

Načrt FlexWork št. 09

(Različica v.01 – 11/10/01)

Kako ustvariti navidezno združbo

Kako lahko uporabimo IKT za ustvarjanje skupine strokovnjakov ne glede na omejevanje časa in prostora.

Pred vami je eden izmed načrtov, namenjenih predstavitvi različnih modelov prilagajanja načina dela. Pripravljen je za poslovne svetovalce – uporabijo ga lahko pri svetovanju podjetjem, ki želijo prilagoditi način dela, ali v podjetjih, kjer bi prilagoditev načina dela lahko bistveno izboljšala poslovanje.

Za FlexWork pripravil: empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH (<http://www.empirica.com>).

Dodatna gradiva FlexWork so na voljo na naslovu <http://www.flexwork.eu.com>

Načrt FlexWork št. 09 (Različica v.01 – 11/10/01)

Kako ustvariti navidezno združbo

- Kako lahko uporabimo IKT za ustvarjanje skupine strokovnjakov ne glede na omejevanje časa in prostora.

Upoštevajte, da se IKT v celoti nanaša na informacijske in komunikacijske tehnologije, t.j. računalniki, telefoni (stalni in mobilni) in omrežja, kot na primer internet.

1. Pregled

Z IKT so se odprle nove možnosti za organizacijo delovnih procesov v podjetju – način dela skupine ljudi za doseg izida. V principu računalniška omrežja in internet omogočajo podjetjem obstoj tudi zunaj omejitev časa in prostora – s tem se spremenijo v t.i. navidezne združbe. Vendar je stvarnost bolj zapletena. Načrt opisuje osnovne lastnosti navidezne združbe z več vidikov (a) obstoječa podjetja, ki se želijo spremeniti (cela ali samo deli) v navidezne združbe in (b) podjetniki, ki že od začetka nameravajo začeti poslovanje kot navidezna združba.

Kaj je navidezna združba? Njihove glavne lastnosti pojasnjujejo zakaj pogosto te združbe dosežejo večjo učinkovitost, konkurenčnost in se hitreje prilagajajo zahtevam trga kot tradicionalna podjetja. Navidezne združbe:

- so začasna združenja posameznikov, majhnih podjetij ali delov večjih združb, ki so vzpostavljena z določenim namenom (kot je razvoj izdelka);
- so sestavljene iz udeležencev, ki niso vsi v osrednji zgradbi, ampak vsak na svoji lokaciji – včasih tudi čez državne meje;
- poudarjajo jedro pristojnosti udeleženih strank, kar pomeni, da vsak dela le tisto, kar zna narediti zelo dobro;
- se zanaša na komunikacijo preko IKT – elektronska pošta, prenos datotek preko interneta in kurirskih storitev;
- nimajo splošne pravne strukture, kot jo ima podjetje, skupno delovanje ali strateško partnerstvo;
- se zanašajo na samoupravljanje in lastno odgovornost, kar pa je možno le zaradi skupnih ciljev;
- za stranke predstavljajo eno identiteto – izdelki in storitve se tržijo, kot da bi to bilo tradicionalno podjetje.

Navidezne združbe vsaj na splošno dovoljujejo strokovnjakom, da si izberejo lastno geografsko lokacijo. To lahko deluje tudi kot spodbuda za regionalni razvoj v predmestnih območjih – v realnosti ponavadi lahko pridobijo le območja, ki imajo visok življenjski standard in sprejemljivo dober dostop do omrežnih vozlišč.

2. Izhodišče in ciljna publika

Ciljna publika

Navidezna vrsta združbe je običajno primerna za podjetja, ki delujejo na začasnih, hitrih trgih, kjer se konkurenčnost odraža predvsem v sposobnosti hitre reakcije na spremembe poslovnega okolja. Vendar se navidezne združbe srečujejo z veliko izzivi, kar pomeni, da se lahko okoristijo le podjetja, ki izpolnijo določene zahteve. Sledi seznam pogojev.

