

FlexWork Planspiel Nr. 002

(Ausgabe v.01 – 19/07/01)

Virtuelle Kundenbetreuungszentren in kleinem Umfang

**Angebot von Kundenbetreuungsleistungen in kleinem Umfang und auf
Niedrigkostenbasis**

Dies ist ein Beispiel aus einer Reihe von "Planspielen", die erstellt wurden, um Modelle der flexiblen Arbeit zu illustrieren. Es richtet sich an Unternehmensberater und soll ihnen als Hilfsmittel zur Unterstützung von klein und mittelständischen Unternehmen, die die Möglichkeiten zur Nutzung von flexibler Arbeit in ihren Unternehmen untersuchen, oder deren Unternehmensentwicklung von der Erwägung von flexibler Arbeit profitieren könnte, dienen

Erstellt für FlexWork von: Interaction Design Ltd, UK. <http://www.i-d.co.uk>

Weiteres FlexWork Material steht hier zur Verfügung: <http://www.flexwork.eu.com>

FlexWork Planspiel Nr. 002 (Ausgabe v.01 – 19/07/01)

Virtuelle Kundenbetreuungscentren in kleinem Umfang

Angebot von Kundenbetreuungsleistungen in kleinem Umfang und auf Niedrigkostenbasis.

1. Überblick

Dieses Planspiel illustriert die Verwendung flexibler Arbeitstechniken für die Planung und Implementierung eines “Kundenbetreuungscentrums”, auch bekannt als “Kunden Call Center”, in kleinerem Umfang. Es beschreibt den typischen Zusammenhang von Bedarf und Anwendungszusammenhang, wobei eine Firma für eine andere Firma in der Region einen Anrufbeantwortungsdienst und Mehrwertdienste anbietet. Dieser generische Fall leitet sich von einem tatsächlichen Fall ab, der in einer europäischen Region seit Jahren als profitorientiertes Unternehmen tätig ist. Zusätzliche Merkmale wurden von ähnlichen Fällen hinzugefügt und Identitäten geändert – ansonsten basiert das Material auf echten Erfahrungen.

2. Grundprinzip und Zielgruppe

Flexibles Arbeiten ändert die Art und Weise, wie Menschen für ihre Firmen arbeiten und ändert auch die Art und Weise, wie Menschen mit Angehörigen anderer Firmen arbeiten. Außerdem ändert flexible Arbeit die Art und Weise, wie Firmen mit ihren Kunden arbeiten. Dieses Planspiel bietet eine Basis für die Durchführung von dezentraler Kundenbetreuung, wobei eine Firma Kundenbetreuungsleistungen für eine andere liefert. Der potentielle Nutzen schließt Vorteile für das Klienten Unternehmen (das die Dienstleistung einkauft) und auch für das Anbieter Unternehmen (das die Dienstleistung verkauft) ein.

Nutzen für das Klienten Unternehmen:

- ein Vollzeit Kundenkontaktpunkt kann angeboten werden, auch wenn man nicht genug Personal hat, das man dieser Aufgabe Vollzeit zuweisen kann
- Routine Kundenbetreuungsaufgaben können kostengünstig und zuverlässig gehandhabt werden und ersparen die Ablenkung von höherbezahltem Personal
- Selbst kleinen Unternehmen ohne Support Personal wird eine professionelle “Front Office” Präsenz für Kundenunterstützung, Anfragen und Bestellannahme ermöglicht.
- Das “Outsourcen” von Kundenbetreuungsaufgaben kann Büroraum reduzieren.

Nutzen für das Anbieter Unternehmen:

- Das Angebot von Kundenkontaktleistungen kann ein ganz neues Unternehmen oder ein neuer Geschäftsbereich für ein Unternehmen mit bestehendem Mitarbeiterstamm werden.
- Personalkosten können durch die Nutzung unproduktiver Zeit reduziert werden.

- Einnahmen können durch einen neuen Geschäftsbereich, der von Kundenbetreuungspersonal mit deutlich unproduktiver Zeit gehandhabt wird, erhöht werden.
- Externe Mitarbeiter können eingesetzt werden, um die Flexibilität zu erhöhen, Raum zu reduzieren und Vorkehrungen für Zeiten einer ungewöhnlich hohen Dienstleistungsnachfrage zu ermöglichen.

Der o.a. Nutzen erlaubt es sowohl dem Klienten Unternehmen, als auch dem Anbieter Unternehmen, Kosten einzusparen und das kommerzielle Potential zu erweitern.

