



Κατευθυντήριες Γραμμές Οργανωτικών Εργαλείων

Νοέμβριος 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



Αναθεώρηση:

Stefan Amann
e7 Energie Markt Analyse GmbH
Walcherstraße 11/43
A-1020 Βιέννη
stefan.amann@e-sieben.at
www.e-sieben.at

Το παρόν έντυπο συντάχθηκε κατά το έργο
Energy Performance Contracting Plus και είναι
διαθέσιμο στον ιστότοπο του έργου αυτού.

www.epcplus.org

Εργασία: 2.2
Παραδοτέο: 2.3



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. Φάσεις δημιουργίας μιας ΣΜΜΕΑ.....	5
Προπαρασκευαστική φάση.....	6
Φάση πρώτη	6
Φάση δεύτερη	7
Φάση τρίτη:	8
Φάση τέταρτη.....	10
Φάση πέμπτη	10
Φάση έκτη	10
Φάση έβδομη	11
Φάση όγδοη	12
3. Λοιπά Οργανωτικά Εργαλεία.....	13

1. Εισαγωγή

Το έργο EPC+ έχει ως στόχο την ανάπτυξη και την προώθηση νέων επιχειρησιακών μοντέλων εφαρμογής υπηρεσιών ενεργειακής επάρκειας, μέσω της συνεργασίας μεταξύ Μικρών και Μεσάιων Επιχειρήσεων (SMEs).

Μέσω της συνεργασίας αυτής, μπορούν να προσφερθούν καινοτόμες υπηρεσίες ενεργειακής επάρκειας (EES). Η εν λόγω συνεργασία δίνει τη δυνατότητα στις SME να προσφέρουν νέες, υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ενέργειας, τις οποίες δεν θα ήταν εφικτό να προσφέρουν ως αυτόνομες εταιρείες. Τέτοιες υπηρεσίες αποτελούν σοβαρή εναλλακτική έναντι των τυπικών υπηρεσιών ενεργειακής επάρκειας, οι οποίες παρέχονται από μεγάλες εταιρείες υπηρεσιών ενέργειας (ESCO) και ενδέχεται να παράσχουν πολλά υποσχόμενες ευκαιρίες στα πλαίσια της καινοτομίας και των υπηρεσιών.

Η συνεργασία μεταξύ των SMEs με στόχο την παροχή από κοινού EES στην αγορά περιγράφεται ως ΣΜΜΕΑ.

Η ΣΜΜΕΑ (Σύμπραξη Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων για Καινοτόμες Υπηρεσίες Ενέργειας) αποτελεί μια οργανωμένη ομάδα ανεξαρτήτων εταιρειών, κυρίως μικρομεσαίων, οι οποίες παρέχουν από κοινού υπηρεσίες επάρκειας ενέργειας, διατηρώντας μια δομημένη, μακροπρόθεσμη συνεργασία με κοινά συμφωνημένους στόχους.

Παρότι τα οφέλη μιας ΣΜΜΕΑ είναι ξεκάθαρα, η δημιουργία μιας ΣΜΜΕΑ αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία. Οι SME δεν θα προχωρήσουν σε συνεργασία εκτός εάν υφίσταται ισχυρό αίτημα για Ανάγκη, Εμπιστοσύνη και Έλεγχο. Η διατήρηση της δέσμευσης από τα εμπλεκόμενα μέρη μπορεί να επιτευχθεί μόνο εφόσον όλα τα μέρη διαβλέπουν μια ξεκάθαρη ανάγκη για συνεργασία. Η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για τον περιορισμό των ενεργειών ιδίου συμφέροντος. Η δυνατότητα των SME να ελέγχουν σε μεγάλο βαθμό τη δική τους πορεία αποτελεί προαπαιτούμενο για όσους λαμβάνουν τις αποφάσεις γι' αυτές, προκειμένου να συμμετάσχουν σε ένα δίκτυο συνεργασίας.