Pogoji	Praktičen pomen
Mora <u>imeti sposobnosti</u> , ki jih ločijo od večine konkurence.	Delavci/podjetja, ki so visoko specializirana, so bolj primerna. Zahtevana je podrobna analiza konkurenčnosti.
Delovno okolje mora imeti <u>skupne cilje in vladati mora zaupanje</u> .	Pomembna je temeljita samoocenitev.
Mora biti izkušen <u>uporabnik naprednih IKT</u> .	Najbolje so uvrščena podjetja, ki delajo na področju ekonomije, še posebej tista, ki so povezana z računalniško tehnologijo.
Mora imeti <u>izkušnje pri sodelovanju na daljavo</u> .	Sodelovanje preko računalniških omrežij zahteva posebne komunikacijske in družbene sposobnosti, ki jih lahko pridobimo le z izkušnjami.
Bi morale <u>imeti težave pri iskanju strokovnjakov</u> .	Podjetja, ki se zanašajo predvsem na delovni trg, bodo s ponudbo dela na daljavo perspektivnim delavcem veliko pridobila.
Omejena poslovna vrednost <u>tihega znanja</u> ni na voljo konkurenci.	Bolj se podjetje zanaša na to, da bo znanje, ki so si ga pridobili sami, ostalo v podjetju, manj je le to primerno za obliko navidezne združbe.

Še zdaleč pa ni vsako podjetje primerno, da se spremeni ali sodeluje v navidezni združbi!

Temelj

Temelji za navidezno združbo so čisto enostavni: prilagodljivost spremembam trga je ena izmed osnovnih lastnosti konkurenčnega podjetja. Do tega pride zaradi neprestanega zmanjševanja življenjske dobe izdelkov v vseh gospodarskih sektorjih. Stranke si želijo boljših, bolj inovativnih ali/in bolj modnih izdelkov, ki jih lahko dobijo pri večjem številu dobaviteljev s celega sveta. Navidezne združbe so bolj prilagodljive kot tradicionalne, saj niso omejene z lastnostmi navadnih podjetij, ki težijo k stabilnosti, stalnemu osebju, velikim pisarnam, ki so na enem mestu in imajo pravno podlago, ki otežuje in upočasnjuje spremembe.

Seveda se to nanaša na zelo različne veje v gospodarstvu. Zaradi tega navidezne združbe najdemo le v industriji, ki vključuje poslovne storitve, razvoj izdelkov IK ter raziskovanje in razvoj za proizvodnjo.

Poleg vprašanja učinkovitosti navideznih združb pri poslovanju se pojavlja tudi vprašanje razmerja med ugodnostmi in stroški te vrste podjetja. Pred vsakršno odločitvijo o nadaljevanju je treba temeljito oceniti, ali je razmerje ugodno ali ne. Spodnja tabela prikazuje nekaj osnovnih vidikov.

Glavne prednosti	Tveganja/slaba stran
Ekipe ustvarite glede na zahtevano strokovnost za vsak projekt posebej.	Sodelavci, ki trenutno ne sodelujejo pri nobenem projektu, lahko naslednjič niso na voljo.
Ni težav z odpuščanjem neželenega osebja.	Nizka varnost pomeni omejeno predanost delu. Strokovnjaki, ki iščejo trajno zaposlitev, so nedosegljivi.
Dostop do strokovnjakov s celega sveta ne glede na razdaljo.	Ker ni medsebojnega osebnega stika, se je težje spoznati in ustvariti odnos medsebojnega zaupanja.
Ni potrebe po velikih vlaganjih v osnovna sredstva – velike in srednje velike pisarne.	Težave pri ustvarjanju vdanosti in pripadnosti.
Obrobne dejavnosti lahko oddamo specializiranim dobaviteljem, saj s tem zmanjšamo stroške.	Upravljanje oddanih dejavnosti zahteva posebna znanja in človeško moč.

3. Praktična uporaba

V nadaljevanju bomo opisali dva primera. Vsak ima svoje posebne lastnosti. Primera, ki smo ju uporabili, temeljita na dejanskem primeru, ki sta bila analizirana kot del vseevropske vaje. Kot je bilo omenjeno že v prejšnjih odstavkih, so možne tudi slabe strani in omejitve navidezne združbe. Glavni izzivi, ki so vplivali na primere iz resničnega sveta, so pri opisu praktične uporabe poudarjeni.

Sprememba tradicionalnega poslovanja v navidezno združbo

Obravnavano je dansko majhno podjetje, ki proizvaja avdio opremo in je v majhnem mestu daleč stran od večjih centrov v državi. Spremenilo je način poslovanja iz tradicionalnega podjetja v 'omrežno' podjetje. Proizvodnjo so v celoti oddali samostojnim podjetnikom, ki z doma opravljajo celotno delo (dizajn, izdelava ter občasno podpora). Izdelki so porazdeljeni po celem svetu preko mreže 30 trgovcev.