3. Beschreibung der Anwendung von FlexWork

Das "Anwenderszenario" für dieses Planspiel leitet sich von Entwicklungen in einer Firma, die sich mit Unterricht und Förderung von flexibler Arbeit beschäftigt, ab – dem Mayday Telecenter. Die Schlüsselemente und Möglichkeiten lassen sich auf jedes Unternehmen mit einem ähnlichen Profil, das keine Erfahrung mit flexibler Arbeit hat, und auch auf neue Firmen Start-Ups übertragen. Jedes Unternehmen mit Kundenbetreuungspersonal, das Dienstleistungen für ein anderes Unternehmen anbieten könnte (Erweiterung des Dienstleistungsportfolios), kann dieses Modell übernehmen. Es kann auch als ein völlig neues Betätigungsfeld umgesetzt werden.

3.1 Hintergrund

Das Mayday Telecenter wurde in einer abgelegenen Region als privates Unternehmen auf einer "Kooperative" Basis gegründet, mit dem Ziel, flexibles Arbeiten zu fördern, Einheimischen IT Anwendung und Techniken des flexiblen Arbeitens zu vermitteln und flexible Arbeitsmöglichkeiten für sie zu finden.

Das Center befindet sich in einem ländlichen Cottage innerhalb eines kleinen Dorfes und ist mit mehreren Büros ausgestattet, einem Dokumentencenter (Reprographie, Druckerei, etc.) und einem Trainingsraum mit einem PC Netzwerk. Es führte Kurse in allen Bereichen der IT Anwendung durch, konzentrierte sich allerdings auf Routine Verwaltungsarbeit, Korrekturlesen, Redaktion und Übersetzungsaufgaben, da die Wahrscheinlichkeit für "Outsource" Arbeiten in diesen Bereichen am höchsten ist.

Nach mehreren Jahren Geschäftstätigkeit war Mayday recht erfolgreich, hatte die örtliche IT Kompetenz stark erhöht und verdoppelte desweiteren den örtlichen Beschäftigungsanteil durch dezentrale Arbeitsverträge verschiedener Art. Die Beteiligung an der nationalen Förderung von flexibler Arbeit bezog Mayday in eine Reihe von Entwicklungen in dem Bereich mit ein und man stellte fest, daß "Kunden Call Center" aus verschiedenen Gründen die Aufmerksamkeit auf sich zogen.

Kunden Call Center haben typischerweise eine Arbeitsorganisation bei der engagierte Operatoren oder Agenten innerhalb des Call Centers Anrufe für ein großes

Klientenunternehmen bearbeiten. Der Operatorenstab für einen großen Klienten kann je nach Nachfrage dynamisch angepasst werden (nach oben oder unten). Diese Operatoren sind professionell ausgebildet um eine weite Palette von Kundenbetreuungsaufgaben wahrzunehmen und können Kundenanfragen, Anfragen nach Produktinformationen und Prospekten, Terminverwaltung und Marketing Anrufe bearbeiten, also buchstäblich alle Aufgaben, die normalerweise von "Front Office" Personal wahrgenommen werden.

Mayday stellte außerdem fest, daß bei einem Klienten, bei dem eine niedrige Anzahl von Anrufen nicht die Bereitstellung eines speziellen Operators rechtfertigt, die Anrufe an einen Operator weitergeleitet werden, der die Anrufe verschiedener Klienten Unternehmen bearbeitet. Die Software, die diesen Prozeß verwaltet, schaltet den Anruf zu einem Operator durch und gibt außerdem eine entsprechende Bildschirmdarstellung am Arbeitsplatz. Auf diese Weise stehen dem Operator alle Informationen zur Verfügung, um die Anfrage zu bearbeiten. Erhaltene Informationen (z.B. zum Besuch eines Verkäufers) werden im Call Center eingegeben und zum System des Klienten übertragen. So steht dem Klienten Unternehmen die komplette Aufzeichnung der Aktivitäten zur Aktivierung zur Verfügung, genau so als ob sie am Standort eingegangen wäre (Kontaktinformationen zu Anfragen, Terminen, Listen von Personen, die Produktspezifikationen erhalten, festgestellte Probleme etc.).

