

Пример за Гъвкава работа No. 07

(издание том 01 – 10.09.2001 г.)

Сътрудничество в дизайна и производството

**Достигане на критична маса или присъединяване
към разпределени вериги за доставка**

Това е един от серията “примери”, които илюстрират моделите на гъвкава работа. Той е предназначен за използване от бизнес консултантите, оказващи помощ на малките и средните предприятия, които търсят възможности за гъвкава работа или чийто бизнес развитие може да извлече полза от фактора гъвкава работа.

Изготвено за проекта FLEXWORK от: Интерекшън Дизайн ООД, Великобритания:
<http://www.i-d.co.uk>

Повече материали за гъвкава работа могат да бъдат намерени на сайта:
<http://www.flexwork.eu.com>

Пример за гъвкава работа No. 07

(издание том 01 – 10.09.2001 г.)

Сътрудничество в дизайна и производството

Достигане на критична маса или присъединяване към разпределени вериги за доставка

1. Резюме

Този пример разглежда разпределеното проектиране и производство, осъществявани с методите за гъвкава работа. Примерът проучва и илюстрира основните характерни особености на разпределена работа, при която малките и средните предприятия съвместно участват в дизайна или производствения процес и така е тясно свързано с ВР01 (Разпределен екип за промоция на продукт). Информацията е извлечена от широк кръг случаи, за да покрие оптимален брой въпроси, свързани с разпределената работа от този вид.

2. Обосновка и целева група

Разпределената работа нараства с бързи темпове в по-големите фирми. Тя се увеличава и между фирмите, като в много случаи са включени и малки и средни предприятия. Първите включвания на малки и средни предприятия във вериги за доставка към големи фирми се развили от съществуващите вериги на доставка за автомобилната промишленост. В тези ранни случаи са били използвани по-стари технологии като EDI за "интегриране" на външните процеси за превръщане на по-големите фирми в по-ефективни, и по този начин била подобрена ефективността и на по-малките. Напоследък по-масовото използване на Интернет и свързаните с него технологии, довело до разработването на повече стратегии за сътрудничество. Методите на гъвкава работа позволяват на малките и средни предприятия да се включат като част от веригите за електронни доставки на по-големите фирми, като по този начин те могат да работят съвместно. И в двата случая основните предимства са в използването на бизнес възможностите, които изискват по-голям персонал, знания и квалификация, отколкото могат да бъдат предложени само от едно място или от една фирма. Потенциалните ползи за фирмата са многобройни и включват:

- Избягване на необходимостта хората да бъдат премествани на временни работни места;
- Възможности хората да работят едновременно по няколко проекта от едно място;
- Откриване на бизнес възможности за използване на съществуващата квалификация и компетентност в проектите, където само част от необходимата квалификация е налице във фирмата;
- Предоставяне на възможност на фирмите да развият нови бизнес проекти за тестване на бъдещите възможности, преди прилагането им в практиката;
- Осигуряване на фирмите да използват възможностите за работа в отдалечени райони, без да инвестират в регионални офиси;

- Осигуряване развиването на регионални, местни или специални “колективни усилия” за използване на по-големи бизнес възможности, отколкото е възможно при работа в изолация.

Основните различия в техниките за работа в сътрудничество е, че те могат да функционират в различни търговски сектори и даже зад граница, като увеличават възможностите на сътрудничеството на много по-високо ниво.

Гъвкавостта, предложена от IST методите за гъвкава работа поддържа много дейности в рамките на е-бизнеса. Този Пример обаче, е ограничен до аспектите на гъвкавата работа и не разглежда чисто е-търговските въпроси. Предложеното упътване би могло да бъде приложено във всеки търговски сектор и район, където има необходимата телекомуникационна инфраструктура.