Razlog za spremembo so bile težave pri zagotavljanju potrebnih skupnih stroškov za nemoten razvoj in rast – splošna težava pri razvijajočih se podjetjih te velikosti. Proizvodnja in nadzor kakovosti sta postala preobsežna za obstoječ finančni okvir. Tako je okrog septembra 1998 član uprave predlagal, da naj se proizvodnja odda, sile pa preusmerijo v prodajo in razvoj novih izdelkov. Podjetje je kmalu spoznalo, da so pri načrtovanju in prodaji precej bolj učinkoviti kot pri proizvodnji. Zaradi spremembe se je takoj poznala rast in učinkovitost. Preostalo jedro podjetja je zelo majhno: v glavni pisarni so sedaj zaposleni le štirje ljudje, v Veliki Britaniji je en prodajalec ter 3-4 neodvisni prodajalci v ostalih krajih po Danskem. Vsa proizvodnja je oddana danskim dobaviteljem.

Izdelovanje izdelka se je začelo kot konjiček leta 1988 v stanovanju. V naslednjih petih letih so poskusi postopoma izboljšali dizajn. Ustanovitelj je začel z resnim izdelovanjem opreme leta 1992, čemur je sledila profesionalizacija delovanja v letu 1993. Od leta 1993 do konca 1998 se je proizvodnja preselila iz stanovanja v proizvodni prostor s 1000 kvadratnimi metri. Število zaposlenih se je povečalo na 15. Že od samega začetka je podjetje sodelovalo s 3-4 zunanjimi dizajnerji, ki so pretvorili ideje ustanovitelja v elektronska vezja in škatle. Ti dizajnerji so samostojni podjetniki in v povprečju delajo za podjetje nekje okrog 15 % svojega časa. Vsak dizajner je strokovnjak na svojem področju. Dizajnerji običajno delajo na drugih področjih in se na ta način izognejo konkurenčni klavzuli.

Danes se samostojni dizajnerji najemajo za vsako nalogo posebej. Pri tem so tudi že določeni stroški projekta. Samostojni podjetniki so pravzaprav delavci na daljavo, ki živijo na različnih delih sveta. Eden tako živi v severnem delu Jutlanda, drugi pa v Flensburgu v Nemčiji, blizu Danske meje. Stiki s posredniki so običajno vzpostavljeni na mednarodnih razstavah z avdio opremo. Trenutno ima podjetje predstavnike v 30 državah. Vsi posredniki so v svojih državah priznani kot strokovnjaki za visoko kakovostno opremo.

Ustvarjanje navidezne združbe od začetka

To podjetje je v majhnem nemškem mestu in razvija računalniške igrice. Projekti trajajo od nekaj tednov pa tudi do več kot eno leto ter vključujejo stalno osebje (jih je 6 za upravljanje projekta, računovodstvo in nadzor, trženje, itd.) skupaj s spremenljivim številom samostojnih zunanjih sodelavcev – izbrani so izmed 100 ljudi, ki so že sodelovali s podjetjem od njegove ustanovitve v začetku 90. let. Danes se proizvodni postopek v večji meri odvija preko interneta. Strokovnjaki programirajo določene dele programa in jih pošljejo osrednjemu strežniku, do katerega lahko dostopajo tudi drugi. Lokacija sodelujočih pri projektu skoraj ni pomembna.

Podjetje je začelo delovati, ko je ustanovitelj vzpostavil lastno podjetje, kjer je prodajal programsko opremo, ki jo je napisal s prijatelji, ko je bil še v šoli. Nikoli ni bil njegov namen ustvariti navidezne združbo – ta vrsta podjetja se je razvila zaradi potrebe po strokovnjakih, ki pa jih ni bilo moč najti v bližnji okolici, ampak jih je bilo treba poiskati med prijatelji in poznanstvi po celi državi in celo v tujini. Iz očitnih razlogov so bili vsi strokovnjaki navajeni dela z računalniki, kar je pomenilo, da so že od začetka za sodelovanje uporabljali računalniška omrežja.

Danes je največji izziv za podjetje upravljanje človeških virov. Ustanovitelj in vodilni v podjetju se zaveda, da je njegova glavna prednost količina samostojnih podjetnikov, med katerimi se je stkala prijateljska vez. Zato jih tudi lahko pokliče, ko nov projekt zahteva njihovo večino. Delo z navideznimi ekipami namesto s stalnim osebjem podjetju omogoča hiter odziv na zahteve trga. Podjetje ni omejeno s sposobnostmi osebja, lahko pa uporabi druge sposobnosti, ki jih ponuja svetovni trg. Med upravo in samostojnimi sodelavci je vzpostavljena hierarhija. Sodelujoči pri projektu nosijo odgovornost za določen del projekta.