Es zeigte sich auch, daß viele KMUs solch einen Dienst nicht nutzen konnten, da die Kosten und Dienstleistungsvereinbarungen außerhalb ihrer Möglichkeiten lagen. Sie konnten nicht genug Verkehr erzeugen und die Kosten waren zu hoch. Mayday erkannte allerdings, daß viele kleinere Firmen vom "Outsourcing" ihrer Kundenkontakte profitieren konnten. Ein einheimisches Bauunternehmen z.B. könnte nicht in der Lage sein, sich permanentes Verwaltungspersonal zu leisten und ist daher von seinem Handy abhängig. Kundengespräche mitten in Bauarbeiten können jedoch sehr unzureichend für beide Parteien sein! Andererseits kann es sein, daß selbst ein Betrieb mittlerer Größe nicht in der Lage ist eine Marketing Kampagne unter Einsatz des zur Verfügung stehenden Personals zu betreiben und daher unternehmerische Gelegenheiten nicht ausnutzen kann von denen es profitieren könnte. Mayday entschloß sich dazu, eine kostengünstige Lösung zu entwickeln, die von Firmen ihrer Größe betrieben werden konnte und an KMU's gerichtet war, die "Outsource" Kundenbetreuungsleistungen noch nicht nutzten.

3.2 Entwicklung eines Kundenbetreuungs Zentrums in kleinem Umfang

Mayday begann damit ein "Grundsatzmodell" für "Outsource" Kundenbetreuung zu erarbeiten. Die Ausgangsbasis ist recht einfach – Firmen beschäftigen "Front Office" Angestellte, die zum Teil einen großen Teil des Tages damit verbringen sehr wenig zu tun. Trotzdem kann man nicht auf sie verzichten, da die Betreuung zufriedener Kunden und die Akquisition neuer Kunden das Herzstück jedes kommerziellen

Betriebes sind. Es entspricht desweiteren der Realität, daß in Drucksituationen aufgrund besonderer Ereignisse, das zur Verfügung stehende Personal unter Umständen nicht in der Lage ist mit der Nachfrage zurecht zu kommen. Das "Outsourcing" von Kundenbetreuung ist ein Modell bei dem Firmen sich Front Office Personal zu reduzierten Kosten effektiv "teilen" und dabei sicherstellen, daß zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stehen, wenn sich eine spezielle Nachfrage ergibt – flexible Kundenbetreuung.

Personal

Mayday führte eine Umfrage unter einheimischen KMUs in ihrer Region durch und stellte fest, daß viele Firmen jemanden beschäftigten um das "Front Desk zu besetzen". Es wurde allerdings bestätigt, daß diese Angestellten nur einen geringen Teil ihrer Zeit damit verbrachten zu arbeiten. (Es wurde auch festgestellt, daß viele Mitarbeiter in diesen Positionen im Allgemeinen darüber unzufrieden waren, untergeordnete Aufgaben wahrzunehmen um ihre Zeit auszufüllen, wenn sie für etwas Besseres ausgebildet waren). Mayday ermittelte, basierend auf den Informationen, die sie zu wahrscheinlichen Dienstleistungsebenen erhalten hatten, daß im unteren Bereich (kleinere Firmen) in einem Verhältnis von 1 Agenten pro 10 kleinen Firmen gearbeitet werden konnte. Am oberen Ende (mittelgroße Firmen) konnte mit einem Verhältnis von einem Agenten pro 2-3 Firmen gearbeitet werden.

Preisgestaltung

Mayday testete den Markt um die Wahrscheinlichkeit von Kostenebenen zu ermitteln und fand heraus, daß kleinere Firmen leicht um die 20% der festgestellten Personalkosten zahlen würden, während größere Firmen vor allem an der Art der tatsächlichen Leistungen (Aktivitätsebenen) interessiert waren und einen verhandelbaren Preis erwarteten. Bei einem Dienstleistungsmodell von 1:10 zur Unterstützung kleinerer Firmen, wurde das Kostenmodell von 1:5 außerordentlich attraktiv und enthielt einen weitreichenden Sicherheitsrahmen für den Betrieb.

Technologie

Mayday informierte sich über verfügbare Lösungen für kleinere Call Center und stellte fest, daß viele erweiterbar waren und auf einer Minimumkonfiguration von einem einzelnen PC mit Multitasking für verschiedene Klienten basierten. Dies umfasste Anrufverwaltung, Anwendungsmanagement und die Möglichkeit zur Integration örtlich entfernter Agenten (Personen, die von zu Hause arbeiteten um Flexibilität zu erhöhen). Man entschied sich für eine Lösung von einem US Anbieter, die von 3 auf 12 Agenten erweiterbar war, da sie 6 örtlich entfernte Agenten ermöglichte und der vorhandene Büroraum für den neuen Service nur Platz für 6 Agenten vor Ort bot. Man installierte ISDN wegen der mehrfach Anschluß Möglichkeit hätte aber auch PSTN Telekommunikation verwenden können.