3. Описание на използването на гъвкава работа

“Типичният практически сценарий”, предложен в този Пример, разглежда използването на техниките за гъвкава работа от група малки и средни предприятия, които колективно, за илюстрация, са свързани с проектирането и доставката на био-медицински устройства за био-анализ на човешки проби. Същинската идея на илюстрацията е основана на факта, че установената практика за пробите урина изисква първо те да бъдат тествани за съдържание на молекули над определен размер, което може да се дължи на редица причини. Един изследователски отдел в Университета установил, че потенциалната полза от автоматизирането на тази първа стъпка ще бъде несъмнена, защото дотогава се изразходвало много време и квалифициран труд за задача, която установява предимно негативни резултати. Времето на квалифицираните специалисти трябвало да бъде насочено към анализа на тези проби, които давали първоначални положителни резултати с цел установяване на актуалните причини. Резултатите от анализа служили като обратна връзка към лекарите.

Сценарият за използване следва етапите на разработване и функциониране на екип за гъвкава работа и поддържане на IST инфраструктурата от няколко организации, с оглед да изясни тази илюстрация. Този сценарий може да бъде приложен буквално към всяка разпределена дейност по проектиране и производство, включващи електромеханични устройства, или, с частична адаптация - към всеки сценарий за разпределено проектиране и производство.

3.1. Създаване на система за гъвкава работа

Първите стъпки на разпределената гъвкава работа за този вид сценарий включва определяне на членовете на екипа и под-екипите. Техните нужди от комуникация, взаимодействие и споделена информация ще осигурят търсенето и ограниченията, очертаващи обхвата на използване на ИКТ решения, които отговарят на изискванията.

Екип и работни групи

В нашия илюстративен сценарий Университетският отдел, който има авторски права върху цялата концепция и идея, водел екипа. Те наели една електро-механична фирма, която произвеждала електро-механични материали и била с опит в производството на изделия от подобен тип и мащаб. Също така наели и една фирма за пластмасови обвивки, която можела да “опакова” готовия за анализ

продукт в лабораторията. За производството на ръководства за потребителя и етикетите те възнамерявали да ангажират една печатарска фирма с опит в медицинските продукти.

Всяка организация осигурила по един член за ръководещата група и няколко членове за работните групи. Необходимо било да се определят задачите, които всяка една група трябвало да изпълни и изискванията за взаимодействие помежду им като основа за определяне на инфраструктурата.

Ръководеща група

Ръководещата група била водена от Университета, като включвала по един член от електро-механичната и опаковачната фирми. Нейната цел била да определя и ръководи задачите по проектирането и производството и да осигури продаваем продукт. Техните основни задачи са били срещи за анализ на работата, включително обмисляне на материалите по дизайна и резултатите от теста. За асинхронните дискусии те се нуждаели от контакт по e-mail и възможност да изпращат прикачени файлове. За осъществяването на мониторинг било необходимо да имат достъп до обща информация. За разпределените срещи се нуждаели поне от аудио конферентна връзка, а в някои случаи - и от споделен едновременен достъп както до текстовия, така и до визуалния материал, като рисунки и диаграми.

Група по концепцията

Групата по концепцията се водела от Университета, като включвала по един член от електро-механичната и опаковачната фирми. Тя включвала водещите членове от участващите фирми и имала същите членове като ръководещата група. Нейната цел била разработване и подобряване на съществуващата концепция за набелязване на спецификацията и мониторинг на съответствието на работата на нейната спецификация, като в случай на необходимост да се правят корекции. За асинхронните дискусии те се нуждаели от контакт по e-mail и възможност да изпращат прикачени файлове. За осъществяването на мониторинг било необходимо да имат достъп до обща информация. За разпределените срещи те се нуждаели поне от аудио конферентна връзка а в някои случаи - от споделен едновременен достъп както до текстовия, така и до визуалния материал като рисунки и диаграми.