Οι παρούσες κατευθυντήριες γραμμές αναπτύχθηκαν προκειμένου να υποστηρίξουν τη δημιουργία μιας ΣΜΜΕΑ. Περιγράφουν την αλληλουχία των διαφορετικών φάσεων δημιουργίας μιας ΣΜΜΕΑ, καθώς και τα οργανωτικά εργαλεία, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν σε κάθε φάση. Οι κατευθυντήριες γραμμές βασίζονται στις πρότερες ενέργειες και τα παραδοτέα των πακέτων εργασίας 2 και 4 και, πιο συγκεκριμένα, στην αναφορά 2.02 Οργανωτικά εργαλεία για Συνεργασίες μεταξύ SME για Πρωτοπόμενες Υπηρεσίες Ενέργειας.

2. Φάσεις δημιουργίας μιας ΣΜΜΕΑ

Νωρίτερα κατά το έργο EPC+, μάθαμε ότι οι ΣΜΜΕΑ μπορούν να έχουν διαφορετικές οργανωτικές δομές και σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών δραστών. Προκειμένου να κατανοηθούν οι διαφορές αυτές, καθώς και οι συνέπειές τους στις διοικητικές αποφάσεις, εισάγαμε μια κατηγοριοποίηση των ΣΜΜΕΑ σε Απλή, Σύνθετη και Πολύπλοκη και αποσαφηνίσαμε τους διάφορους ρόλους των μελών μιας ΣΜΜΕΑ ανά τύπο.¹

Μια Σύνθετη ΣΜΜΕΑ αποτελεί τον πλέον κατάλληλο τύπο οργάνωσης σε μια κατάσταση πριν την αγορά, όσον αφορά την προαγωγή των οφελών της συνεργασίας μεταξύ των SME και την υποστήριξη για τη δημιουργία Απλών ή/και Πολύπλοκων ΣΜΜΕΑ.

Οι Απλές και Πολύπλοκες ΣΜΜΕΑ δημιουργούνται με στόχο την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών ενέργειας, οπουδήποτε υφίσταται μια δυνητική προθυμία των μερών για συνεργασία, καθώς και μια αγορά υπηρεσιών EPC ή μια προσδοκία ότι η αγορά θ' αποδεχτεί αυτές τις υπηρεσίες σε βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη βάση (6 μήνες ή κατά το μέγιστο 2 χρόνια).

Κάθε τύπος ΣΜΜΕΑ θα διατηρεί τη δική του αλληλουχία αποφάσεων και ενεργειών, όπως περιλαμβάνονται στον παρακάτω πίνακα. Αυτές οι αποφάσεις και οι ενέργειες καθορίζονται από την προοπτική του μέρους, το οποίο αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να δημιουργήσει μια ΣΜΜΕΑ.

Φάση	Τύπος ΣΜΜΕΑ		
	Σύνθετη	Απλή	Πολύπλοκη
0	Απόφαση επί της ανάγκης για συνεργασία		
1	Απόφαση επί του πλέον κατάλληλου τύπου ΣΜΜΕΑ, βάσει της κατάστασης της αγοράς (πριν την αγορά, αγορά που αναμένεται σε βραχυπρόθεσμη βάση ή υπάρχουσα αγορά) και ίδιες στρατηγικές επιλογές.		
2	Καθορισμός των στόχων μιας ΣΜΜΕΑ Καθορισμός του ρόλου και των συμφερόντων του συντονιστή	Αρχικό Επιχειρηματικό Σχέδιο	
3	Αναγνώριση των μελών	Αναγνώριση των συνεργατών	Αναγνώριση των συνεταιίρων
4	Αρχική επαφή με τα λοιπά μέρη και πρόσκληση σε συνάντηση		
5	Αποσαφήνιση των στόχων και των προθέσεων	Αμφίπλευρες συναντήσεις	
6	Κοινές συναντήσεις	Σύμβαση ΣΜΜΕΑ	Κοινές συναντήσεις
7	Απόφαση περί συνέχισης της ΣΜΜΕΑ ή περί μετάβασης σε άλλο τύπο ΣΜΜΕΑ	Κοινή συνάντηση	Επιχειρηματικό Σχέδιο
8	Δείτε φάσεις 1 έως 8 για άλλες ΣΜΜΕΑ	Επιχειρηματικό Σχέδιο	Σύμβαση ΣΜΜΕΑ

¹ Για περαιτέρω πληροφορίες αναφορικά με την κατηγοριοποίηση των ΣΜΜΕΑ, ανατρέξτε στα Οργανωτικά εργαλεία για συνεργασίες SME Πρωτοποριακών Υπηρεσιών Ενέργειας.

