

**Проект Гибкой работы (FlexWork Blueprint) No. 010
(Версия v.01 – 24/10/01)**

Начинающие компании, использующие гибкую работу

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

Подготовлено для FlexWork компанией Empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH (<http://www.empirica.com>).

Дополнительные сведения о проекте FlexWork- на сайте <http://www.flexwork.eu.com>

Начинающие компании, использующие гибкую работу

Имейте в виду, что термин ИКТ обобщенно обозначает информационные и коммуникационные технологии, напр., компьютеры, телефоны (обычные и мобильные) и сети, такие, как Интернет.

1. Общее представление

За последние годы во всех экономических сферах и видах деятельности открылись новые возможности для собственного бизнеса. За этими развитиями стоят следующие важнейшие факторы:

- повышение корпоративных заключений контрактов со внешними фирмами, то есть трансфер деятельности, раньше проводящейся внутри компании, на свободный рынок;
- волна новаторских бизнес-моделей для маленьких компаний, основанных на ИКТ (к примеру, интернет);
- разрушение барьеров на пути к тем сферам, которые традиционно были защищенными требованиями больших капитальных инвестиций и сильным регулированием со стороны государства (это можно также частично приписать применению ИКТ).

В дополнение к этим факторам, начинать дело стало легче в результате наличия основанных на ИКТ видов гибкой работы, таких, как телеработа и телекооперация. В принципе во всех сферах сейчас возможно вести дело с любого места, так как почти все взаимодействие с клиентами, поставщиками и сотрудниками может происходить электронными методами. Реальность же, тем не менее, выглядит намного прозаичней, хотя появилось много новых возможностей.

Проект описывает эти новые возможности с акцентом на предпринимательскую деятельность в периферийных регионах, и обрисовывает необходимые процедуры для начинания дела с использованием техники гибкой работы.

2. Обоснование и вовлеченные стороны

Вовлеченные стороны

Фирмы, которые применили гибкую работу в своем собственном бизнесе, можно встретить в очень большом количестве во всех отраслях экономики. Некоторые из характеристик, которые должны присутствовать в этих операциях:

- ✓ близкое общение требуется лишь для координации, но не в основном процессе работы (большинство офисных рабочих мест сейчас отвечают этому требованию);
- ✓ рабочие взносы (напр., документы, базы данных) главным образом неосязаемы, то есть существуют в цифровом формате или пропускаются через телефон или факс;
- ✓ работа обычно состоит из долгих периодов "застольной деятельности";
- ✓ работа может планироваться заранее до точности и в общем не зависит от специальных

- ✓ решений, принимаемых во время личных встреч с партнерами и/или клиентами;
- ✓ клиенты и сотрудники, как правило, общаются через электронную почту, факс и/или телефон и, возможно, через более продвинутые ИКТ (см. ниже).

Типичные виды деятельности для использующих гибкую работу начинающих компаний можно встретить в деловом секторе услуг (включая дизайн, исследования, консультации для заказчиков фирмы), и все эти секторы вовлечены в развитие, особенно если это касается цифрового содержания (журналистика, художники всех типов и т.д.). Учреждение бизнеса, основанного на электронном виде коммерции "фирма для потребителя" (business-to-consumer e-commerce, B2C e-commerce), с другой стороны, может оказаться менее жизнеспособным выбором, так как крах **dotcom** показал, что большинство автономных компаний B2C эл. коммерции испытывают недостаток в средствах для получения выгоды в обозримом будущем.

В следующей таблице указаны основные предварительные условия и практические выводы из них для успешного собственного бизнеса, с использованием гибкой работы.

Предварительные условия	Практические выводы
Проверка пригодности фирмы	
Нужно иметь <u>способности выше среднего</u> в основной деятельности начинающей компании	Требуется критическая оценка опытной третьей стороны
Нужно обладать <u>"ноу-хау" управления фирмы</u>	Этим навыкам можно научиться, также используя ИКТ (схемы эл.-Учения). Это должно произойти до начала работы, так как впоследствии каждодневная работа может не позволить владельцам бизнеса получить основное "ноу-хау".
Нужно иметь желание <u>в значительной степени использовать информационные и коммуникационные технологии</u>	Необходимо понять, что приобретение навыков по использованию ИКТ требует некоторого времени. Обучение, при возможности, нужно провести до начала бизнеса
Нужно иметь ясное <u>представление о нынешней и возможной будущей конкуренции</u>	Интернет облегчает анализ конкуренции, но также срывает некоторые региональные ниши, например, увеличивает количество потенциальных конкурентов
Нужно иметь ясное <u>представление о преимуществах и недостатках нынешнего местонахождения</u>	ИКТ не искореняют различия между регионами/местонахождениями относительно возможностей, которые они предлагают для бизнеса, однако роль местонахождений может измениться. Требуется совет опытной третьей стороны
Проверка персональной пригодности	
Нужно быть эффективным и продуктивным в <u>самоуправлении</u>	Этим навыкам можно научиться лишь частично. Требуется тщательная