Група по електро-механика

Тази група била ръководена от електро-механичната фирма, която осигурила няколко члена и включвала още по един член от Университета и от фирмата за опаковки. Нейната цел била да вземе набелязаната спецификация от групата по концепцията и да я разработи в подробна спецификация за пилотната форма. След това те трябвало да наблюдават изграждането на формата и тестването ѝ, както и да одобрят окончателната форма. Групата трябвало да работи в тясно сътрудничество с групата по опаковките, за да се разрешат проблемите по интеграцията. За асинхронните дискусии те се нуждаели от контакт по e-mail и възможност да изпращат прикачени файлове. За осъществяването на мониторинг било необходимо да имат достъп до обща информация. За разпределените срещи те се нуждаели поне от аудио конферентна връзка и в някои случаи – и от споделен едновременен достъп както до текстовия, така и до визуалния материал като рисунки и диаграми.

Група по опаковките

Тази група се ръководела от фирмата за опаковки, като в нея бил включен и един член от електро-механичната група. Те докладвали на групата по концепцията въпросите, свързани с имиджа на продукта. Групата взела от групата по концепцията цялостната концепция и общата спецификация, плюс подробните спецификации и чертежите за монтиране от електромеханичната група. Те първо съставили скица на дизайна и производствена схема за опаковки и ги разработили в работен прототип за интеграция и тестване. Техните нужди от комуникация били идентични с тези на електромеханичната група.

Група по пакетирането

Групата била председателствана от член на групата по концепцията и включвала членове от групите по електро-механика и опаковки, както и един външен технически автор. Заедно с другите групи, тази група била отговорна за информирането и контрола над работата на техническите автори, които съставяли ръководствата, етикетите, както и други свързани с това материали. Техните нужди от комуникации били идентични с тези на електромеханичната група и включвали необходимостта от непрекъснато обсъждане на изображения, направени с висока разделителна способност.

3.2. Комуникации в екипа и групите

Общи характеристики

Системата за работа в разделен екип е изградена около хора, информационни потоци и взаимодействия, които са необходими за осъществяването на работата. Задачите, извършвани от отделните сътрудници били насочени към осъществяване на техническо решение, което съответствало на концептуалния модел. Взаимодействието между групите налагало провеждането на дискусии, представяния и демонстрации, включващи текстове, графики и 3-мерни образи. Асинхронните дискусии били провеждани посредством e-mail и прикачени към него документи и диаграми. Синхронните (на живо) дискусии били осъществявани чрез аудио-конферендна връзка, при която образи или документи могли по всяко време да бъдат показани и променени в резултат на дискуссионните решения. Материалите за тези дискусии били предоставени предварително. Достъпът до споделена информация ставал с едно почукване на клавиатурата и затова се изисквало общо файлово пространство и подходящ контрол на достъпа.

Инфраструктура на комуникациите на екипа и групите

За поддържането на разпределен екип, както е посочено в илюстративния пример, още отначало трябва да бъде дадена ясна представа за необходимата инфраструктура. Използвайки илюстративния пример като база, е ясно, че някои видове Екстранет могат да бъдат основен елемент. Един Екстранет е ефективно разширение на местна Интранет система, за осигуряване на контролиран достъп от външни участници и в този случай предоставил на водещата организация непрекъснат контрол над всички документи и комуникации.

В ядрото на подхода Екстранет стои наличие на частна уеб страница за поместване на файлове и дисплей с информация, която потребителите могат да свалят. Предоставянето на файлове може да бъде ограничено до определена структура на файла или може да бъде адаптирано от потребителите с оглед на

потребностите им. Контролът над достъпа може да се осъществи така, че да осигури на екипите достъп само до тези папки или файлове, които са необходими за техните задачи. Контролът на версиите може да бъде автоматичен или да бъде организиран от потребителите по удобен за тях начин. Задачите по изтриване или архивиране на старите версии може да бъде отговорност само на едно лице или да бъде предоставено на екипите и потребителите да го правят сами. Във всички случаи методите на контрол трябва да отговарят на нуждите на участниците от сигурност и съхранение на информацията.

Комуникационният компонент може да бъде организиран по начин, осигуряващ записване на всички съобщения. Например могат да бъдат измислени e-mail псевдоними, така че всички членове на екипа да получават e-mail чрез само един сървър, който записва и изпраща всички e-mail писма, като осигурява пълен списък на всички връзки направено по e-mail. Това ниво на сложност може да бъде избегнато чрез директен e-mail контакт между участниците, но съобщенията е необходимо се да съхраняват.

