

Проект Гибкой работы (FlexWork Blueprint) No. 001

(Версия 01 – 11/07/01)

Рассредоточенная команда по продвижению продукта

Группа МСП, объединяющая навыки и способности для успеха бизнеса

Это одна глава из серии "проектов", разработанных для иллюстрации моделей гибкой работы. Модели предназначены для использования бизнес-советниками в качестве ресурса для поддержки тех МСП, которые изучают гибкую работу для применения в своем бизнесе, или тех МСП, развитие бизнеса которых может быть успешным при внедрении гибкой работы.

Подготовлено для проекта FlexWork компанией Interaction Design Ltd, UK. <http://www.i-d.co.uk>
Дополнительные сведения о проекте FlexWork - на сайте <http://www.flexwork.eu.com>

Рассредоточенная команда по продвижению продукта

Группа МСП, объединяющая навыки и способности для успеха бизнеса

1. Общее представление

Этот проект представляет общий анализ рассредоточенной работы с вовлечением многочисленных МСП. Он исследует и раскрывает отличительные черты общего понятия рассредоточенной работы, когда члены команды представляют разные организации. Проект разъясняет общие закономерности на основе обобщенной ситуации, выведенной из реального случая, к которому были добавлены отдельные аспекты сходных случаев, чтобы осветить более широкий круг вопросов, представляющих интерес. Названия и географические места изменены, однако четко отражают факты.

2. Обоснование и вовлеченные стороны

Рассредоточенная работа все больше распространяется не только внутри отдельной компании, но и между компаниями, которые работают над выполнением совместных инициатив. Этот проект предоставляет основу для развертывания рассредоточенной совместной работы, которая может быть применена в каждом случае. Он пригоден к любым МСП, которые или имеют работников в нескольких местах (представляющих компанию), или сотрудничают (или стремятся к сотрудничеству) с другими МСП, чтобы использовать бизнес-возможности, требующие больше персонала, знаний и навыков, чем может предложить одна компания, работая в одном зафиксированном месте. Потенциальные выгоды для компании многочисленны и включают в себя:

- Возможность избежать перемещения людей на временное место работы
- Возможность позволить людям работать над несколькими проектами в одном месте
- Раскрытие бизнес-возможностей для использования существующих навыков и знаний в проектах, в которых лишь часть требуемой общей компетенции может быть в наличии у одной компании
- Возможность вступать в новые бизнес-предприятия для испытания перед расширением деятельности (сначала используйте внешнюю поддержку, перед тем как разработать новые внутренние инструменты поддержки, когда идея одобрена)
- Компании могут использовать новые рабочие возможности, сконцентрированные в отдаленных местах, без инвестиций в региональные офисы.

Все эти выгоды позволяют расширить коммерческий потенциал (увеличить доход) без каких-либо последствий для инвестиционного риска и без операционной сложности. Модель может быть применена в любом регионе, потому что операционный потенциал, как будет показано, полагается лишь на существование хорошей телекоммуникационной инфраструктуры.

3. Описания использования гибкой работы

"Типичный сценарий использования" этого проекта является результатом деятельности,

посредством которой группа компаний ранее работала над производством нового типа "системы управления документами" (document management system, объединяя сканированные документы, цифровые документы и информационные источники в вебе. Продукт предлагался как "Интранет" для управления документами в больших корпорациях и был призван заполнить "рыночную брешь", включая доступ внешних клиентов через "Экстранет", определяя пространства свободного доступа и другие ценные пространства, тем самым делая онлайн-взаимодействие более привлекательным. Продукт известен как DoKMan (система распределения документов и знаний).