Προπαρασκευαστική φάση

Προτού ληφθεί μια απόφαση αναφορικά με τη δημιουργία μιας ΣΜΜΕΑ, ο οργανισμός ή η εταιρεία, η οποία αναλαμβάνει την πρωτοβουλία αυτή, θα πρέπει να αξιολογήσει την ανάγκη για συνεργασία. Μια εταιρεία θα πρέπει να προχωρά σε συνεργασία μόνον εφόσον μια τέτοια ενέργεια θα ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση ως προς την τοποθέτησή της στην αγορά. Εάν η αξιολόγηση δείξει ότι η συνεργασία στα πλαίσια μιας ΣΜΜΕΑ αποτελεί τη βέλτιστη στρατηγική επιλογή, η εταιρεία θα πρέπει να καθορίσει το δικό της ρόλο στα πλαίσια της μελλοντικής ΣΜΜΕΑ, καθώς και τη δυναμική της σχέση με τα υπόλοιπα μέρη.

Φάση πρώτη

Φάση	Τύπος ΣΜΜΕΑ		
	Σύνθετη	Απλή	Πολύπλοκη
1	Η απόφαση για τον πλέον κατάλληλο τύπο ΣΜΜΕΑ βάσει της κατάστασης της αγοράς (πριν την αγορά, αναμενόμενη αγορά σε βραχυπρόθεσμη βάση ή υπάρχουσα αγορά) και ξεχωριστές στρατηγικές επιλογές.		

Η πρώτη φάση κατά τη δημιουργία μιας ΣΜΜΕΑ είναι κοινή για όλους τους τύπους ΣΜΜΕΑ. Περιλαμβάνει μια αρχική ανάλυση της κατάστασης της αγοράς, την ίδια ανταγωνιστική κατάσταση, τις ευκαιρίες για μια δυναμική ΣΜΜΕΑ και τον πλέον κατάλληλο τύπο ΣΜΜΕΑ.

Τα δύο κύρια οργανωτικά εργαλεία για τη φάση αυτή αποτελούν ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων και οι Οδηγίες περί Κατηγοριοποίησης ΣΜΜΕΑ.

Οργανωτικό Εργαλείο 1 - Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων

Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων αποτελεί ένα πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης και εκκίνησης για την ανάπτυξη νέων ή την καταγραφή υπαρχόντων επιχειρηματικών μοντέλων. Αποτελεί ένα οπτικό διάγραμμα με στοιχεία, τα οποία περιγράφουν τους κύριους συνεργάτες, τις βασικές δραστηριότητες, τους πόρους, τους πελάτες, τη δομή εξόδων και τις πηγές εσόδων μιας εταιρείας ή των ΣΜΜΕΑ. Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων μπορεί να εκτυπωθεί σε μια μεγάλη επιφάνεια, έτσι ώστε ομάδες ατόμων να μπορούν από κοινού ν' αρχίσουν να σχεδιάζουν και να συζητούν περί των στοιχείων των επιχειρηματικών μοντέλων με σημειώσεις σε χαρτάκια post-it ή με μαρκαδόρους σε πίνακα. Αποτελεί ένα εργαλείο άμεσης επαφής (hands-on), το οποίο προάγει την κατανόηση, το διάλογο, τη δημιουργικότητα και την αναλυτική δραστηριότητα.

Ο καμβάς επιχειρηματικών μοντέλων περιγράφεται στο βιβλίο "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers" των Alexander Osterwalder και Yves Peigner (δεύτερος συγγραφέας), 2009.