Подходът Екстранет поддържа предимно асинхронна комуникация, но също така може да бъде пригоден да поддържа и синхронна връзка. Много потребители обаче установяват, че това ниво на сложност не е приемливо за по-малките фирми (виж ГрупУеър по-нататък).

Синхронните връзки в този сценарий разчитат основно на он-лайн телекомуникационните връзки. Може да се проведе аудио-конферендна връзка между всички телефонни линии и да се поддържат дискусии на живо, на които да се обсъждат предварително осигурени материали (текстове, образи и др.). Конферендните връзки включват видео-конференции, които дават възможност на членовете на екипа да се виждат един друг и да правят презентации на диаграми или обекти за обсъждане. Конферендната връзка може също така да използва и функциите T120 (стандарт), така че общите образи и файлове да могат да бъдат маркирани или редактирани по време на дискусиата, с оглед правене на илюстрации или за записване на дискусиите (променени текстове, изменени механични диаграми и т.н.).

Всичко гореизложено лесно може да се осигури като средства за сътрудничество, които допринасят за разпределената комуникационна инфраструктура на групата и позволяват лесна екипна работа от разстояние.

Това, разбира се, не са единствените решения, съществуват и други.

Специални устройства за групова работа

Групата или екипът, работещи с телекомуникационни връзки имат на разположение редица специални приложения. Те общо наричат "Групуеър" ("GroupWare"), "Таймуеър" ("TimeWare") или с други подобни термини. Добре известните примери включват Lotus Notes и BSCW, както и много подобни продукти, които всяка година се появяват на пазара. Те осигуряват вид Екстранет, предоставящ общо работно пространство и общо файлово пространство плюс някои нива контрол на достъпа, контрол на версията и комуникационен обмен. Основното предимство е, че те са прекофигурирани до определено ниво и имат установени методи на работа и източници на поддръжка (например потребителски групи, дискуссионни списъци, ръководства и др.). Недостатъкът е, че могат да бъдат скъпи за по-малките фирми.

3.3. Екипна работа – необходимост от срещи

Както всяка развиваща се група, екипите, използващи технологии за разпределена работа, се нуждаят от ясни ръководни структури, отговорности и канали за връзка. Управлението на процесите в такава организация (погледнато отгоре-надолу), трябва да осигури изпълнението на всички ръководни изисквания, или в противен случай рискува да загуби контрол или информация. Достъпът до всички общи информационни пространства и комуникационни регистри е един от начините за осигуряване на работните процеси, така че мениджърите да могат да се информират за всички аспекти на работата. Чрез процедурите на отчитане мениджърите обикновено осигуряват информация и обратна връзка. Това означава, че ръководителите трябва да осигурят връзките между екипите и групите и те да бъдат поддържани на задоволително ниво, така че и да отговарят на нуждите от контакт и обмен. Необходимостта от срещи лице в лице може да не изчезне изцяло, затова е необходимо ръководителите да контролират работата, и да установяват необходимостта от физически срещи (например за постигане на консенсус по особено трудни въпроси).

Участниците в разпределената работа по групи (от гледна точка отдолу нагоре) трябва да определят своите нужди от информация и обсъждане. Значителен риск съществува от факта, че персоналят по поддръжка, проектиране или производството може да не признае, че среща трудностите в използването на системите за разпределена работа в сътрудничество, страхувайки се, че това е по негова вина, а не поради лошата инфраструктура. Участниците трябва да бъдат поощрявани да споделят опита си в използването на такива технологии и отрано трябва да се организират срещи, насочени към обсъждането на тази тема, както в хода на използване на технологиите – особено когато се планират промени в инфраструктурата или такива са осъществени.