Z ustvarjanjem tako velikega kroga sodelavcev je bilo na začetku veliko dela, saj je začasnost dela onemogočala razvoj zaupanja med ključnim osebjem in novimi sodelavci. Zaradi tega je prišlo do zamujenih rokov in nezadovoljive kakovosti. S tem, ko so zanesljivi sodelavci dobili projekte z veliko odgovornostjo, je bila odpravljena tudi ta težava. Najpomembnejše pri vsem je, da dobijo zunanji sodelavci pri prvem projektu nenevarne naloge, kjer ne morejo 'povzročiti veliko težav'. Hkrati jih tudi preverijo pri prejšnjih strankah. Ko je sodelovanje uspešno, tudi samostojni zunanji sodelavci dobijo bolj pomembno vlogo pri večjem projektu.

Podjetje mora biti za potencialne kandidate konkurenčno z drugimi iskalci zaposlenih. Njegov cilj je 'biti najboljši odjemalec'. To doseže tako, da pravočasno zagotovi plačilo (podjetje v znak zaupanja izplačuje tudi vnaprej) in ponuja velikodušne ponudbe dolgoletnim sodelavcem. Ustanovitelj je spremenil podjetje v delniško družbo in ponuja delnice ne samo stalnemu osebju, ampak tudi zunanjim sodelavcem – predpogoj je, da so sodelovali pri velikem številu projektov. To se odraža kot poskus povečanja zvestobe zunanjih sodelavcev podjetju brez spodbopavanja prilagodljivosti operaciji.

4. Lastnosti tehnologije

Pri navideznih združbah tehnologija ni najpomembnejši faktor pri uspehu, vendar lahko podjetja te vrste le če so udeleženci izkušeni uporabniki informacijske in komunikacijske tehnologije.

Nekaj najpomembnejših orodij IKT, ki jih uporabljajo navidezne združbe, so opisane spodaj.

Elektronska pošta

Sporočila poslana med uporabniki preko omrežja ali preko modema in telefonske linije. Večina sistemov elektronske pošte podpira standardne večnamenske končnice pri internetni pošti, kar omogoča uporabniku, da poleg besedila ASCII prilepi tudi datoteke različnih vrst. Elektronska pošta je v navideznih združbah in pri porazdeljenih ekipah sodelavcev postala osnovno komunikacijsko orodje – bolj kot telefon.

Intranet/extranet

Intranet je lokalno omrežje (LAN), ki uporablja spletni strežnik, na katerem se izvaja TCP/IP, in zagotavlja osebi dostop do dokumentov HTML in ostalih datotek z uporabo brskalnika kot vmesnika. Je primeren za napredno sodelovanje porazdeljenih ekip delavcev – na vseh lokacijah porazdeljenega podjetja. Ekstranet je razširjena različica intraneta. Ekstranet omogoča dostop drugim osebam do dela intraneta v podjetju – strankam, prodajalcem in zunanjim sodelavcem, da lahko dostopajo do podatkov o podjetju z brskalnikom. Kljub temu, da takšen pripomoček zahteva veliko varnost, je zelo pomemben pri dostavljanju storitev in učinkovitemu komuniciranju.

Prenos datotek

Prenos datoteke med dvema omrežnima računalnikoma z uporabo protokola FTP (protokol odjemalec-strežnik, ki dovoljuje uporabniku na enem računalniku prenos datotek iz ali v drug računalnik preko omrežja TCP/IP). Za enostavno uporabo ima sodoben brskalnik že vgrajene vmesnike za FTP. Sodelujočim pri projektu FTP omogoča povezavo na spletno stran projekta, od kjer nato lahko pridobijo datoteke ali pa jih pošljejo na strežnik. Je pomembno orodje za izmenjavo izdelkov in vložkov.

Kurirske storitve

To so namenski programi, ki osebo, ki deska po spletu, obvešča o prisotnosti priključenih sodelavcev. S tem je omogočeno poljubno medsebojno kontaktiranje in se izognete iskanju po mapah, ko hočete komunicirati z določeno osebo. Primer, ki ga uporabljajo samostojni sodelavci je ICQ. ICQ omogoča pogovor v realnem času ter pošiljanje sporočil in datotek. Uporablja se lahko tudi v večuporabniškem načinu – s tem je omogočena konferenca skupini ljudi. Program teče v ozadju in uporabnika opozori takoj, ko se kakšen od prijateljev ali sodelavcev prijavi. Kurirske storitve skupnostim, kot so soudeleženci pri projektu, omogoča enostavno komunikacijo v realnem času ter izmenjavo delovnih dokumentov neodvisno od razdalje in časa.

