



FlexWork Blueprint No. 004
(Issue v.01 – 19/07/01)

Az információs és kommunikációs technológiák (ICT) alkalmazása a rugalmas munkavégzésben

Sorozatunk példákat mutat be a rugalmas munkavégzésre. Olyan üzleti tanácsadóknak ajánljuk, akik a rugalmas munkavégzés iránt érdeklődo kis- és középvállalkozásokkal működnek együtt.

A FlexWork projekt számára készítette: Interaction Design Ltd, UK. <http://www.i-d.co.uk>
További segédletek találhatóak a FlexWork honlapján: <http://www.flexwork.eu.com>



Az információs és kommunikációs technológiák (ICT) alkalmazása a rugalmas munkavégzésben

1. Összefoglaló

E segédlet azoknak a tanácsadóknak szól, akik olyan kis- és közepes vállalkozásokkal (KKV-k) működnek együtt, amelyek még tapasztalatlanok az információs és kommunikációs technológiák (ICT) használatában, és amelyeknek hasznára válhat, ha a rugalmas munkavégzés beépül ICT-fejlesztésükbe. Írásunk valós eseteken és gyakorlati tapasztalatokon nyugszik. Bár a „Gyakorlati alkalmazás” fejezet csak tájékoztató jellegű, tartalma valós tapasztalatokat tükröz.

Manapság sok vállalkozás szeretné rugalmasabbá tenni szervezeti felépítését és munkafolyamatait, és sok kisvállalkozás csak most ismerkedik azzal, hogy miként építhetné be az ICT-t üzletmenetébe. A rugalmasság kérdései felé nyitott tanácsadók a jelen segédletet felhasználhatják arra, hogy az ICT vállalati fejlesztését a rugalmas munkavégzésre történő felkészülés részévé tegyék.

2. A rugalmas munkavégzés gyakorlati alkalmazásának példája

Ebben a részben egy, a 'Carrig' márkanévu kézműves termékek exportjára szakosodott kisvállalkozásról szólunk. A Carrig egy kelta hagyományairól híres térségből hangszereket, valamint kézművesek által készített népművészeti cikkeket szállít hagyományos zenét játszóknak számára. Az általa alkalmazott jobb módszerek és megoldások persze sok egyéb, áruteremelő és szolgáltató kisvállalkozás számára is hasznosak lehetnek.

2.1. Háttér-információ a Carrigrol

A Carrig már öt évvel a változásokat hozó lépések előtt megkezdte működését. Három munkatárs alkalmazásával a cég hangszereket és népművészeti cikkeket szállított amerikai és európai piacokra. A kapcsolatot e piacokkal részben folyóiratokban megjelentetett hirdetésekkel (népzenei és folklórtörténeti kiadványokról van szó), részben pedig nagyobb angol és írországi népzenei eseményeken való részvételével tartotta fenn. Kiskereskedelmi értékesítésük 100%-ban, a zenei és népművészeti boltoknak történő eladásai csaknem 90%-a az így szerzett kapcsolatoknak volt köszönhető. Emellett ajánlataikkal előzetes megbeszélés nélkül időnként viszonteladókat is felhívtak telefonon.

A Carrig működése kezdetétől használt PC-t, melynek szerepe főleg abban merült ki, hogy azon írták meg és nyomtatták ki a hirdetési szövegeket, illetve a prospektusok, szóróanyagok és a megrendelői nyomtatványok kéziratát. Nem sokkal korábban állították össze első adatbázisukat: az ügyfelek nevét és címét tartalmazó listát, amelyre reklámnyagukat kívánták kipostázni. Dolgoztak egy másik adatbázison is: gépre akarták vinni leltári állományukat.

1999-ben, amikor több fesztiválon is jelen voltak, észrevették, hogy több, hasonló termékeket forgalmazó cég hirdetéseiben megadja e-mail, valamint internetes

honlapjának címét. Elhatározták, hogy marketing stratégiájuk éppen aktuális átgondolása részeként mérlegelik majd ezeket a lehetőségeket is.

Üzleti terveik készítése során egy feloldhatatlannak tuno dilemmába ütköztek. A növekvő forgalom újabb alkalmazott felvételét indokolta volna, ugyanakkor a rendelkezésükre álló irodai hely szűkös volt. Kockázatosnak tartották, hogy nagyobb irodát béreljenek, hiszen mi történik akkor, ha a várható további forgalomnövekedés mégsem következik be. Viszont azzal is tisztában voltak, hogy a forgalom mindaddig nem nohet tovább, amíg működésüket nem változtatják meg a szükséges új irányokban.

2.2. Tervek a rugalmasság irányába történő elmozduláshoz

A Carrig egy helyi üzleti tanácsadóhoz fordult, aki felvetette, hogy a cég üzleti pozíciójának megszilárdítása érdekében szélesebb körben alkalmazza az ICT-t. Rögtön az elején kiderült, hogy a fokozottabb ICT-használat elválaszthatatlan a cég átszervezésétől, és nagy valószínűséggel növekvő üzleti lehetőségeket von maga után. A továbbiakban ezeket tekintjük át.