Ausbildung

Eine Gruppe von 3 Personen wurde aus dem Pool der Mitarbeiter des bereits bestehenden Telecenters zur Fortbildung ausgewählt. Sie wurden vor allem unter dem Gesichtspunkt, daß sie sowieso einen Kurs in Kundenbetreuung absolvieren wollten, ausgewählt. Der Beweggrund war, daß – falls die neue Dienstleistung nicht angenommen werden sollte – sie trotzdem eine marktfähige Fähigkeit erworben hätten! Nach Abschluß des Kurses (ein Kurs, der kostenlos als Teil eines ESF Trainingsprogramms angeboten wurde) wurde ihnen die Bedienung der Call Center Ausstattung gezeigt. Als Teil der Ausbildung wurden ihnen Anrufe für den ersten Kunden auf Rotationsbasis zugewiesen, so daß jeder während einer kurzen “Gewöhnungsphase” täglich in den Betrieb miteinbezogen wurde während weiterhin dezentrale Arbeitsaufgaben innerhalb des Telecenters wahrgenommen wurden.

3.3 Betrieb eines Kundenbetreuungs Zentrums in kleinem Umfang

Die Schlüsselaufgabe für Mayday war das Finden von Kunden. Der erste Kunde kam aus dem bestehenden Kundenstamm und hatte bereits Arbeit für Telecenter Mitarbeiter geliefert (Verwaltungsaufgaben, Telemarketing, Übersetzung, Dateneingabe, Webrecherche etc.). Die Anfangsaufgaben unterschieden sich nicht sehr von etablierten Telecenter Aufgaben wie Telemarketing (ausgehender Betrieb), aber bald ergaben sich Aufgaben, die sich mehr nach “innen” richteten. Diese umfassten den Eingang von Kundenanfragen nach Produktinformationen, die

Registrierung von Personen für Konferenzen, Termingestaltung für Verkaufsmitarbeiter, die Bearbeitung von Problemanrufen von Produktanwendern und die Terminplanung für Reparaturpersonal.

Die Idee, einen neuen Arbeitsbereich zu entwickeln indem freie Kapazitäten genutzt werden, hat sich tatsächlich zu einem völlig neuen Unternehmensbereich entwickelt und hat außerdem neue Dienstleistungen geschaffen, die nun den existierenden Kunden zur Verfügung stehen. Das Übersetzungsteam z.B. hatte zuvor ein "Lokalisierungs"-Projekt für einen deutschen Hersteller für Wiegeprodukte bearbeitet, der nun neue Märkte anvisierte. Mayday bot dem Kunden an, eine Telemarketing Kampagne durchzuführen, und wurde zum Lieferanten für neue Verkaufskontakte, die nicht nur zur Einführung eines neuen Marktes für den Kunden, sondern auch zu einem einheimischen Betrieb, der weitere Arbeitsplätze schaffte, führte.

Als Teil eines bestehenden Dienstleistungsunternehmens schuf der Mayday Kundenbetreuungsservice zusätzliche Arbeit für eine Gruppe, die zuvor unter ihren Kapazitäten gearbeitet hatte. Es wurde desweiteren eine neue Geschäftsidee geschaffen, die an andere weitergegeben wurde (als Beraterleistung) und die es den Mitarbeitern des Mayday Centers ermöglichte, von zu Hause aus zu arbeiten. Letzteres war ein besonderer Segen, insbesondere für Frauen mit Familienverpflichtungen, da das Call Center die ruhigsten Phasen hat wenn sie mit etwas anderem beschäftigt sind (Anfang und Ende des Tages und während der Mittagszeit). Es steht ihnen frei zu arbeiten, wenn das Call Center sie benötigt, haben keine Berufswege und müssen auch nicht jeden Tag arbeiten. Der Center Manager erstellt einen Rotationsplan der Mitarbeiter, plant die Arbeitsphasen und kann ohne weiteres jemanden hinzufügen, wenn die Arbeitsanforderungen steigen oder wenn jemand ausfällt.