Videokonferenca

Videokonferenca je računalniško podprt način izmenjave gibljivih slik v realnem času med ljudmi, ki so na različnih lokacijah. Od vseh IKT je prav videokonferenca 'najbogatejša', saj poleg vsebine prenaša tudi podatke o odnosu (gibi, mimika) med ljudmi. To pa je pomemben sestavni del pri gradnji zaupanja pri navidezne sodelovanju. Za povezavo dveh ali več lokacij potrebujemo hitre telekomunikacijske povezave (ISDN, še boljše ADSL ali širokopasovne povezave) in opremljenost z združljivimi videokonferenčnimi sistemi (uporabljajo se različni standardi). Videokonferenca je postala manj zapletena in cenejša. Danes dobimo videokonferenčne sisteme, ki so vgrajeni v namizje in se izvajajo za manj kot 1000 evrov. In čeprav imajo namenski programi korist od napredka v stiskalnih tehnologijah in razpoložljive pasovne širine, ki jo lahko dobijo uporabniki, je kakovost prenosa za splošno sprejemljivost še vedno premajhna.

5. Izhodišča za uvedbo

Obris poslovanja navidezne združbe naj vključuje raziskavo osnovnih treh tehničnih problemov, ki nastanejo pri navideznem sodelovanju: nadzor, zaupanje in upravljanje z znanjem.

Pri nadzoru navideznih združb nastopi težava, saj za razliko od tradicionalnih nimajo pravne strukture. Podjetja za načrtovanje vseeno potrebujejo nadzor nad proizvodnimi dejavniki. Zato tudi navidezne združbe potrebujejo zanesljivo zgradbo, ki ponuja prilagodljivost razvrščanja dela, hkrati pa veže delavce na podjetje. En način je preko glavnega pogodbenika, ki deluje kot upravljavec projekta. Ona ali on

porazdeli naloge vsem vključenim strankam, nadzira kakovost delovnih izdelkov in spodbuja sodelavce ter s tem povečuje uresničenje skupnih ciljev projekta/podjetja.

Če neposreden nadzor preko smernic/navodil ni mogoč, je zelo pomembno zaupanje med sodelavci. Zaupanje lahko celo nadomesti nadzor. Zaupanje se goji s komunikacijo in skupnim občutkom za skupno usodo (vsem koristi, če je vse v redu in vsi izgubijo, če kaj ni v redu), splošno organizacijsko kulturo in uporabo t.i. bogatih komunikacijskih nosilcev. Navidezne združbe, ki izhajajo iz skupine delavcev, ki so v preteklosti že sodelovali so v tem pogledu najbolj obetajoče. Na drugi strani je sodelovanje, ki temelji le na elektronskih komunikacijah, manjvredno v primerjavi s sodelovanjem, kjer je vključeno tudi osebno vzajemno delovanje.

Pri določanju uspeha podjetja igra pomembno vlogo upravljanje z znanjem. In čeprav je prišlo do poskusov, da bi zgradili sistem za upravljanje z znanjem na osnovi računalnika, ni nobenih znakov, ki bi zmanjševali vrednost izkušenega osebja v podjetju. Potemtakem morajo imeti tudi navidezne združbe strategijo povezovanja izkušenih sodelavcev nase – tudi če ne delujejo kot odvisni uslužbenci in nimajo stalne zaposlitve.

6. Nasvet za uvedbo

Če želimo, da je nasvet učinkovit, mora biti premišljen in namenjen točno določeni vrsti navidezne združbe – kot je opisano zgoraj (tradicionalna podjetja ki želijo postati navidezna in začetniki, ki si to obliko poslovanja izberejo že na začetku). Druga ciljna skupina, ki je ne bomo več omenjali v načrtu, so poslovni posredniki (posamezniki ali dobavitelji kapitala – hranilnice).