	самооценка
Нужно быть <u>готовым к риску</u> и выдержать начальный период с ограниченным доступом	Требуется самооценка
Нужно иметь <u>продвинутое коммуникационные способности</u> для (a) личного общения и (b) общения в электронной медиа	Требуется самооценка. Для (b) может помочь оценка опытной третьей стороны (например, ECDL, European Computer Driving Licence , "Права Европейского образца на Управление Компьютером". Могут сыграть роль и лингвистические способности
Нужно иметь <u>способности самопродвижения</u> в традиционной и цифровой обстановке	Этим навыкам можно научиться лишь частично. Требуется тщательная самооценка
Нужно заручиться <u>поддержкой других членов семьи</u>	Часто забывается, что работа дома может приводить к конфликтам в семье, а это может подвергать опасности операцию

Не каждый работник, желающий начать дело, подходит для этого. Дополнительный совет может помочь индивидуумам в принятии правильного решения, даже если оно будет заключаться в воздержании от собственного бизнеса.

Обоснование

Основанная на ИКТ техника гибкой работы сделала возможным учреждение собственного дела, которое раньше трудно было предпринять из-за дефицита подходящей работы и препятствий в участии на рынке труда в целом. Речь идет о компаниях, расположенных в периферийных и непривилегированных регионах, где наблюдается дефицит занятости высокого качества. Поддерживая местных предпринимателей в учреждении фирм, регионы лучше используют свой эндогенный (внутрисистемный) потенциал, то есть компетенцию и возможности местной рабочей силы, таким образом создавая больше рабочих мест. Самые удачливые регионы помогают учреждению добродетельной группы новаторских начинающих компаний, увеличивая потребность в услугах поддержки и по улучшению качества жизни.

Тем не менее, разработка работоспособного бизнеса должна учитывать, что одни разрушающие расстояния технологии не могут компенсировать недостатки всех тех, кто хочет заняться собственным бизнесом в периферийных регионах. ИКТ лишь предоставляют возможности для этого. В некоторых случаях новые технологии могут значительно увеличить перспективы для начинающих бизнес-компаний в периферийных местах.

Продукты и услуги, имеющие хорошие шансы спроса у заказчиков несмотря на местонахождение поставщика, - это те, у которых *уникальная особенность продаваемости* (УИП, *unique selling point* (USP)). Чем лучше продукт или услуга, тем больше независимость фирмы в использовании ИКТ для решения местонахождения компании. Выявление УИП и их передача клиентуре даже важнее для начинающих компаний в периферийных местах, потому что менее вероятно, что заказчики одновременно будут "ходить около витрины".

В выгодном положении оказываются специализированные провайдеры услуг, которые уже имеют в распоряжении солидную базу заказчиков и состоявшуюся сеть сотрудников. Эти связи могут позволить им переместить свой офис в более периферийный регион. Чаще всего подобные желания возникают из личных предпочтений (напр., возвращение в место рождения или поиск резиденции в регионе с высоким уровнем жизни). Нескольким периферийным регионам удалось привлечь высококвалифицированных работников основать свое дело вдали от главных аггломераций.

Начинающие компании в периферийных районах, которые не подпадают под эти категории, нуждаются в хороших связях с главными центрами деятельности в соответствующих бизнес-отраслях. В зависимости от отрасли промышленности, в которой они работают, эти связи могут быть развиты и установлены почти исключительно через ИКТ. Тем не менее, до сих пор это относилось лишь к небольшому (но растущему) количеству отраслей, таких, как мультимедиа. Более того, даже самая "виртуальная" организация время от времени нуждается в личных встречах с клиентами и сотрудниками. Лишь углубленный анализ соответствующей деловой среды покажет, жизнеспособна ли та или иная фирма в этом отношении.

