνειδητοποίηση της κατάστασης της δικής του οργάνωσης και αγοράς (συνολική δυναμική της αγοράς, δυνητικοί πελάτες, ανταγωνιστές, ρόλος δημόσιας πολιτικής, ...). Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων (Business Model Canvas) αποτελεί ένα από τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υπόδειξη των διαφορετικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη διαχείριση και ανάπτυξη μιας Απλής ΣΜΜΕΑ. Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων αποτελεί βάση στρατηγικής διοίκησης και το πλαίσιο για την ανάπτυξη νέων -ή την τεκμηρίωση υπαρχόντων- επιχειρηματικών μοντέλων. Αποτελεί ένα οπτικό διάγραμμα με στοιχεία τα οποία περιγράφουν την αξιακή πρόταση μια εταιρείας ή ενός προϊόντος, την υποδομή, τους πελάτες και τα οικονομικά στοιχεία. Βοηθά τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίζουν τις δραστηριότητές τους μέσω της υπόδειξης δυνητικών εμπορικών προοπτικών.

Σύνθετη ΣΜΜΕΑ

Η προσέγγιση σε μια Σύνθετη ΣΜΜΕΑ είναι ιδιαίτερα διαφορετική σε σύγκριση με τους άλλους δύο τύπους. Διοικητικό στόχο για τον τύπο αυτό αποτελεί η καινοτομία και η αποτελεσματικότητα. Ο βαθμός ελευθερίας στα πλαίσια μιας τέτοιας ΣΜΜΕΑ είναι ιδιαίτερα υψηλότερος σε σύγκριση με τους άλλους δύο τύπους. Οι συμμετέχοντες θα συνεισφέρουν και θα συμμετάσχουν σε επιτυχή αποτελέσματα εφόσον έχουν την προσδοκία ότι οι αλληλεπιδράσεις εντός της ΣΜΜΕΑ θα αποβούν αργά ή γρήγορα επιτυχείς. Οι συντονιστές (ο συντονιστής) δεν θα πρέπει να προσπαθήσουν να ελέγξουν τις διαδικασίες, διότι αυτό θα λειτουργήσει αρνητικά στα πλαίσια των δυναμικών συνδιαλλαγών εντός της ΣΜΜΕΑ. Απεναντίας, οι συντονιστές (ο συντονιστής) θα πρέπει να σχεδιάζουν, να δημιουργούν και να ισχυροποιούν τις συνδιαλλαγές μεταξύ των συνεργατών. Οι συντονιστές (ο συντονιστής) θα πρέπει να καταγράφουν κοινά σχέδια, όπως αυτά αναδύονται. Όλοι οι συνεργάτες θα πρέπει να προσπαθούν ν' ανιχνεύουν υποσχόμενα αποτελέσματα για εκείνους ή τη ΣΜΜΕΑ στο σύνολό της. Σε μια Σύνθετη ΣΜΜΕΑ χρησιμοποιούνται τα εργαλεία Swarmware.

Ένα υποστηρικτικό εργαλείο για τους διευκολυντές μιας Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ αποτελούν τα Μοντέλα Δυναμικής Συστημάτων (Systems Dynamics Modelling). Αυτά αποτελούν μια διέξοδο και ένα σύνολο εννοιολογικών εργαλείων, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες να κατανοούν καλύτερα τη δομή και τη δυναμική πολύπλοκων συστημάτων. Ένα από τα βασικά δυνατά του σημεία βασίζεται στην εκμείωση νοητικών μοντέλων των διαφόρων δραστών και συμμετεχόντων στο σύστημα, και την ενσωμάτωσή τους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να υφίσταται ακριβέστερη κατανόηση του συνολικού συστήματος. Όλοι οι συνεργάτες μιας Σύνθετης ΣΜΜΕΑ θα πρέπει να προσπαθούν να διαθέτουν μια πολύ καλή συναίσθηση της κατάστασης του ίδιου τους του οργανισμού, καθώς και της αγοράς.

Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ

Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων που προαναφέρθηκε αποτελεί ακόμη ένα χρήσιμο υποστηρικτικό εργαλείο για το σχεδιασμό και τη διαχείριση μιας Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ. Η αρχική εστίαση μιας Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ βασίζεται στην ενσωμάτωση διαφορετικών μερών και τεχνογνωσιών στα πλαίσια της ΣΜΜΕΑ.

Καθώς η ΣΜΜΕΑ θα ενεργεί ως σύνολο, η ποιότητα της συμπεριφοράς και των υπηρεσιών καθενός από τους συνεργάτες θα καθορίζει και την επιτυχία. Τα μέρη πρέπει να συμφωνούν στην κατανομή των εργασιών, καθώς και τον τρόπο, με τον οποίο θα μοιράζονται τα κόστη, τους κινδύνους και τα οφέλη.

Προκειμένου να είναι δυνατή η δημιουργία ενός τέτοιου τύπου ΣΜΜΕΑ, ο αριθμός των συμμετεχόντων μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα πρέπει να περιορίζεται ιδανικά σε δύο ή τρεις, καθώς και να αναζητούνται μικρομεσαίες επιχειρήσεις με αλληλοσυμπληρούμενες δεξιότητες ή/και κάλυψη της αγοράς. Η συναίσθηση της κατάστασης της ίδιας της οργάνωσης και της αγοράς θα πρέπει να κατανέμεται.