3.1 История

Существенная часть продукта DoKMan была создана датской фирмой по разработке и поставкам программного обеспечения DocSmart, специализирующейся на системах управления документами (document management - DM). DocSmart также начала работать над системами "управления знаниями" (P3) (knowledge management - KM), стремясь к логическому расширению своего основного рынка, и начала сотрудничать с двумя другими компаниями. Первой из них была компания I-Soft, ирландская фирма по разработке программного обеспечения, специализирующаяся на системах автоматического сканирования и OCR (optical character recognition, автоматическое распознавание текста- АРТ), и проявляющая заинтересованность в развитии систем распределения деятельности для других поставщиков, чтобы дополнить свой портфель услуг. Второй компанией была IberiK, испанская консультационная фирма по распределению знаний, работающая над интеграцией систем распределения документов и знаний в качестве нового рынка, а также разрабатывающая новую линию бизнеса, обеспечивающего онлайн-приложения "поддержки" для систем P3.

Так как продвижение нового продукта требовало поддержки высокой степени, более компетентного маркетинга и средств для сбыта, чем прежние продукты, DocSmart была обеспокоена тем, что должна была использовать свою установившуюся цепь поставок, которая состояла из перепродавцов разных технологических продуктов, производимых разными поставщиками. Они решили пригласить сотрудников для формирования команды по продвижению, продажам и поддержке, которая должна была работать на европейский рынок (почти весь), а также пригласить TekWrite - британскую фирму технических авторов, которая имела богатый опыт в организации публикаций и переводческой работы в нескольких европейских регионах.

Начальное соглашение заключалось в том, что DocSmart будет обеспечивать скандинавский, немецкий рынки, а также рынки Бенилюкса; IberiK - испанский и французский рынки; I-Soft - ирландский и британский; было также решено разработать совместное финансовое соглашение параллельно с развитием команды и определением задач.

3.2 Задачи и команда

Основные задачи по продвижению и поддержке DoKMan:

- **МАРКЕТИНГ**
 - Определение и осуществление маркетинговых действий
 - Проектировка программ маркетинга
 - Проектировка и осуществление презентаций продукта
- **ОБУЧЕНИЕ**
 - Определение и осуществление обучающих мероприятий

- Планирование семинаров по интеграции КМ/DM
- Продукция учебников и видео
- Определение и осуществление внутреннего обучения
- ПОДДЕРЖКА
 - Обучение персонала поддержки
 - Организация региональной поддержки

3.3 Формирование команды и общая организация

Первой задачей участников DoKMap явилось "формирование команды". Каждая организация назначает работников для выполнения согласованных задач, которые поддерживаются рабочим планом и процессуальными схемами. Это происходит во время личной встречи, организованной для того, чтобы члены команды познакомились друг с другом и для содействия независимым дискуссиям, когда это необходимо. За этой встречей, продлившейся один день, последовало собрание для стимулирования формирования команды и командного духа.

Во время первой встречи группа сформировала суб-команды для выполнения отдельных ключевых задач, включающих в себя:

- разработку маркетинга и презентации
- мероприятия по обучению и презентации семинаров
- перевод
- маркетинговые акции
- обеспечение поддержки пользователя
- координацию последовательности выполняемых действий (методы работы в качестве рассредоточенных команд)

Было достигнуто соглашение о том, что для дискуссий между членами субкоманд будут использованы списки эл. почты и общие списки для адресации всей команде. В качестве основы для будущей работы были согласованы форматы документов, протоколы эл. почты и условия аудиоконференцсвязи.

У команды теперь был 6-месячный период до запуска проекта, который планировалось осуществить одновременно с большой торговой ярмаркой.

3.4 Планирование и осуществление маркетинговых программ и акций

Работа этой команды началась во время первой же встречи. Люди, включенные в маркетинговую команду, имели соответствующий опыт, а также доступ к маркетинговым программам предыдущей производственной линии в качестве основы для дискуссий. Они "сдвинулись с мертвой точки" из-за возможности быть вовлеченными в открытые дебаты и вследствие того что они сформулировали план для работы команды.