Основната цел на всяка структура, организирана в условията на разпределена работа и отдалечено сътрудничество, е да осигури помощ на разпределените екипи, за да бъде работата им толкова ефективна, колкото би била, ако работят в една сграда. Това е сериозно предизвикателство и не трябва да се забравя от мениджърите, които използват такива технологии. “Да накараме системата да работи” може да се превърне в самоцел и това би било голяма грешка. Системата е предназначена да служи на организацията, което означава, че единствената цел трябва да бъде “да накараме организацията да работи”.

3.4. Типичен опит

Управление

Управлението на работния процес е свързано с факта, че интерактивните технологии стават все по-познати. Използването на телефон, факс и e-mail са добре познати и представляват първите средства за работа в екип с помощта на новите технологии. Този вид работа обаче се е превърнал в нещо “общоизвестно”, въпреки, че някои ръководители не обръщат внимание как хората в действителност използват даже и по-прости технологии за отдалечено сътрудничество. Възприемането на по-нови и по-сложни форми на технология за сътрудничество изисква от нас да обмислим сериозно мястото на технологията в екипната работа. Ръководителите, които смятат, че могат да купят готово решение от вида “включи и започни” обикновено установяват, че трябва внимателно да анализират динамиката на работните екипи, необходимостта от обмен на

комуникации и информация и специфичните задачи, които могат да бъдат извършени посредством технологията.

Работа

Разнообразните видове работа и служители, ангажирани в проектирането и производството, са свързани и зависят от други работни задачи и хора. Тези връзки и начини на работа винаги имат история на развитие в професионалния сектор и в рамките на фирмата. Работата в разпределена среда в условията на отдалечено сътрудничество често излага служителите на необходимост от подкрепа, информация или взаимодействие, които предварително не са били планирани. В такива случаи е лесно да бъдат договорени и осигурени поддръжка и обмен на информация, които отговарят на конкретните изисквания. Системата за работа в сътрудничество обаче разчита на това, че е "систематична" (по оперативни и ръководни причини). Следователно, служителите трябва да споделят всеки такъв опит с членовете на своя екип и с мениджърите за осигуряване на непокритите нужди и домашни решения, за да могат да внесат планираните подобрения в системите по време на използването ѝ.

Срещи

Срещите са особено важни за гъвкавата работа в разпределени екипи. При работата в сътрудничество се разчита на това, че хората имат възможност за реален обмен на становища и идеи по един отворен и конструктивен начин. Поради тези причини срещите от разстояние трябва да бъдат внимателно обмислени. Ръководенето на такива срещи често налага използването на подобрени стратегии с оглед осигуряване на участие от страна на всички членове на екипа. Дневният ред трябва да бъде структуриран така, че всеки член да представи своя прогрес в работата си, проблемите, позициите и идеите, и така да се избегне пасивността или пропускането на информация.

Също така важна е технологията при провеждането на срещите. Даже и при аудио-конференцията връзка една трудна за обсъждане тема може да бъде улеснена чрез незабавно изпращане по e-mail на липсващата или редактираната диаграма до всички участници. При срещите с помощта на T120 връзка (конферентни данни), участниците могат да използват възможностите, ако знаят как. Не само документите и диаграмите могат да бъдат на разположение за едновременно ползване – потребителите могат да развият и нови начини за използване на електронните устройства. Една фирма редовно включва видео захранване в сесиите T120, за да позволи на участниците да видят производствената линия в действие (за илюстрация на новите технологии в действие), така че срещите не са ограничени само в рамките на офиса.

Нормалната динамика на срещите също може да бъде поддържана в разпределените сценарии. Срещите лице в лице, например, понякога се разделят на отделни срещи с оглед намиране на решения на проблемите, които се обсъждат и след това участниците се събират отново, за да споделят предложения. Потребителите на технологията понякога се чувстват включени в срещата на живо и разполагат с всички възможности. Те могат да направят всичко, което може да се осъществи на срещите лице в лице, освен консумирането на кафе!