2.6 Επιλέγοντας τον κατάλληλο τύπο ΣΜΜΕΑ

Η επιλογή του κατάλληλου τύπου ΣΜΜΕΑ θα καθορίσει σε ένα μεγάλο βαθμό και την επιτυχία. Σημαντικό παράγοντα στην επιλογή του τύπου ΣΜΜΕΑ αποτελεί αφενός το επίπεδο ανάληψης της EPC στην αγορά και αφετέρου το επίπεδο της κατάστασης ανταγωνισμού μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες EPC.

Απλή ΣΜΜΕΑ

Μια οργάνωση Απλής ΣΜΜΕΑ είναι κατάλληλη υπό τις ακόλουθες συνθήκες:

- Μια αγορά για υπηρεσίες EPC ή μια ανάθεση ενός σχεδίου EPC στην αγορά, το οποίο αναμένεται σε βραχυπρόθεσμη βάση (6 μήνες έως ένα έτος),
- Ο επικεφαλής (με τους συνεργάτες του) θα πρέπει ήδη να διαθέτει ένα μερίδιο αγοράς ή να είναι σε θέση να αποκτήσει μια αγορά σε βραχυπρόθεσμη βάση,
- Οι συνεργάτες θα πρέπει να αποδέχονται τον κεντρικό ρόλο του επικεφαλής,
- Οι συνεργάτες δεν θα πρέπει να έχουν τη φιλοδοξία και τις δυνατότητες να γίνουν ανταγωνιστές του επικεφαλής.

Χωρίς επιχειρηματική δραστηριότητα (σε βραχυπρόθεσμη βάση), είναι προφανές ότι οι συνεργάτες δεν θα εκφράσουν ενδιαφέρον συμμετοχής σε μια Απλή ΣΜΜΕΑ ή ότι θα χάσουν το ενδιαφέρον τους μετά από κάποιο διάστημα.

Σύνθετη ΣΜΜΕΑ

Μια οργάνωση Σύνθετης ΣΜΜΕΑ είναι κατάλληλη υπό τις ακόλουθες συνθήκες:

- Κατάσταση προ-αγοράς, όπου το concept της EPC δεν είναι πολύ γνωστό ή χρησιμοποιημένο,
- Μια προσδοκία ότι το concept EPC θα αναληφθεί από την αγορά σε μεσοπρόθεσμη βάση (2 με 3 χρόνια),
- Η προσδοκία ότι η Σύνθετη ΣΜΜΕΑ μπορεί να έχει επίδραση στην ανάπτυξη της αγοράς (μέσω lobbying ή/και marketing) ή/και στη μελλοντική ανταγωνιστική θέση των συνεργατών της ΣΜΜΕΑ στην εν λόγω αγορά.

Μια Σύνθετη ΣΜΜΕΑ είναι ακόμη κατάλληλη για την προώθηση και προαγωγή της καινοτομίας μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή/και ως πλατφόρμα υποστήριξης συναλλαγών επιχειρηματικής δραστηριότητας μεταξύ συνεργατών, οι οποίοι δεν είναι ανταγωνιστές μεταξύ τους.

Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ

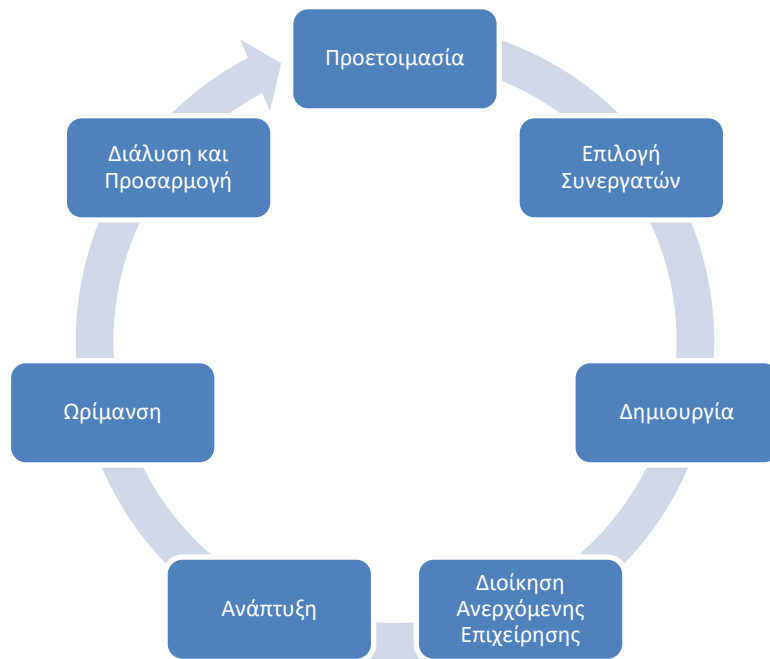
Μια οργάνωση Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ είναι κατάλληλη υπό τις ακόλουθες συνθήκες:

- Αγορά για υπηρεσίες EPC ή ανάθεση ενός concept EPC, το οποίο αναμένεται σε βραχυπρόθεσμη βάση (6 μήνες έως ένα έτος),
- Παρουσία ανταγωνιστών (λουιές μικρές ESCO από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ή/και μεγάλες ESCO) στην αγορά,
- Οι συνεργάτες μιας Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ διαβλέπουν μια ανάγκη ενδυνάμωσης της ανταγωνιστικής τους θέσης μέσω της συνεργασίας μεταξύ τους,
- Ο ένας συνεργάτης συμπληρώνει τον άλλο σε επίπεδο γνώσεων, πόρων ή/και εστίασης στην αγορά,
- Οι συνεργάτες μιας Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ είναι πρόθυμοι να μοιραστούν κόστη, κινδύνους και οφέλη.

3. Φάσεις και κύκλος ζωής μιας ΣΜΜΕΑ

Για τη δημιουργία μιας ΣΜΜΕΑ απαιτείται ένας βαθμός προετοιμασίας. Αυτός περιλαμβάνει μια αρχική ανάλυση της αγοράς και μια διαδικασία λήψης αποφάσεων για τον πιο κατάλληλο τύπο ΣΜΜΕΑ. Ο τύπος ΣΜΜΕΑ θα επηρεάσει επιπλέον σε μεγάλο βαθμό την επιλογή των συνεργατών, καθώς και τη δημιουργία και τη διαχείριση της ΣΜΜΕΑ.

Εικόνα 8 – Επισκόπηση φάσεων



4. Οργανωτικά εργαλεία ανά τύπο ΣΜΜΕΑ

Τα οργανωτικά εργαλεία, τα οποία απαιτούνται για την πραγματοποίηση της δημιουργίας και της κατάλληλης λειτουργίας μιας ΣΜΜΕΑ εξαρτώνται από τον (κυρίαρχο) τύπο ΣΜΜΕΑ και από την αντίστοιχη φάση.

Τα οργανωτικά εργαλεία παρατίθενται παρακάτω, καθώς και η αναμενόμενη σημασία τους ανά τύπο ΣΜΜΕΑ.

Οργανωτικά Εργαλεία	ΣΜΜΕΑ		
	Απλή	Σύνθετη	Πολύπλοκη
Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου	*****	**	*****
Προσλαμβάνουσες? σε διαφορετικούς τύπους ΣΜΜΕΑ	*****	*****	*****
Ανάλυση της αγοράς	*****	*****	*****
Επιχειρηματικό Πλάνο	*****	*	*****
Κώδικας Δεοντολογίας	**	***	*****
Ψηφιακή πλατφόρμα δεδομένων και πληροφοριών	*****	*****	*****
Σύμβαση	*****	****	*****
- Στόχοι	*****	*****	*****
- Κανονισμοί συμμετοχής και απόρριψης	**	***	*****
- Κατανομή εργασιών	*****	*	*****
- Διαμοιρασμός του κινδύνου	**	*	*****
- Διαμοιρασμός κόστους	**	***	*****
- Διαμοιρασμός οφέλους	*	***	*****
- Συμφωνία σε επίπεδο υπηρεσιών	*****	*	*****
- Δικαιώματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας	*****	**	*****

Βαθμός σημασίας για μια ΣΜΜΕΑ: (*) Κανένας ή πολύ μικρός βαθμός έως (*****) πολύ σημαντικός.

5. Συστάσεις

Οι ιδέες του Πλαισίου Cynefin και η εφαρμογή τους σε οργανώσεις ΣΜΜΕΑ αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για τη δημιουργία του κατάλληλου τύπου ΣΜΜΕΑ και του συντονισμού ή διαχείρισης μιας ΣΜΜΕΑ. Οι περισσότεροι άνθρωποι χρειάζονται ορισμένο χρόνο για την πλήρη κατανόηση του εν λόγω πλαισίου. Το να λαμβάνεται υπόψη το πλαίσιο κάθε φορά που πρέπει να παρθεί μια διοικητική απόφαση αναφορικά με την οργάνωση και τη διαχείριση των σχέσεων, θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε την κεντρική ιδέα και την αξία του για μια ΣΜΜΕΑ. Αυτή ακόμη αποτελεί συνιστώμενη προσέγγιση όταν η κατάσταση δεν βαίνει όπως αναμενόταν σε συγκεκριμένο χρονικό σημείο και θα πρέπει να εκτιμηθούν επιπρόσθετες ενέργειες ή μια μεταβολή των διοικητικών αποφάσεων.

Όπως εξεξηγήθηκε ανωτέρω, μια ΣΜΜΕΑ μπορεί να τοποθετείται σε παραπάνω από ένα πεδία, αλλά αυτό δεν αποτελεί προτιμητέα κατάσταση, καθώς περιπλέκει τα πράγματα. Συνιστάται η έναρξη μιας ΣΜΜΕΑ με τα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου πεδίου.

6. Αναφορές

“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