Μια προεπισκόπηση του βιβλίου διατίθεται εδώ:

www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf

Μια επεξήγηση του τρόπου δημιουργίας ενός καμβά επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να βρεθεί εδώ:

www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates

Οργανωτικό εργαλείο 2 - Κατηγοριοποίηση των τύπων ΣΜΜΕΑ

Μια σημαντική θεώρηση αποτελεί το γεγονός ότι οι ΣΜΜΕΑ μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις διακριτούς, διαφορετικούς τύπους.

Η αποτελεσματική κατανόηση των διαφορετικών οργανωτικών τύπων ΣΜΜΕΑ, των σχετικών κανόνων διοικητικών αποφάσεων και του τρόπου επιλογής του πιο κατάλληλου τύπου ΣΜΜΕΑ αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για την τελική επιτυχία μιας ΣΜΜΕΑ.

Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών τύπων ΣΜΜΕΑ και προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση για την επιλογή του πιο κατάλληλου τύπου. Όταν επιλέγεται ένας συγκεκριμένος τύπος ΣΜΜΕΑ, η επιλογή αυτή μπορεί να ενσωματωθεί σε μια επόμενη έκδοση του καμβά επιχειρηματικών μοντέλων, καθώς ο τύπος της ΣΜΜΕΑ θα έχει συνέπειες σε όλα τα στοιχεία που θα ληφθούν υπόψη για τη δημιουργία του Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων.

Μια επιπρόσθετη θεώρηση αποτελεί το γεγονός ότι μια ΣΜΜΕΑ μπορεί να είναι τοποθετημένη πλησίον του οριακού χώρου μεταξύ διαφορετικών τύπων ή μπορεί να μετακινηθεί από τον έναν τύπο στον άλλο. Μια ΣΜΜΕΑ, η οποία είναι τοποθετημένη κοντά σε οριακό χώρο, θα έχει χαρακτηριστικά δύο ή περισσότερων τύπων, πράγμα το οποίο θα καταστήσει πιο δύσκολο τον καθορισμό των εσωτερικών σχέσεων μεταξύ των δραστών της.

Η κατηγοριοποίηση των τύπων ΣΜΜΕΑ επεξηγείται στην ενότητα “D2.02 Οργανωτικά Εργαλεία για Συνεργασίες SME για Πρωτοποριακές Υπηρεσίες Ενέργειας”, η οποία διατίθεται στο: www.epcplus.org

Φάση δεύτερη

Φάση	Τύπος ΣΜΜΕΑ		
	Σύνθετη	Απλή	Πολύπλοκη
2	Καθορισμός των στόχων της ΣΜΜΕΑ Καθορισμός του ρόλου και των συμφερόντων του συντονιστή	Αρχικό Επιχειρηματικό Σχέδιο	

Σύνθετη ΣΜΜΕΑ

Ο στόχος μιας Σύνθετης ΣΜΜΕΑ είναι να μετατραπεί σε μια Απλή ή Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ ή να δημιουργήσει μία ή περισσότερες τέτοιες ΣΜΜΕΑ. Ο συντονιστής θα πρέπει να καθορίσει τους ακριβείς στόχους της Σύνθετης ΣΜΜΕΑ και το δικό του ρόλο στα πλαίσια αυτής, καθώς επίσης και το εάν έχει την

πρόθεση να συμμετάσχει σε μια δυνητική μελλοντική Απλή ή Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ. Όταν ο συντονιστής αποτελεί ήδη πάροχο υπηρεσιών ή έχει την πρόθεση να αποτελέσει τέτοιο, θα πρέπει να καθοριστεί πώς μπορεί ν' αποφευχθεί μια δυνητική σύγκρουση συμφερόντων με δυνητικά μέλη και με ποιον τρόπο ο ρόλος και τα συμφέροντά του θα γνωστοποιηθούν στα δυνητικά μέλη.