Было согласовано, что маркетинговые акции должны быть определены к 3-ему месяцу, и что к концу первого месяца должно иметься их предварительное определение. Затем по плану нужно было разработать брошюры и рекламные образцы к концу 4-ого месяца, и произвести презентационные программы к концу 5-ого месяца. Первый период предполагал интенсивную деятельность через дискуссии по эл. почте, и в неделю раз организовывались аудиоконференции для открытых обсуждений и наблюдений за прогрессом. Руководитель

команды посылал письма на общий дискуссионный список, когда возникали вопросы, связанные с другим направлением работы, и вскоре было осознано, что лидеры команд также нуждаются в еженедельных аудиоконференциях для того, чтобы убедиться, что вопросы зависимости друг от друга и общие вопросы будут решены незамедлительно.

Команда по обучению предложила идею "тестов" для проверки подхода до запуска, и эта команда согласилась участвовать в тестах в 3-ем и 5-ом месяцах (маркетинговые презентации существующим заказчикам как начальным приемателям - продвинутый маркетинг плюс тест подхода).

В целом практика удаленной работы оказалась успешной, однако перед двумя испытательными периодами появилась необходимость в проведении личных встреч. Многие были обеспокоены подходом к сценарию тестов без предварительной традиционной встречи, которая позволила бы убедиться во мнениях других членов команды относительно принципиальных вопросов, таких, как стиль, имидж и т.д., хотя они посылали предварительную копию всем членам команды через эл. почту при каждом необходимом случае.

3.5 Планирование и осуществление обучения заказчика

Команда по обучению также хорошо стартовала после первой встречи, где были обсуждены разные подходы обучения и достигнут частичный консенсуса в том, как должен быть разработан лучший подход для нового продукта.

Группа предпочла проводить аудио-встречи раз в две недели для дополнения своих активных дискуссий через эл. почту, и продолжила определять программы обучения в первом месяце, за которым параллельно последовали планирование семинара, поректировка учебников для пользователей, презентации и видео-набросков вплоть до 3-его месяца. Затем они начали планировать "внутреннее" обучение, что являлось разновидностью обучающих семинаров для многих компаний и было обращено к широкому кругу пользователей.

Планирование семинаров оказалось достаточно легким делом, несмотря на то, что участники являли собой распределенную команду; в результате был создан учебник пользователя. Программы семинаров и предварительные разделы учебников пересылались друг другу через эл. почту в качестве приложений, и члены команды предоставляли свои комментарии, используя тот же текстовый процессор (выделенные комментарии) или отправляли свои заметки как послания эл. почты. Тем не менее, видео-продукция оказалась достаточно сложной. Партнер, руководящий этим мероприятием, попытался транслировать видеосигнал (из-за жесткой экономии в начальном периоде) через соединение видеоконференцвизи ISDN2 (128 килобитов в секунду), но это оказалось недостаточным для качества изображения. Они также попытались получить видеосигнал для работы команды через соединение T120 (разделенная информация – также известная как конференцсвязь данных), и этот метод оказался приемлемым. Члены команды получили возможность работать над общими документами и согласовать окончательное видеопредопределение. Предварительный видеосигнал должен был быть послан для одобрения через курьера. После завершения работы над видеосигналом было решено, что видеовоспроизведение с сайта DoKMan будет подходящим вариантом, и они начали исследовать кодировку MPEG (Motion Pictures Experts Group - Экспертная группа по вопросам движущегося изображения) и видеовоспроизведение для будущих акций.

3.6 Определение и осуществление поддержки заказчика

Разработка мер по поддержке началась в 3-ем месяце, когда стали доступными предварительные программы по обучению для заказчиков. Они должны были быть использованы как первая часть обучения персонала поддержки. Команда являлась пассивным членом списка эл. почты по Обучению с самого начала и таким образом была знакома с появляющимися программами. Собственный дискуссионный список команды по поддержке был достаточно спокойным на раннем этапе и концентрировался главным образом на общей дискуссии глобального подхода. Степень взаимодействия возросла после начала эксплуатации программ, и еженедельные обсуждения использовались для подробного обсуждения возникающих вопросов.