3.4 Zusammenfassung der Beobachtungen

Mayday hat eine flexible Arbeitslösung gefunden, die den gesamten Nutzen, wie in der Einführung zu diesem Planspiel dargestellt, ermöglicht und hat das unternehmerische Potential enorm vergrößert. Sie können für Kunden an beliebigen Standorten arbeiten und ihre mehrsprachigen Fähigkeiten erlauben es ihnen "ausgehende" Leistungen für buchstäblich jeden Kunden anzubieten. Indem man sich an einen Markt wandte, der nicht von größeren Call Centern abgedeckt wird, wurde eine neue Dienstleistung geschaffen, nach der Nachfrage zu bestehen scheint, zumindest in ihrer Region, und weitere Nachfrage haben könnte. Das Modell kann von jedem KMU eingesetzt werden, daß nicht voll ausgelastet ist, oder von Unternehmen an mehreren Standorten, die bestrebt sind, Kundenbetreuung an einem Standort zu integrieren um entweder Kosten zu minimieren oder Einrichtungen zu rationalisieren. Die Idee kann auch als neues Unternehmen umgesetzt werden.

Personalausbildung für die Kundenbetreuung wird wohl notwendig sein, ebenso wie Ausbildung zur Verwendung der Ausstattung. Diese wurde aber leicht von Mitarbeitern mit grundlegenden PC Fähigkeiten gemeistert. Die Dienstleistung kann aufgrund des "gemeinsamen Mitarbeiter" Modells kosteneffektiv sein und die Technologie ist erschwinglich (etwa 3 Mal die Kosten eines PC für eine 3 Personen Einrichtung, reduzierend auf eine Pro-Person Basis etwa den Kosten für 5 PCs bei einer 12 Personen Einrichtung entsprechend).

Der Betrieb in einem Multi-Service Umfeld ermöglichte dieser Gruppe einen einfachen Start-Up, da es zusätzliche Arbeiten für die Mitarbeiter gab während das Angebot sich entwickelte. Es stellte sich außerdem heraus, daß die Kundenakquisition von bestehenden Kundenverbindungen profitierte.

4. Anmerkungen zur Technologie

Die technischen Merkmale relevant für dieses Planspiel umfassen:

Call Center System – eingesetzt zur Verwaltung eingehender Anrufe, zur Weiterleitung von Anrufen an Agenten, zur Verwaltung von Anwendungen und Datenbanken und um Daten an das Kundensystem zu übertragen. (siehe "Hinweise zum Einsatz" für Überlegungen zu den Optionen).

Email – in diesem Planspiel nicht stark genutzt, es besteht allerdings Potential die Leistungen auf Email Kontakte mit Kunden auszuweiten.

Telefondienste – benötigt Leistungsvermögen für Mehr-Leitungseinsatz über Primärraten ISDN (in Blocks von 30 Zeilen) oder durch andere Hilfsmittel (festgelegt durch örtliche Telekommunikationsanbieter).

Heimsysteme – Software für entfernte Agenten, betrieben auf einem Standard-PC mit ISDN Verbindung als Einzelkanal (gleicher Preis wie normaler Telefonanruf).

5. Unternehmensstruktur und Prozeß Angelegenheiten

Der Schlüsselaspekt dieses Planspiels, die Unternehmensstruktur und Prozeß Angelegenheiten betreffend, liegt in der "Multitasking" Natur der Arbeit. Bei der Einführung des Angebots als Erweiterung eines bestehenden Unternehmens unter Einsatz des existierenden Personalbestands, oder als neues Unternehmen, muß das Personal nicht nur in Kundenbetreuung und Systemanwendung geschult werden, sondern es muß auch flexibel genug sein, um die breite Palette der recht routinemäßigen Aufgaben innerhalb einer vorgegebenen Arbeitsperiode zu erledigen. Die Möglichkeit zum Einsatz von externen Agenten auf "wie benötigt" Basis bedeutet, daß die organisatorische Struktur minimiert werden kann, aber es kann nötig sein, einen Leiter einzusetzen, der diesen besonderen Unternehmensfluß überwacht. Auswirkungen auf existierende Prozesse lassen sich schwerer vorhersagen, da diese von den bereits existierenden Unternehmensaktivitäten abhängen. Auf jeden Fall

sollte eine detaillierte Risikoanalyse durchgeführt werden, um ungewollte Auswirkungen, die eine Lösungsplanung erfordern, zu identifizieren.