Και στις δύο περιπτώσεις, η αξιοπιστία του ως συντονιστή και η αποδοχή του ρόλου του από τα μελλοντικά μέλη της ΣΜΜΕΑ αποτελούν ιδιαίτερα καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Είναι ευκολότερη η επίτευξη της εμπιστοσύνης όταν ο ρόλος του συντονιστή περιορίζεται στην υποστήριξη άλλων εταιρειών για τη δημιουργία μιας Απλής ή Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ.

Απλή και Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ

Σε μια Απλή και Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ, η δεύτερη φάση περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός αρχικού επιχειρηματικού σχεδίου από τον Επικεφαλή (Απλή ΣΜΜΕΑ) ή από τον Ηγετικό Συνεργάτη (Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ). Αυτό το αρχικό επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο παρουσίασης ιδεών σε δυνητικούς συνεταιίρους ή συνεργάτες της ΣΜΜΕΑ σε επόμενο χρόνο κατά την τήρηση της διαδικασίας.

Το αρχικό επιχειρηματικό μοντέλο θα βοηθήσει ακόμη την ανίχνευση δυνητικών κενών πληροφόρησης και θα υποστηρίξει τη σκέψη και την ανταλλαγή ιδεών ως μέρος της σχεδιασμένης διαδικασίας.

Φάση τρίτη:

Φάση	Τύπος ΣΜΜΕΑ		
	Σύνθετη	Απλή	Πολύπλοκη
3	Αναγνώριση των μελών	Αναγνώριση των συνεταιίρων	Αναγνώριση των συνεργατών

Η τρίτη φάση αφορά στην αναγνώριση και την επιλογή των δυνητικών μερών. Η φάση αυτή είναι κοινή για όλους τους τύπους ΣΜΜΕΑ, αλλά τελείως διαφορετική στο πλαίσιο της επιλογής των πιο κατάλληλων μερών. Τα δυνητικά μέρη μπορούν να αναζητηθούν σε καταστάσεις μελών εθνικών και διεθνών οργανισμών και εμπορικών επιμελητηρίων, μέσω ιδίων δικτύων κλπ.

Σύνθετη ΣΜΜΕΑ

Εάν ο συντονιστής μιας Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ θα διενεργεί ως ανεξάρτητος διευκολυντής, θα πρέπει να επιλεγούν μέρη με μια ποικιλία τεχνογνωσίας, υπηρεσιών, πόρων και φιλοδοξιών.

Στόχο θα πρέπει ν' αποτελεί η συνένωση μιας ομάδας εταιρειών, στο πλαίσιο της οποίας θα μπορούν να δημιουργηθούν νέες αρχικές σχέσεις («κύκλοι») μεταξύ των εταιρειών αυτών ως αποτέλεσμα μιας δυναμικής, διαδραστικής διαδικασίας, δημιουργημένης και υποστηριζόμενης από το συντονιστή.

Όταν ο συντονιστής έχει την πρόθεση να αποτελέσει μέρος μιας μελλοντικής Απλής ή Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ, θα πρέπει να λάβει ήδη υπόψη του την πρόθεση αυτή κατά την επιλογή των αρχικών μελών, προκειμένου να διασφαλίσει τη θέση του.

Απλή ΣΜΜΕΑ

Η επιλογή δυνητικών συνεργατών σε μια Απλή ΣΜΜΕΑ βασίζεται στην ανάγκη συνεργασίας στα πλαίσια επιπρόσθετης τεχνογνωσίας και υπηρεσιών και με γνώμονα το ότι οι επιλεγμένοι δυνητικοί συνεργάτες θα είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν βάσει μιας σχέσης Επικεφαλή - Συνεργάτη.

Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ

Η επιλογή δυνητικών συνεργατών σε μια Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ θα πρέπει να πραγματοποιείται με ιδιαίτερα μεγάλη προσοχή. Αφού δημιουργηθεί, μια πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ θα διενεργεί ως σύνολο και οι συνεργάτες θα είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλοεξαρτώμενοι.