На втором этапе было обнаружено, что достаточно трудно работать на расстоянии над техническими спецификациями DocSmart. Были организованы визиты, и появилась возможность тесного сотрудничества с техническими разработчиками, чтобы достаточно глубоко познакомиться с продуктом и предоставить необходимую поддержку. Это казалось проблематичным из-за сложности технической документации и того, что разработчики продукта не состоят в команде.

Команда осознала, что обсуждения по эл. почте, пересылка файлов и аудиоконференции в целом достаточны для поддержки рассредоточенной работы, однако было бы желательно проводить встречи перед тестом, чтобы вместе действительно почувствовать преданность делу и общее одобрение плана. Как часть плана поддержки, они решили далее изучать гибкую работу и увеличить поддержку, когда улучшатся продажи (стратегия меньших затрат), и использовать управляемое пространство офиса (виртуальный офис) для региональных центров поддержки, пока масса пользователей убедится в выгоды более постоянной установки (наименьшие инвестиции).

3.7 Перевод и определение (локализация)

Перевод был последним этапом и рассматривался как переломное направление. Команда переводчиков в основном состояла из работников TekWrite, которые руководили переводом, и еще в нее входили по одному члену региональных организаций, осуществляющих маркетинг, продажи и поддержку для своего региона. План, который должен был пройти тесты в 3-ем и 5-ом месяцах, создал неожиданную степень занятости для команды переводчиков, которые ко времени запуска проекта должны были предоставить версии на датском, немецком, голландском, испанском, французском и английском языках. Они должны были в двух циклах предоставить варианты на трех из указанных языков намного раньше, чем было изначально запланировано.

Команда переводчиков использовала обсуждения по эл. почте, пересылку файлов через эл. почту и аудиоконференции с самого начала. Их деятельность началась с сотрудничества TekWrite с персоналом DocSmart; их целью являлось получить доступ к прежним брошюрам и учебникам, чтобы понять общий круг интересов продукта. Это стало возможным благодаря DocSmart, который создал рабочее пространство в своем экстранет для позволения доступа к необходимым файлам для TekWrite, который затем мог получить доступ к файлам через веб. Это оказалось очень пригодным, и таким образом TekWrite создал на своем сервере пространство коллективного файла для распределения и деления документов. Участники команд маркетинга и обучения размещали свои документы в разделенном пространстве и

через эл. почту извещали об этом TekWrite, который затем осуществлял перевод и размещал переведенные файлы на то же пространство. Благодаря этим мерам все члены команды могли следить за процессом работы для проверки переводов и определения редакторских обсуждений. Окончательные варианты затем посылались на распечатку, которая производилась в малом количестве внутри команды для двух испытательных периодов. Существенной проблемой, которая возникла на начальном этапе разделения файлов в режиме онлайн, оказалась проблема "управления версиями"; была создана система, помогающая партнерам определять названия файлов. Была достигнута договоренность занумеровать версии, однако любая ошибка членов команды при загрузке файлов становилась причиной хаоса. Команда прибегла к нумерованию версий на титульных листах, и теперь исследует программное обеспечение для автоматического "управления версиями". Некоторые изменения, произведенные DocSmart в последнюю минуту в программном обеспечении, стали причиной существенных проблем во время второго теста. Учебник требовал изменений, однако координатор команды переводчиков должен был участвовать на пред-испытательной встрече. Тем не менее, координатор мог пересылать изменения в тексте своим переводчикам с собрания (через свой лаптоп, подключенный к GSM (Global System for Mobile communications- глобальная система мобильной связи), и получить их на следующий день для распечатки в местной типографии – командный перевод в движении!

Последняя проблема для TekWrite касалась видеопroduкции. Их задача заключалась в переводе текста за кадром для телевидения и проверке результата. Перевод был проделан удаленно, как и другие тексты, однако проверка не могла быть проведена на расстоянии из-за проблемы с видеовоспроизведением. По этой причине записи были приведены на встречу перед вторым тестом, которую организовал у себя TekWrite, чтобы позволить всем переводчикам просмотреть окончательный материал на месте.