4. Технологичен профил

Сценарият, обсъждан в това описание, е илюстриран с няколко примера, разгледани в по-широк аспект. И в двата случая технологиите са описани от гледна точка на използването, а не от техническа или производствена перспектива. Технологиите са обобщени накратко по-долу.

E-mail – осигурява основните елементи за асинхронната връзка. Може да бъде осъществен чрез отделен сървър за осигуряване архивирането на всички връзки или по директен начин, като се разчита потребителите да съхраняват информацията.

Трансфер на файлове – може да се осъществи с прикачени файлове по e-mail за незабавно получаване или за осигуряване получаването им от по-широк кръг потребители. Може да се осъществи и чрез общо файлово пространство на сървър, с който има връзка и който трябва да бъде обявен на страните участници чрез e-mail. И в двата случая контролът на достъпа трябва да се обмисли, ако се прилагат ограничения.

Общо файлово пространство - може да бъде структурирано според работен план или разработено в хода на работата от потребителите, в отговор на техните специфични нужди. В първия случай има повече подобие с връзката с отделен модем до всички потребители, но изисква внимателно обмисляне на непредвидените ситуации. Във втория случай необходимостта от създаване на ясен модел се избягва, но съществува риск от объркване, който трябва да се подсигури чрез съобщаване на промените до всички участници. На практика може да се наложи да се започне с пре-дефиниране на структурата и после да се осигури достъп под-екипите и групите да управляват своя собствена локална структура. Използването на авторски решения (BSCW, Lotus) осигурява повече помощ за структурирането, но основните проблеми не се избягват.

Аудио-конферендна връзка – може да доведе до по-евтини и ефективни срещи. Поради факта, че няма визуален канал, координаторът на аудио-конферендната връзка може да срещне трудности в осигуряване включването на всички участници в дискусиата. Аудио-срещите, свързани с документи или образи рискуват “да загубят” участници, освен ако говорещият не компенсира липсата на жестове с допълнителна вербална информация (като точно се указват страниците, диаграмите и т.н.).

Видео-конферендна връзка – визуалността осигурява близост в общото пространство за срещи. Не е желателно да се допуска безразборен достъп на лица до общата визуална среда (не могат винаги да виждат определени лица, за да проверят реакциите). Поради тази причина може да се почувстват някои от ограниченията, присъщи на аудио връзката и тогава се прилагат същите решения. Добре е, когато е възможно на екрана да се виждат всички участници. Както за видео, така и за конферендната връзка с данни, може да се наложи участието на външен агент (MUX) за смесване на сигналите в общ визуален поток, ако има свързани повече от два сайта.

5. Проблеми, свързани с бизнес структурата и процесите

При всяка работа в сътрудничество въпросите, свързани със структурата и процесите, се определят от характера на разпределената работа. Сътрудничество

между участници от различни фирми или различни отдели създава ефективна “виртуална фирма” или “виртуален екип” за постигане на целите. Това означава, че при работа с нов отдел координаторът може да срещне някои структурни проблеми, както и промени в бизнес процеса. Не е възможно да се предвидят всички ситуации по систематичен начин, но някои общи особености са изяснени в текста и те тук са обобщени.

Фирмата може да избегне инвестициите за персонал или офис пространство чрез наемане на ресурси от други фирми. Това позволява включване в бизнес възможности без значителни структурни промени, като заемането на водеща роля превръща “виртуалните отдели” или “виртуалните екипи” в продължение на съществуващата структура и процес, така че те могат да окажат въздействие, което трябва да бъде оценено по време на планирането.

Работата по този начин ще се отрази и на взаимодействието с другите фирми. Това обикновено означава, че има промяна от взаимоотношения на конкуренция към взаимоотношения на “сътрудничество”. Това, което е добро за партньорството, е добро за групата и така акцентът трябва да се премести. Например, една фирма ще прехвърли стратегията си по ценообразуването от прилагане на конкурентни цени (спрямо предишен конкурент) към партньорски цени (спрямо сътрудник), като въпросите на балансиране на рентабилността в така създадения консорциум ще бъде по-важен от намаляването на цените в условията на конкуренция.