В целом начинающие компании могут получить выгоду от гибкой работы, используя способности и человеческие ресурсы, которых нет в их собственной компании или даже в этом регионе. Работа на расстоянии вместе со свободными работниками, поставщиками и даже телеработниками (с которыми заключен контракт по работе) может оказаться средством для избавления предпринимателей от необходимости переместиться в более центральное место.

3. Сценарий использования

Мы представим два отличительных "сценария использования" со своими особенностями. Случаи основаны на фактах, которые проанализированы в рамках проведенного на территории ЕС сравнительного анализа производительности.

Женщина, основавшая фирму из одного человека после переезда в периферийный регион

Свободная работница управляет собственным офисом со своего дома, где она осуществляет САД-дизайн (автоматизированное проектирование) для нескольких хорошо известных промышленных предприятий, включая многонациональные автомеханические и механико-инженерные предприятия. Эти заказчики находятся в 200 км от ее дома, который находится на ферме в очень отдаленном регионе в Германии, где другие возможности высококвалифицированной работы очень редки.

Владелица фирмы работала в крупной компании в большом городе, но затем решила переехать по личным причинам в периферийный регион, что завершило ее деятельность в фирме. Идея основания собственного дела позволила ей продолжить высококвалифицированную работу, несмотря на то, что она находилась в очень отдаленном регионе.

Благодаря многолетнему опыту дизайнера она знала с самого начала, насколько важны поддерживаемые компьютером методы дизайна для заключения контрактов. Продлив

действительные контракты и полагаясь на свой опыт, она начала завершать заказы по дизайну, используя традиционную чертежную доску и персональный компьютер. К этому времени пока не осуществлялись пересылки информации.

В 1992 сынициированная региональным министерством программа поддержки первоначально имела цель снабдить фермеров дополнительными ресурсами для повышения дохода с помощью телеработы. И в это время они предложили женщине в значительной степени расширить круг своих услуг. В рамках начального проекта она приняла участие в курсе по обучению новым системам САД. В ходе проекта она вложила инвестиции в новое оборудование и иные средства для возможности пересылать информацию через ISDN.

В то же время опыт позволил ей сформировать стратегию бизнеса, целью которого было предоставление полного пакета услуг от начальной концепции до готового продукта.

Большая доля новых заказов приходила от рекомендаций существующих заказчиков. Благодаря постоянному росту своего предприятия и технологическому фундаменту своей работы, ей удалось проявить себя как эксперта в специфическом и высококачественном дизайне, и ее клиенты начали снова и снова возвращаться к ней. По этим данным можно увидеть, что качество проделанной работы, а также беспрепятственное сотрудничество во время выполнения заказа имеет большую важность. Она рассматривает высокое качество и профессиональную доставку ассортимента услуг как важный фактор успеха. Для большинства фирм это прежде всего не расходные льготы, а скорее доказанное качество, которое приносит новые заказы.

Работник, ставший свободным агентом в осуществлении проектных сетей

Консультант является электронным инженером, который был вовлечен в разные проекты по исследованию и разработке и развитию Интернет-приложений в качестве проектировщика систем и координатора проекта. Предоставляемые им услуги основаны на многолетнем практическом опыте работы с программным обеспечением, хардвер и сетями, а также на участии в разработочных и экспериментально-исследовательских мероприятиях в качестве служащего национального телефонного оператора. Сейчас он работает как "свободный агент", один или достаточно часто в динамичных структурах, например, в "проектно-ориентированных" сетях (командах).

Он работает с домашнего офиса в достаточно удаленном регионе в Дании, хотя доступ к международному воздушному транспорту весьма приличный. Выбор этого места имеет мало отношения к деловым соображениям, и скорее всего исходит из личных причин и истории. С технической стороны случай иллюстрирует, что относительно продуктивная действенная компания может быть основана с помощью стандартных недорогих компонентов ИТ. Этот случай также описывает тип предприятия, которое полностью основано и полностью зависит от телеработы и телекоммуникаций.

После того, как он остался без работы в результате реструктуризации своего бывшего офиса, он решил создать формальное предприятие в качестве собственного дела. В качестве обслуживающего свое собственное предприятие консультанта сначала он работал над смешанными национальными и европейскими исследовательскими проектами. Типичный проект состоит из комбинации встреч и основанной на ИКТ операции. Встречи бывают частыми на начальном этапе, но после того, как проект начинает работать, необходимость в

личных встречах становится менее насущной. Большинство работы основано на обмене электронной почтой и файлами. Общение в большей части асинхронно получает выгоду от гибкости электронной почты. В некоторых проектах с более "материальным" содержанием, например, при разработке вебсайтов, есть больше необходимости в общении в реальном времени.