Опыт команды переводчиков предполагает, что гибкая работа бесспорно возможна, однако действия, которые невозможно проделать на расстоянии, нужно заранее планировать, а не "обнаруживать". Они ожидают более высокой пропускной способности в будущем для более динамичной удаленной работы и более легкого обмена информацией в любом формате.

3.8 Приобретенный опыт и ключевые вопросы

Команда DoKMan обнаружила, что гибкая работа является хорошим средством для позволения рассредоточенного сотрудничества, и что это средство жизнеспособно. Общие возможности и **доверие** между членами команды во время работы подтвердили пригодность подхода. Примеры "недостатка доверия" иногда обнаруживались. Люди могли легко работать через дискуссионные списки эл. почты и деление документов через Интернет, однако когда возникала неуверенность, они могли обсудить вопрос или идею во время аудио-конференции, чтобы действительно почувствовать силу и значение различных мнений. В исключительных случаях они могли обсудить вопросы во время личной встречи (большая неуверенность).

Тем не менее, опыт показывает, что, больше и больше работая таким образом, способность людей работать удаленно усиливается, и они разрабатывают новые методы взаимодействия, чтобы проверить приверженность идеям (они также узнавали о членах своей команды и знали, что можно ожидать).

Было также выявлено, что в некоторых случаях **пропускная способность (bandwidth)**

является важным вопросом. Это повлияло на видеопродукцию, однако является главным вопросом в источниках, которые требуют высокую пропускную способность для общения в реальном времени (напр., видео, конференцсвязь) или программ большого объема (напр., большие файлы). Цейтнотные ситуации, возникающие во время перевода из-за изменений в графике, частично облегчались благодаря **пространству коллективного файла** для ускорения процесса. Оно доказало, что является очень хорошим дополнением для инструментов гибкой работы. Необходимость собраться вместе командам поддержки и технических разработчиков (**реальное присутствие**) показывает, что могут возникнуть аспекты "коллективной" работы, которые сейчас не подлежат "удаленной" работе. Осведомленность в том, что может быть сделано и чем управляет ваша конкретная команда - все это является ключевым для успеха рассредоточенной командной работы.

И наконец, опыт гибкой работы позволил переводчикам уверенно справиться с вызовом "перевода в движении". Это не только явилось хорошей демонстрацией того, какой может быть гибкая работа, но и показало, что люди могут использовать свой опыт в новых и перспективных ситуациях и могут быть практичными в расширении границ своей гибкости.

4. Технологические примечания

Команда DoKMap использовала разного рода технологии, большинство из которых доступны для малых и средних предприятий.

Электронная почта: очень широко использовалась, а отдельные списки для работы субкоманд имели очень большое значение и ценность. Люди не подвергались воздействию всех обсуждений и могли сконцентрироваться на своей работе. Использовались стандартные приложения электронной почты.

Пересылка файлов: в основном осуществлялась в виде дополнений к посланию электронной почты. Большинство программного обеспечения электронной почты поддерживает эту функцию, однако пересылка в основном зависит от пользователей, имеющих совместимое для доступа к коллективным файлам программное обеспечение.

Пространство коллективного файла: использовалось переводчиками и могло также использоваться всей командой. Пространство коллективного файла зависело от наличия сервера, способного принять шрифты CGI scripts (common gateway interface, общий шлюзовой интерфейс), которые являются программами, поддерживающими взаимодействие в вебе. Подобные программы в основном написаны на языке PERL (Practical Extraction and Report Language - универсальный язык сценариев, доступный для большого числа платформ) для большинства типов веб-серверов. В результате создается интерфейс, показывающий папки (фолдеры) и файлы с доступ-контролем для определения, кто может пользоваться файлом. (Бесплатные провайдеры, такие, как YANOO, имеют бесплатные списки эл. почты, однако здесь может возникнуть необходимость рассмотрения мер безопасности).