Φάση τέταρτη

Φάση	Τύπος ΣΜΜΕΑ		
	Σύνθετη	Απλή	Πολύπλοκη
4	Αρχική επαφή με άλλα μέρη και πρόσκληση για συνάντηση		

Κατά την τέταρτη φάση, τα δυνητικά μέλη, οι συνεργάτες ή οι συνέταιροι θα πρέπει να έρθουν σε επαφή και να προσκληθούν σε μια κοινή συνάντηση σε μια Σύνθετη ΣΜΜΕΑ ή, σε αρχικώς διμερείς συναντήσεις, σε μια Απλή και Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ.

Φάση πέμπτη

Φάση	Τύπος ΣΜΜΕΑ		
	Σύνθετη	Απλή	Πολύπλοκη
5	Αποσαφήνιση των προθέσεων και των στόχων	Διμερείς συναντήσεις	

Σύνθετη ΣΜΜΕΑ

Η πέμπτη φάση μιας Σύνθετης ΣΜΜΕΑ αφορά στην αποσαφήνιση των στόχων της ΣΜΜΕΑ, καθώς και της πρόθεσης και του ρόλου του Συντονιστή.

Προκειμένου να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη και προθυμία συμμετοχής σε μια Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ, τα δυνητικά μέλη θα πρέπει να γνωρίζουν λεπτομερώς τι προσδοκίες μπορούν να έχουν από τη συμμετοχή και το τι αναμένεται από εκείνα. Αυτή η αποσαφήνιση μπορεί να έχει τη μορφή μιας συνεργασίας μεταξύ κυριών, ενός υπομνήματος κατανόησης ή ενός συμβολαίου. Αν και μη δεσμευτικά νομικά κείμενα είναι κατάλληλα για μια ΣΜΜΕΑ με ανεξάρτητο συντονιστή, τα δεσμευτικά νομικά κείμενα ενδείκνυνται για μια ΣΜΜΕΑ, της οποίας ο συντονιστής έχει εμπορικό στόχο.

Απλή και Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ

Η πέμπτη φάση μιας Απλής και Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ βασίζεται στις διμερείς συναντήσεις μεταξύ των δυνητικών συνεργατών ή συνεταίρων, προς συζήτηση μιας δυνητικής συνεργασίας, καθώς και του ρόλου του κάθε μέρους και των επόμενων βημάτων.

Φάση έκτη

Φάση	Τύπος ΣΜΜΕΑ		
	Σύνθετη	Απλή	Πολύπλοκη
6	Κοινές συναντήσεις	Σύμβαση ΣΜΜΕΑ	Κοινές συναντήσεις

Σύνθετη ΣΜΜΕΑ

Η έκτη φάση μιας Σύνθετης ΣΜΜΕΑ αφορά σε κοινές συναντήσεις όλων των μελών. Βάσει μιας προκαταρκτικής ανάλυσης των χαρακτηριστικών των μελών, της παρατήρησης κατά την διάρκεια τέτοιων συναντήσεων ή/και τις ερωτήσεις των μελών, μπορούν να ανιχνευθούν ένας ή περισσότεροι

αυτοοργανωμένοι κύκλοι μελών. Αφού αυτοί ανιχνευθούν, μπορεί να ληφθεί μια απόφαση για το εάν θα προχωρήσουν με έναν ή περισσότερους από τους κύκλους αυτούς.

Απλή ΣΜΜΕΑ

Η έκτη φάση μιας Απλής ΣΜΜΕΑ αποτελείται από μια Συμφωνία Επικεφαλής-Συνεργάτη. Η εν λόγω συμφωνία είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της θέσης του Επικεφαλής και θα πρέπει να πραγματοποιείται πριν τη γνωριμία των Συνεργατών μεταξύ τους, εντός ή εκτός των κοινών συναντήσεων που θα έχει διοργανώσει ο Επικεφαλής.