Он понял, что во многих случаях виртуальные встречи посредством ИКТ больше подходят, чем личное общение. Причиной этого было названо то, что более низкое "богатство" переправляемой информации меньше давит на участников. Кроме того, встречи лучше сэкономили коммуникационные расходы. Другое наблюдение заключается в том, что необходимый баланс между виртуальными и личными встречами найден очень легко. ИКТ являются основным рабочим инструментом, и без них нельзя добиться многого. Все-таки личные встречи продолжают отнимать большую часть времени, в частности, на переезды. Таким образом, очень важен надежный доступ к узлам главного трафика сетей.

4. Технологические примечания

Ниже изложены некоторые основные инструменты ИКТ и более продвинутые ИКТ, не получившие пока широкого распространения, которые должны использоваться начинающими компаниями, в деятельности которых большую роль играют технологии.

Телефон

Это может показаться естественным, но телефон (вместе с электронной почтой) является самым важным коммуникационным инструментом для гибких работников. Продвинутые приложения, такие, как мобильный телефон и голосовая почта, позволяют работникам повысить практическое использование телефона, делая его доступным несмотря на время и расстояние. Когда требуется быстрое совместное решение, очень ценным инструментом является аудиоконференцсвязь, позволяющая проводить встречи по телефону.

Электронная почта

Послания между пользователями компьютеров через сети или модемы и телефонные линии. Большинство систем электронной почты поддерживают стандартные комплексные расширения Интернет-почты, которые позволяют отправителю прикреплять различного типа файлы к ASCII-тексту (**ASCII - American standard code for information interchange Американский стандартный код обмена информацией**). Наряду с телефоном, электронная почта является основным коммуникационным инструментом для гибких работников. Простота (низкая "медиационность") коммуникаций пригодна во многих бизнес-задачах, особенно между сотрудниками, которые уже знают друг друга в результате предыдущих личных встреч.

Перевод файла

Движение файла между двумя компьютерами, объединенными в сеть, с использованием FTP-протокола (**File Transfer Protocol - протокол передачи файлов (используемый в Internet протокол передачи файлов между хост- компьютерами через сеть TCP/IP /Transmission Control Protocol/Internet Protocol - протокол управления передачей/протокол Internet, стек протоколов Internet (для использования в семействе сетей Internet и для объединения неоднородных сетей)**). Современный браузер объединил интерфейсы FTP для более легкого регулирования. FTP позволяет участникам соединиться, например, с вебсайтом проекта и брать оттуда файлы, а также посылать файлы на сервер. Это очень важный

инструмент для обмена результатами и продуктами работы.

Интернет

Сеть на основе коммутации пакетов, которая превратилась в большое, многообразное общество пользователей в режиме он-лайн. Узлы интернет разделяют общий интерфейс, передающийся TCP/IP. Интернет включает в себя электронную почту, обмен файлами, проведение коллективных дискуссий через Usenet (пользовательская сеть), доступ к базам данных, "серфинг" по документам или страницам World Wide Web, которые соединены друг с другом. Пакет приложений, к которому можно получить доступ, используя единый интерфейс, - браузер, делает интернет самым главным инструментом для увеличения роли свободных работников и гибких работников по всему миру.

Сервисы (мгновенных) сообщений

Это приложения, которые информируют находящихся в вебе лиц о том, что их сотрудники также находятся в режиме он-лайн, и дают им возможность общаться друг с другом, если есть подобное желание. Таким образом, отпадает необходимость каждый раз вести поиск адресной книги, когда **surfer** хочет общаться с кем-то конкретно. Электронные свободные работники активно пользуются одной из подобных услуг - ICQ, созданной израильской компанией ICQ Inc. Она предлагает разговор (чат) в реальном времени и пересылку посланий и файлов. ICQ может также использоваться во многоабонентной форме, так что группы могут проводить совещания. Программа "заглядывает" в базу и извещает пользователей, когда их друзья и партнеры входят в чат. Сервисы сообщений делают возможным легкое общение участников проекта и других групп лиц в реальном времени и обмениваться документами, несмотря на расстояние и время.

Тем не менее, для обмена сообщениями во время работы вы должны всегда быть в режиме онлайн; это означает, что эти услуги более полезны, когда у вас есть постоянное соединение (напр., ADSL), а не соединение через набор (dial-up), например, модем.