Аудиоконференции: осуществлялась через провайдеров коммерческих услуг. Расходы были намного ниже, чем на поездки, но все-таки эта услуга не является дешевой.

Ценообразование имело тенденцию к соответствию размерам и местонахождению группы. Аудиоконференции требуют хорошего замедления, так как люди не могут видеть друг друга и нуждаются в поощрении/контроле баланса для гарантирования эффективного участия.

Видеоконференция/видеовоспроизведение: использовалась соответствующей группой. Терминалы видеоконференции для эффективности требуют высокой пропускной способности, и воспроизведение с помощью T120 могут поддерживать разделение документов, когда участники получают доступ и работают над коллективными документами. Участники могут без проблем демонстрировать документы в реальном времени, или использовать "белые

доски" (электронная доска белого цвета, на которой можно писать цветными маркерами с одновременным представлением информации на экране ПК) для диаграмм как во время реальной встречи. Видеовоспроизведение также требует высокой пропускной способности и подготовки видеопродукции, как результата MPEG (Motion Pictures Experts Group, Экспертная группа по вопросам движущегося изображения) или по другим стандартам (напр., RealVideo) для показа по Интернет. Альтернативой является визуализация видео в маленьком размере изображения и распределение через пространство коллективного файла (напр., MPEG).

Мобильные коммуникации: используются всеми пользователями GSM (Global System for Mobile communications, глобальная система мобильной связи) как часть обычной телефонной связи. Соединение портативного компьютера к GSM использовалось для позволения удаленной работы в движении, и это требует лишь стандартного ПК с подключением к GSM и программного обеспечения, обычно предоставляемого поставщиком GSM.

5. Вопросы, связанные со структурой и процессом бизнеса

Ключевым структурным вопросом этой команды являлось то, что они могли расширить свою организационную инфраструктуру, используя персонал и опыт друг друга - создать виртуальную организацию. В собственных структурах каждой из компаний не наблюдалось серьезных изменений. Люди были распределены для выполнения задач как обычно, однако выбор персонала являлся серьезным вопросом. Люди выбирались на основе их способности работать удаленно и с иностранцами. В некотором смысле это создало новую культуру, и на удаленных работников начали смотреть по-особому. Они приобретали новые навыки и в некоторых случаях рассматривались как угроза традиционной системе развития. Эти тенденции должны были управляться как часть всего процесса.

Рабочие процессы казались более ускоренными по сравнению с традиционной рабочей практикой. Неотложность удаленной работы имела тенденцию поощрять больший спрос, и дополнительное планирование тестов являлось хорошей мерой для игнорирования ограничений. Это казалось тенденцией к рассмотрению "расширенной" организации как способной реагировать на любые требования. Тем не менее, каждый член команды должен был управлять собой, чтобы принять рабочие нормы полезности, определенные другими компаниями, для которых этот проект является лишь вопросом бизнеса. Очевидно, рабочие процессы требуют более внимательного согласования между компаниями.

6. Советы по развертыванию

Указанный выше раздел о приобретенном опыте высвечивает некоторые вопросы, требующие рассмотрения. Первое: команда должна формироваться путем, который обеспечивает хороший контакт и понимание между ее членами. Использование личных встреч и подробно разработанный и согласованный рабочий план может гарантировать то, что люди будут работать вместе так же, как если бы они работали в одной компании (для выполнения целей). Любые попытки рассредоточить работу таким способом должны основываться на установившихся взаимоотношениях, с меньшим количеством незнакомых друг другу людей, для извлечения пользы от существующего общего взаимопонимания.

Возникновение новых ключевых пунктов в рабочем плане может стать причиной давления и опасности, и их надо избегать с помощью внимательного планирования проекта, наблюдения за проектом, наличия ключевого ответственного лица, который должен будет справляться с изменениями в плане. Лидеры подгрупп или суб-команд должны иметь свой собственный

дискуссионный список и календарь аудиоконференций для гарантирования перспектив коллективного управления.