Οργανωτικό Εργαλείο 3 - Υπόδειγμα συμβολαίου Απλής ΣΜΜΕΑ

Το υπόδειγμα συμβολαίου Απλής ΣΜΜΕΑ βασίζεται στο συμπέρασμα ότι ο Επικεφαλής διατηρεί μια ισχυρή διαπραγματευτική θέση. Κατά βάση πρόκειται για ένα υπόδειγμα σύμβασης υπεργολαβίας.

Στην πραγματικότητα, μια ΑΠΛΗ ΣΜΜΕΑ μπορεί να τοποθετείται στον οριακό χώρο μεταξύ Απλής και Πολύπλοκης και να διατηρεί κάποια στοιχεία συνεταιρισμού. Στους επικεφαλής μιας Απλής ΣΜΜΕΑ συστήνεται να διαβάζουν το υπόδειγμα συμβολαίου μιας Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ και να ενσωματώνουν τμήματα αυτού στο δικό τους υπόδειγμα, εφόσον κρίνεται απαραίτητο.

Ένα υπόδειγμα ενός συμβολαίου Απλής ΣΜΜΕΑ μπορεί να βρεθεί στον ιστότοπο της EPC +:
www.epcplus.org

Ένα παράδειγμα υποδείγματος μνημονίου κατανόησης είναι ακόμη διαθέσιμο για τους συνεργάτες της EPC +.

Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ

Η έκτη φάση μιας Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ αποτελείται από κοινές συναντήσεις όλων των συνεργατών, με στόχο τη συζήτηση και τη συμφωνία των στόχων και της δομής της ΣΜΜΕΑ, καθώς και της συνεισφοράς, των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων του κάθε συνεργάτη.

Ο καμβάς επιχειρηματικών μοντέλων και το αρχικό επιχειρηματικό σχέδιο που έχει αναπτυχθεί κατά τη φάση 2 μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως υποστηρικτικά μέσα της εν λόγω διαδικασίας.

Φάση έβδομη

Φάση	Τύπος ΣΜΜΕΑ		
	Σύνθετη	Απλή	Πολύπλοκη
7	Απόφαση για τη συνέχεια της ΣΜΜΕΑ ή για μετάβαση σε άλλο τύπο ΣΜΜΕΑ	Κοινή συνάντηση	Επιχειρηματικό Σχέδιο

Σύνθετη ΣΜΜΕΑ

Η Φάση 7 αποτελεί την τελική φάση του κύκλου ζωής μιας Σύνθετης ΣΜΜΕΑ. Στη φάση αυτή, θα πρέπει να ληφθεί μια απόφαση αναφορικά με τη συνέχιση της Σύνθετης ΣΜΜΕΑ ή για την εκκίνηση της

διαδικασίας δημιουργίας ή μετατροπής της σε μία ή περισσότερες Απλές ή Πολύπλοκες ΣΜΜΕΑ. Ο Συντονιστής μπορεί ν' αποφασίσει για τη συνέχιση του ρόλου του ως συμβούλου για την υποστήριξη των εταιρειών κατά τη δημιουργία μιας Απλής ή Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ, εάν δεν έχει την πρόθεση ν' αποτελέσει μέρος μιας εξ αυτών των ΣΜΜΕΑ.

Απλή ΣΜΜΕΑ

Αφού ο Επικεφαλής αποκτήσει σύμβαση με διαφορετικούς συνεργάτες, μπορεί να διοργανώσει μια κοινή συνάντηση για συζήτηση για την αγορά και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Το αποτέλεσμα της συνάντησης αυτής μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τροφοδότηση του επιχειρηματικού σχεδίου του Επικεφαλής.

Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ

Σε συνέχεια των κοινών συναντήσεων της προηγούμενης φάσης, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο με ισχυρή εμπλοκή του κάθε συνεργάτη. Το τελικό επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να γίνει αποδεκτό από κάθε συνεργάτη και θ' αποτελέσει τη βάση για τις διαπραγματεύσεις του συμβολαίου της φάσης οχτώ.