Видеоконференцсвязь

Видеоконференцсвязь является поддерживаемым компьютером средством обмена движущихся образов в реальном времени между лицами на расстоянии. Из всех ИКТ видеоконференцсвязь является самым "богатым медиа", потому что позволяет людям обмениваться не только содержанием, но и мимикой и жестами. Это очень важно для создания доверия в виртуальном сотрудничестве. Видеоконференцсвязь требует, чтобы два участка были связаны быстрыми телекоммуникационными каналами (ISDN, лучше ADSL или широкополосные соединения) и были оборудованы совместимыми системами видеоконференцсвязи (сейчас используются разные стандарты). Видеоконференцсвязь стала менее комплексной и более дешевой. Сегодня системы Видеоконференцсвязи могут быть установлены на рабочем столе и использоваться меньше, чем за 1,000 евро. Хотя приложения и усовершенствовались благодаря прогрессу в технологии и улучшению полосы частот, доступной коммерческим пользователям, качество передачи все еще часто бывает недостаточным для широкого одобрения.

Места для проведения рыночных торгов в Интернете

Также называемые электронными местами для проведения рыночных торгов, эти интернет сайты сводят продавцов и покупателей в одном виртуальном месте, где должны производиться сделки. Интернет позволяет большому количеству участников взаимодействовать одновременно, таким образом облегчая согласование между спросом и предложением всех видов. Можно различить шесть категорий Интернет мест для проведения рыночных торгов:

Сообщества (communities) являются вебсайтами, предлагающими информацию и коммуникации для специфических отраслей; их можно сравнить с интерактивным торговым магазином. *Каталоги (catalogues)* являются сайтами продавцов, которые похожи на зацифрованные каталоги, позволяющие легкий поиск и комплектное приобретение в одном магазине. *Закупочные центры (Procurement hubs)* управляются покупателями, направляя поставщиков к конкретным компаниям или отраслям промышленности в режиме онлайн. *Аукционы (Auction sites)* используют конкурентные торги и другие аукционные методы для динамичных торгов единых в своем роде товаров. Типичный интернет обмен (*exchange*) похож на фондовую биржу, где продавцы и покупатели встречаются для согласования цен на товары. Пункты обмена работы (напр., сайты по работе) - это типичные виды обмена, где предлагающие и ищущие работы лица встречаются для соглашений. *Центры сотрудничества (Collaboration hubs)* работают до этапа сделки, для того чтобы помочь компаниям по ходу всего проекта.

5 Вопросы и советы по развертыванию

Использование ИКТ и гибкой работы не освобождает будущих предпринимателей от обязанности составления разумного бизнес-плана для своей начинающей компании. Основными компонентами этого плана являются анализ конкуренции, анализ местонахождения, план объема инвестиций, оценка рентабельности и план маркетинга.

Анализ конкуренции

Основанные на использовании ИКТ начинающие компании получают преимущество от того, что новые технологии освобождают их от ограничений времени и пространства, но они также подпадают под воздействие большей конкуренции за пределами своего региона и даже страны. Исследование показало, что когда у клиента есть выбор, он, при равенстве всех остальных аспектов, в основном предпочитает поставщика, который находится ближе. В анализе конкуренции это нужно учитывать.

Анализ местонахождения

Неверно утверждать, что местонахождение начинающей компании стало незначимым, даже в тех отраслях, в которых доминируют взносы и продукты цифровой работы и электронное сотрудничество. Начинаящие компании, использующие гибкую работу, могут скорее привлечь только высококвалифицированных специалистов, у которых обычно повышенные требования к качеству жизни. Так как у начинающих компаний есть возможность для роста, необходимость в привлечении редкой рабочей силы становится одной из главных причин переезда в более центральное место. Таким образом, анализ местонахождения для основанных на ИКТ "независимых" начинающих компаний так же важен, как и для изготовителей и других традиционных предприятий.

План объема инвестиций и оценка рентабельности

Обычно финансирование начинающей фирмы и составление точного бизнес-плана требует совета эксперта, которого трудно найти в периферийных регионах. В этом вопросе важнейшую роль могут сыграть региональные агентства по развитию. Все идущие со стороны советы должны быть приспособлены к специфичной бизнес-атмосфере в соответствующем регионе и нацелены на тип начинающей компании, которая должна

получить пользу от этого совета.