Prvi korak pri spreminjanju tradicionalne združbe v navidezno je temeljita analiza osnovnih poslovnih postopkov v podjetju. Pri tem se opiramo na dve vprašanji: kateri postopki prinašajo največjo vrednost (katere stvari podjetje dela najboljše)? In katere stvari drugi delajo bolje? Če je rezultat analize zaključek, da bi lahko zunanji sodelavci naredili omejeno število obrobnih aktivnosti bolje, je logičen korak oddaja del tem specializiranim ponudnikom storitev ali dobaviteljem. Pri tem naj se osnovna sestava podjetja ne spremeni. Če analiza pokaže, da postopki, ki jih obravnavamo kot osnovne aktivnosti podjetja, ne prinašajo dovolj velikega prihodka, ki bi zagotavljal konkurenčnost podjetja, so potrebni drastični ukrepi – sem lahko spada tudi pretvorba v navidezno združbo. Običajno takšne odločitve privedejo do obsežnega prestrukturiranja (podjetje pred bankrotom). V tem primeru morajo podjetja, ki se zanašajo na strokovnost lastnega osebja (večina podjetij), narediti razvojni načrt za spremembo upravljanja. Na tem nivoju veliko podjetjem primanjkuje podatkov. Še posebej s pravnega stališča glede dela samostojnih podjetnikov namesto stalnega osebja in možnih poslovnih modelih. Na teh področjih lahko veliko pomoči ponudijo poslovni svetovalci.

Podjetniki, ki želijo vzpostaviti navidezno združbo od začetka, se srečujejo s težavami, ki so tipične za zagon. Med drugimi je tudi financiranje, pomanjkanje poslovanja, znanje upravljanja, pomanjkanje sodelavcev in strank. Iz oblike navidezne združbe izhaja večje število posebnih problemov. Razlog za negotovost je potreba po sodelovanju na daljavo z drugimi strokovnjaki. Na tem nivoju borzni posredniki, kot dobavitelji kapitala lahko z dragocenimi nasveti zagotovijo internetni zagon (dostop do omrežij dokazanih strokovnjakov). Večina potrebnih informacij in nasvetov se lahko (mora) dobiti preko interneta. S tem se zmanjša potreba po sodelovanju z regionalnimi poslovnimi svetovalci.

7 Sorodni primeri

Spletišče na naslovu <http://www.flexwork.eu.com> vključuje široko paleto primerov, tehničnih opisov in dokumentov z nasveti. Številni izmed teh so pomembni tudi za tematiko, ki smo jo obdelali v tem načrtu. Med najbolj zanimivimi so tudi:

Primeri majhnih in srednje velikih podjetij:

02 – Rauser Advertainment AG, Nemčija
03 – A-Group, Finska
07 – BSL Industries, Francija
08 – NTD International A/S, Danska
09 – Densen Audio Tehnologij, Danska

Tehnološka navodila:

B2 – komunikacijska tehnologija ADSL
B6 – skupinsko programje
B7 – internetne storitve
B8 – sporočila in konference
B17 – varnostna orodja

Opisi tehnologij:

c1 – skupno navidezno delovno okolje BSCW
c13 – informacija o izdelku pri navidezni podjetnosti
c16 – oprema za skupinsko delo na področju večpredstavnosti za majhna podjetja
c17 – vpeljava širokopasovnosti v SME
c24 – skupinsko delovno okolje za založniško dejavnost
c25 – skupinsko delovno okolje za majhna in srednje velika podjetja za dobavne verige v avtomobilski industriji
c26 – razpršeno delovno okolje za programiranje

8 Ostali informacijski viri

Viri informacij za podjetnike, ki jih zanima vzpostavitev podjetja s podružnicami ali navidezne združbe, so:

<http://www.entrepreneur.com>
<http://www.entrepreneurs.about.com/>
<http://www.fastcompany.com/homepage/>
<http://www.freiberufler.de/> (v Nemščini)
<http://www.flexible-unternehmen.de> (v Nemščini)
<http://www.startupuniversity.com/>

Spletne strani, ki ponujajo informacije o financiranju:

<http://www.business-angels.de/>
<http://www.wagniskapital.de/index.php3> (v Nemščini)

Izmenjave samostojnih podjetnikov in projektov, ki podpirajo strokovnjake pri vzpostavitvi navideznih ekip sodelavcev ali iskanje ekip, kamor bi se pridružili:

<http://www.elance.com>
<http://www.smarterwork.com/>

Zelo splošen, neodvisen vir, ki ga zagotavlja Evropska komisija – s podatki o storitvah za samostojne podjetnike, ki se ukvarjajo z elektroniko:

<http://www.eto.org.uk/faq/worksvcs.htm>