Использование технологий может извлечь выгоду от легко доступных технических разрешений в большинстве МСП. Специальные технические разрешения, такие, как видеоконференции или коллективное рабочее пространство, могут оказаться необходимыми и должны быть полностью подготовлены и протестированы до начала проекта, если возможно. В случае видеопродукции МСП могут быть несколько стеснены в своих возможностях в зависимости от доступной пропускной способности в конкретном регионе (ISDN и ADSL в настоящий момент являются самыми распространенными технологиями). В случае пространства коллективного файла эти технологии могут быть размещены на любом веб сервере и могут быть сконфигурированы для позволения доступа на любых уровнях (гарантирует подход "нужно знать" для управления информацией).

Для глубокого понимания и знания программ специалистов может возникнуть необходимость собрать вместе технических сотрудников для обследования и понимания, например, нового продукта или услуги. Это высвечивает тот факт, что концепция "гибкой работы" может сама быть гибкой и умеющей приспособиться к возникающим потребностям. В большинстве компаний трудовые навыки сравнительно устойчивы относительно времени, и таким образом, применяя гибкую работу в рассредоточенных командах, нужно воспринимать гибкость как текущий процесс.

7. Случаи, имеющие отношения

Вебсайт <http://www.flexwork.eu.com> включает в себя много ситуаций, технических указаний и консультативные документы. Многие из них относятся к темам настоящего проекта. Пункты заинтересованности включают в себя:

Региональные случаи:

Swed.pdf - Центр телеработы Oskero - обеспечение поддержки для Вольво и Эрикссон
Nor.pdf - Создание работы и предприятий - телеработники, центры телеработы и МСП
Aragon.pdf - Сеть, взаимодействие и коммуникации - телеработа и центры
Gatine.pdf - Расширение рынков сельского хозяйства - телеработа и телебизнес
Exeldat.pdf - Excel Data: Первый спутниковый офис в Дании
Fincoop.pdf - Устойчивая пригородная экономика - взаимное использование телеработы

Технологические случаи:

c1 – система разделения рабочего места BSCW
c2 – передвижная поддержка стройплощадки
c3 – среда для совместной работы медицинских авторов
c5 – многоместная кооперативная система 3d дизайна для архитектуры
c10 – соответственная среда для создания и инженерии промышленных структур
c13 – Информация о продукте виртуального предприятия
c15 – находящийся на вебе инструмент, поддерживающий гарантию качества и менеджмент проектов
c16 – Мультимедиа для мелких компаний
c19 – брокерские услуги для МСП, являющихся связующим звеном между торговыми палатами

- c23 - удаленный ремонт специалистом МСП
- c24 - Инструменты для распределенного издания (программное обеспечение коллективного пользования)
- c25 – Взаимодействие МСП в цепочке поставок для автомобилестроения
- c26 - Производство распределенных систем программного обеспечения

8. Источники информации

На вебсайте <http://www.flexwork.eu.com> можно найти ссылки ко многим он-лайн источникам, многие из которых имеют отношение к этому проекту. Доступны следующие источники:

<http://www.flexwork.eu.com/> – общие источники о гибкой работе

<http://www.gilgordon.com> – общие источники о гибкой работе

<http://www.eto.org.uk> – общие источники о гибкой работе

<http://www.flexibility.co.uk> – общие источники о гибкой работе

<http://www.telecommute.org> – общие источники о гибкой работе

<http://www.advanced-workplace.com/> - сотрудничающие МСП

<http://orgwis.gmd.de> – инструменты программного обеспечения коллективного пользования / совместная работа

<http://www.usabilityfirst.com/csw.html> – CSCW (**Computer Supported Cooperative Work - совместная работа на базе ЭВМ**) и индекс Программного обеспечения коллективного пользования

<http://www.regen.net> – региональное партнерство по регенерации