6. Съвети при внедряването

В общи линии, както е посочено в точка 5, възприемането на екипната работа в сътрудничество в различните организации (или разпръснати отдели) изисква такава промяна във фирмената култура, каквито са специфичните промени в търговската практика. Фирмата, която разглежда сътрудничеството или партньорството от този вид, трябва да изгради ясен модел, как ще работи, като се разгледат и въпросите, свързани с разходите (рентабилността) и с дейността (нови възможности, персонал, отражение върху процеса, управление и др.). Всички първи стъпки в сътрудничеството от този вид трябва да се използват като формална възможност за тестване на модела и не само подобряват разбирането, но и уточняват очакванията.

Техническите промени в инфраструктурата трябва да бъдат проектирани не само в съответствие на първоначалните изисквания, но и на всички общи изисквания, определени от бъдещата визия за отдалечено сътрудничество. Това може да бъде улеснено чрез избягване на отговорността в началния етап чрез използване на предприятие, водено от компетентен специалист или по-голяма фирма с големи ресурси (учене от чуждия опит).

Бизнес консултация може да бъде получена от регионална агенция с опит в тази област, като всички технически съвети трябва да бъдат съгласувани с участието на повече от един експерт .

Участие на фирми в съвместна работа може да разкрие съществени подробности от оперативните или стратегически характеристики на фирмите, така че е необходимо внимателно да се установи доверие между тях. Един път за осигуряване на ограничен риск е да се формира група от партньори без очевидни

конкурентни взаимоотношения и по този начин да се достигне съчетание на взаимно допълващи се професионални и бизнес интереси.

7. Други подобни случаи

Уеб сайтът <http://www.flexwork.eu.com> включва голяма група случаи, технически описания и документи със съвети. Голяма част от тях са свързани с темите в този Пример. Въпросите от особен интерес включват:

Регионални случаи:

Swed.pdf - Цckerц Telecentre - providing support for Volvo and Ericsson.
Aragon.pdf - Networking, collaboration and communication - telework and centres.
Gatine.pdf - Extending markets in the agro-food industry - telework and telebusiness.
Exeldat.pdf - Excel Data: Denmark's first satellite office
Fincoop.pdf - Sustainable Suburban Economy - Cooperative using teleworking.

Технологични случаи:

c1 - BSCW shared workspace system
c2 - Construction site mobile operation support
c3 - Environment for the collaborative working of medical authors
c5 - Multi-site co-operative 3d design system for architecture
c10 - Concurrent engineering environment for building and engineering structures
c13 - Virtual enterprise product information model
c15 - Web-based tool supporting quality assurance and management of projects
c16 - Multimedia working for small companies (groupware)
c17 - Bringing broadband to SMEs (SME collaboration)
c18 - The intelligent building site (cicc)
c23 - Remote maintenance by specialist SME manufacturer
c24 - Tools for distributed publishing (groupware)
c25 - SME collaborative working in car industry supply chains
c26 - Distributed software production
c27 - Remote working for hazardous environments

8. Полезни информационни ресурси

Уеб сайтът <http://www.flexwork.eu.com> включва връзки към голям брой онлайн източници, много от които съответстват на това описание. Ресурсите от особен интерес са:

<http://www.flexwork.eu.com> - общи ресурси за гъвкава работа
<http://www.gilgordon.com> - общи ресурси за гъвкава работа
<http://www.eto.org.uk> - общи ресурси за гъвкава работа
<http://www.flexibility.co.uk> - общи ресурси за гъвкава работа
<http://www.telecommute.org> - общи ресурси за гъвкава работа
<http://www.advanced-workplace.com> - сътруднически си МСП
<http://www.orgwis.gmd.de> - groupware уреди / работа в сътрудничество
<http://www.usabilityfirst/cscw.html> - CSCW и GroupWare индекс
<http://www.ecatt.com> – е-търговия и гъвкава работа
<http://www.regen.net> - Регионално партньорство по обновяване