Φάση όγδοη

Φάση	Τύπος ΣΜΜΕΑ		
	Σύνθετη	Απλή	Πολύπλοκη
8	Δείτε φάσεις 1 έως 8 για άλλες ΣΜΜΕΑ	Επιχειρηματικό Σχέδιο	Σύμβαση ΣΜΜΕΑ

Απλή ΣΜΜΕΑ

Αφού ο Επικεφαλής διαθέσει ένα συμβόλαιο με τους διαφορετικούς συνεργάτες, θα πρέπει να διοργανώσει μια κοινή συνάντηση για τη συζήτηση περί της αγοράς και των από κοινού επιχειρηματικών ευκαιριών. Το αποτέλεσμα της συνάντησης αυτής θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την τροφοδότηση του επιχειρηματικού σχεδίου του Επικεφαλής.

Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ

Οι συνεργάτες μιας Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ πρέπει να συμφωνήσουν τη συνεργασία, βάσει σύμβασης μεταξύ όλων των μερών.

Οργανωτικό εργαλείο 4 - Υπόδειγμα Σύμβασης Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ

Το υπόδειγμα σύμβασης Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ έχει βασιστεί στην παραδοχή ότι η ΣΜΜΕΑ αποτελεί μια πραγματική συνεργασία μεταξύ ίσων συνεργατών. Στην πραγματικότητα, μια Πολύπλοκη ΣΜΜΕΑ μπορεί να τοποθετείται κοντά στα όρια μεταξύ Πολύπλοκης και Απλής και να έχει στοιχεία μιας σύμβασης Επικεφαλής-Συνεργάτη.

Ένα υπόδειγμα σύμβασης Πολύπλοκης ΣΜΜΕΑ μπορεί να βρεθεί στον ιστότοπο της EPC +:

www.epcplus.org

Λοιπά οργανωτικά εργαλεία

Υπάρχει μια σειρά λοιπών οργανωτικών εργαλείων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη δημιουργία μιας ΣΜΜΕΑ, αλλά και για το διάστημα κατά το οποίο μια ΣΜΜΕΑ είναι ενεργή.

Ο κώδικας δεοντολογίας

Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για Συμβάσεις Ενεργειακής Απόδοσης (European Code of Conduct for Energy Performance Contracting/EPC), ο οποίος εισήχθη μέσω του Σχεδίου Διαφάνειας της IEE Transparens² το 2014, καθορίζει τις βασικές αξίες και αρχές, οι οποίες θεωρούνται θεμελιώδεις για την επιτυχή προετοιμασία και εφαρμογή των έργων EPC.

Κύριο ρόλο του Κώδικα Δεοντολογίας αποτελεί το να μεταφέρει αισιοδοξία για την αγορά EPC της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λαμβάνοντας υπόψη τις ποικιλομορφίες του σε κάθε κράτος-μέλος. Η συμμόρφωση με τον Κώδικα Δεοντολογίας μπορεί να θεωρηθεί ως το ελάχιστο επίπεδο απαιτούμενης ποιότητας στα πλαίσια των εφαρμοζόμενων έργων EPC.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελεί σημαντικό εργαλείο κατά τη σχέση μεταξύ των δραστών στο πλαίσιο μιας ΣΜΜΕΑ και μεταξύ της ΣΜΜΕΑ και των πελατών της.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας μπορεί να βρεθεί στο:

www.transparens.eu/eu/epc-code-of-conduct/

Αποθήκευση εγγράφων και λύσεις συγχρονισμού cloud

Η αποθήκευση εγγράφων και οι λύσεις συγχρονισμού βοηθούν τους ανθρώπους να εργάζονται από κοινού σε ένα έγγραφο ή αρχείο. Αποτελεί λογισμικό, το οποίο επιτρέπει σε ομάδες να εργάζονται ταυτόχρονα επάνω στο ίδιο έγγραφο, όπως ένα επιχειρηματικό σχέδιο, κατά τον ίδιο χρόνο και από διαφορετικά τερματικά υπολογιστή ή κινητές συσκευές.

Παραδείγματα αποθήκευσης εγγράφων και συγχρονισμού λύσεων cloud αποτελούν τα Google Drive και MS Sharepoint.

² www.transparens.eu