6. Hinweise zum Einsatz

Personal für die Kundenbetreuung muß nach der Fähigkeit mit Kunden in einem weiten Bereich von Szenarien umzugehen ausgewählt werden – von der einfachen Informationsweitergabe und Beratung bis zur Problemlösung und zum Marketing. Diese Qualitäten werden nicht unbedingt alle in einer einzelnen Person gefunden und es kann sein, daß Mitarbeiter für einige Aufgaben eingesetzt werden können, aber nicht für andere. Schulungen in “Kundenbetreuung” nehmen in allen Bereichen zu und sind für diese Arbeit Grundvoraussetzung.

Kunden können einfach nur Ersatz für ihren eigenen Anfragendienst erwarten oder komplexere Leistungen wie Marketing, Datenerfassung, Transfer von Daten zu Hostsystemen etc., wünschen. Die Komplexität der Dienstleistungen kann sich sowohl auf die Personalauswahl, als auch die Leistungsorganisation auswirken. Eine klare Zielsetzung für die spezifischen Dienstleistungsangebote wird für die allgemeine Planung der Betriebsmerkmale hilfreich sein.

Technologie ist ein Schlüsselmerkmal für diese Art von Dienstleistung und es gibt viele Optionen auf dem Markt, die in Erwägung gezogen werden können. In Hinsicht auf die Systeme gibt es vielfältige Angebote, man sollte aber bei der Auswahl aus verschiedenen Gründen mit Bedacht vorgehen. Zunächst kann es schwierig werden, Support zu erhalten falls es keine regionale Niederlassung gibt. Zum zweiten kann es passieren, daß das System nicht zum Anschluß an das regionale Telekommunikationsnetz geeignet ist. Es kann auch sein, daß der regionale Telekommunikationsanbieter einen “verwalteten Service” anbietet, was bedeutet, daß keine Call Center Technologie eingekauft werden muß und, daß das “virtuelle Call Center” System von den Geschäftsräumen aus verwaltet werden kann wie ein lokales System. Kosten und Nutzen verschiedener Systeme und Ansätze sollten genauestens untersucht werden.

In diesem Planspiel wurden **Dienstleistungen** beschrieben, allerdings kann buchstäblich jede Leistung, die von Personal im Kundenkontakt angeboten wird, als “Outsource” Leistung implementiert werden. So haben zum Beispiel Kommunalverwaltungen “Outsource” für einen “One Stop Shop” Betrieb zur Zentralisierung der gesamten Bürgerkontaktarbeit betrieben, oder auch gemeinnützige Verbände, die sich für Call Center Bearbeitung ihrer öffentlichen Kontakte und Kampagnenfunktionen (Marketing) entschieden. Die Möglichkeiten sind unbegrenzt und basieren alle auf dem grundlegenden Modell der “geteilten Personalressourcen” um Kosten zu reduzieren und Effektivität zu erhöhen.

7. Verwandte Fälle

Die Webseite <http://www.flexwork.eu.com> enthält eine umfangreiche Sammlung weiterer Fälle, technischer Briefings und beratender Dokumente. Eine große Zahl

davon ist für die Themen in diesem Planspiel relevant. Gegenstände von besonderem Interesse sind u.a.:

Regionale Fälle:

Nor.pdf – Schaffung von Arbeit und Unternehmen – Telearbeiter, Telecenter und KMUs
DTI.pdf – Transport-, Zeit- und Energieeinsparungen: Heimarbeit an einigen Tagen der Woche
Cepadite.pdf – Arbeit für Personen mit Behinderungen durch Telework.
Scot.pdf – Gelegenheiten für Arbeit und Unternehmen; Wissensarbeit und Call Center
Aragon.pdf – Netzwerkarbeit, Zusammenarbeit und Kommunikation – Telework und Center.
Exeldat.pdf – Excel Daten: Dänemarks erstes Satellitenbüro

Technologie Fälle:

c14 – Betreuungssoftware und Heimbetreuungsdienste
c17 – Einführung von Breitband bei KMUs (KMU Zusammenarbeit)

8. Verwandte Informationsquellen

Die Webseite <http://www.flexwork.eu.com> enthält Links zur einer großen Zahl von online Informationsquellen, von denen viele für dieses Planspiel relevant sind. Quellen von besonderem Interesse sind u.a.:

<http://www.flexwork.eu.com/> – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten
<http://www.gilgordon.com> – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten
<http://www.eto.org.uk> – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten
<http://www.flexibility.co.uk> – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten
<http://www.telecommute.org> – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten
<http://www.tca.org.uk> – Telecottage und Telecenter Verband
<http://www.regen.net> – Regionale Regenerations Partnerschaften
<http://www.isdac.org> – Behinderung und Zugang zu Arbeit und Gesellschaft