План маркетинга

План маркетинга должен быть основан на оценке (потенциальной или доказанной) уникальной особенности продаваемости (USP). В этом отношении для обычных фирм не существует разницы, с тем исключением, что когда маркетинг запланировано производить через интернет, инструменты маркетинга должны быть тем более эффективными, так как создание видимости на глобальной информационной магистрали намного труднее, чем на кирпичной улице.

6 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 ситуации:

< >

МСП, имеющие отношение к теме:

- 01 – Technische Konstruktionen Pollozek
- 02 – Rauser Advertainment AG, Германия
- 03 – A-Group, Финляндия
- 09 – Densen Audio Technologies, Дания

Технические указания:

- B2 – Коммуникационная технология ADSL
- B6 – Программное обеспечение коллективного пользования
- B8 – Послания и конференцсвязь
- B17 – Инструменты безопасности
- B14 – Телефоны, автоответчики и факсы
- B4 – Кабельные модемы

Примеры технологий:

- c1 – система разделения рабочего места BSCW
- c13 – Информация о продукте виртуального предприятия
- c16 – Мультимедиа для мелких компаний
- c17 – Предоставление МСП широких полос (широкополосной связи - **broadband**)
- c24 – Инструменты для распределенного издания
- c25 – Взаимодействие МСП в цепочке поставок для автомобилестроения
- c26 – Производство распределенных систем программного обеспечения

7 Другие источники информации

Источники информации для предпринимателей, желающих основать компанию

<http://www.entrepreneur.com>
<http://www.entrepreneurs.about.com/>
<http://www.fastcompany.com/homepage/>
<http://www.startupuniversity.com/>
<http://www.freiberufler.de/> (на немецком)
<http://www.flexible-unternehmen.de> (на немецком)
<http://www.gruenderlinx.de/> (на немецком)
<http://www.unternehmerinfo.de> (на немецком)

Свободные и проектные источники, помогающие специалистам в создании виртуальных команд сотрудников или в поиске команд, к которым можно присоединиться:

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

Объемлющий независимый источник, предоставленный Европейской Комиссией с информацией об он-лайн сервисах для электронных свободных работников:

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

Книги, которые содержат важные аспекты для начинающих компаний, использующих гибкую работу:

Андерсон, Санди (1998): Работа дома - балансирующее действие. Профессиональное руководство по управлению собой, работой и вашей семьей дома. ISBN 0-380-79801-8, Нью-Йорк, Авон (New York: Avon.)

Anderson, Sandy (1998): The Work at Home Balancing Act. The Professional Resource Guide for Managing Yourself, Your Work, and Your Family at Home. ISBN 0-380-79801-8, New York: Avon.

Гордон, Джил (2001): Turn It Off. How to Unplug from the Anytime-anywhere Office Without Disconnecting Your Career. ISBN, 0-609-80697-1, Нью-Йорк: Three Rivers Press.

Gordon, Gil (2001): Turn It Off. How to Unplug from the Anytime-anywhere Office Without Disconnecting Your Career. ISBN, 0-609-80697-1, New York: Three Rivers Press.

Джонсон, Рон (2000): 24-часовой бизнес-план (3-ая редакция). Век (Century).

Johnson, Ron (2000): The 24 Hour Business Plan (3rd Edition). Century.

Леонард, Вуди (1995): Руководство по удаленному присутствию. Косвенный совет о том, как оставить позади бесплодную деятельность ISBN 0-201-48343-2, Ридинг: Эддисон-Весли.

Leonhard, Woody (1995): The Underground Guide to Telecommuting. Slightly Askew Advice on Leaving the Rat Race Behind. ISBN 0-201-48343-2, Reading: Addison-Wesley.

Вебб, Филип и Вебб, Сандра (2001): Маленький бизнес-справочник: Руководство по учреждению и развитию фирмы для предпринимателя. Пренстис Холл (Prentice Hall).

Webb, Philip and Webb, Sandra (2001): The Small Business Handbook: the Entrepreneur's Definitive Guide to Starting and Growing a Business. Prentice Hall.

Вельтман, Барбара (2000): Полное руководство для основание домашнего бизнеса (2-ая

редакция). Альфа Букс.

Weltman, Barbara (2000): The Complete Idiot's Guide to Starting a Home-based Business (2nd Edition). Alpha Books.

Уильямс, Сара (2001): Руководство для мелкой фирмы Lloyds TSB (14-ая редакция). Пингвин (Penguin).

Williams, Sara (2001): Lloyds TSB Small Business Guide (14th Edition). Penguin.