Az iroda nagysága, vagy az egy dolgozóra jutó hely a fontosabb?

Az optimális irodanagyság kialakítása az első pillanattól foglalkoztatta a céget. Ugyanakkor a tanácsadó felhívta a figyelmet arra, hogy ez a kérdés csak másodlagos ahhoz képest, hogy nagyobb alkalmazotti létszám nagyobb üzletmenetet képes előállítani. A Carrig tisztában volt azzal, hogy termékei iránt élénk a kereslet, viszont a megrendelések érdemben csak akkor nohetnek, ha azokat hatékonyan tudja feldolgozni. Felmerült, hogy új alkalmazottat vegyenek fel. Az a javaslat, hogy távmunkást alkalmazzanak (aki otthonából dolgozik), túlságosan kockázatosnak tunt, mivel úgy érezték, távolról képtelenség megfelelően ráhangolódni a cég mindennapi ügyeire. Viszont úgy alakult, hogy a meglévő gárda egyik tagja (ideiglenesen) otthon végezhető munkát kért. Ennek alapján határozott idejű munkaszerződéssel egy új alkalmazottat vehettek fel az irodába, hiszen az otthoni munkavégzés kipróbálása kapcsán egy íróasztal felszabadult. Ehhez azonban létre kellett hozni az e-mail hálózatot, és más egyéb berendezéseket kellett üzembe állítani.

A megoldás lehetőségei: házon belül, vagy alvállalkozásban?

Amennyiben egy plusz embert vesznek fel, az majd kezeli a várhatóan megnövekedett munkamennyiség egy részét, de lehet, hogy ez nem elégséges megoldás. A tanácsadó azzal a javaslattal állt elő, hogy a munka egy részét adják ki alvállalkozásba. Emellett felvetette egy, az ország egy másik pontján működő teleközpont bevonását is, hiszen ott több tapasztalt, a marketing kampányok megszervezéséhez, a fogyasztókkal történő kapcsolattartáshoz, a rendelések felvételéhez és az adatrögzítéshez jól érto távmunkás is bevonható. A cég vezetése ezt megfontolandó javaslatnak tartotta, hiszen kockázatmentes megoldásnak tunt jól körülhatárolt feladatokat alvállalkozásba adni egy olyan teleközpontnak, amely helyi munkaerőre támaszkodhat.

Webdesigner cég, vagy házon belüli megoldás?

Amellett, hogy a Carrig ráállt arra, hogy rugalmas munkát végzőkkel is dolgoztasson, elhatározta: megvizsgálja annak lehetőségét is, miként érhetné el ügyfelei piacát az interneten keresztül. Munkatársai más cégek példáján látták, hogy lehetőség van arra, hogy a termékek reklámja internetes honlapra kerüljön, mi több, annak frissítése nem kerül sokba. Azt túl drágának vélték, hogy webdesigner céghez forduljanak, de foállású webdesigner alkalmazását sem tartották igazán indokoltnak, hiszen annak teljes munkaidejét nem tudták volna kitölteni. Ekkor merült fel egy részmunkaidos webdesigner alkalmazása. Egy ilyen tervező nap mint nap együtt lenne a csapattal, és ennek alapján olyan honlapot alakíthatna ki, amely jól illeszkedik a cég jellegéhez és a cégről alkotott képhez. Némi keresés után azonban kiderült, hogy a térségben éppen nem található állást kereső, jó webdesigner, így a részmunkaidos alkalmazás ötlete kútba esett. A házon belüli megoldás helyett ekkor merült fel, hogy szabadúszókkal próbálkozzanak. Sőt, kiderült, hogy a szomszédban működő cég szintén így dolgoztat. Ezzel lehetővé vált, hogy konkrétan körülhatárolható feladatok megoldására kérjenek fel valakit, akivel ráadásul folyamatos szakmai kapcsolat alakulhat ki.

Ügyfélkapcsolatok fenntartása on-line módon

Mikor a cég felismerte, hogy az internetes jelenlét rugalmasabbá tette marketingmunkáját, azt is megkérdezte a tanácsadótól, vajon nem tehetek-e rugalmasabbá az ügyfelekkel való kapcsolattartás egyéb mozzanatai is. A múltban a Carrig ügyfélkapcsolatait telefonon keresztül és a viszonteladónál tett idonkénti látogatások formájában tartotta. A tanácsadótól viszont megtudták: számos más lehetőség is van erre, pl. internetes hirdetés és rendelésvétel. Ennek nyomán a cég rugalmas munkavégzési modellje az elektronikus kereskedelem irányába mozdult el. Az új célkitűzések izgalmasnak, de nehezen elérhetőnek tunkak. A cég úgy döntött, hogy a végleges elhatározás előtt tovább tájékozódik.

Kapcsolódás rugalmas ellátási láncokhoz

Amikor a cég alaposabban áttekintette ügyfélkapcsolatainak kezelését, kiderült, hogy a jövőben lehetőség nyílik arra, hogy más módszerrel viszonyuljanak kiskereskedelmi ügyfeleikhez és viszonteladóihoz (terjesztőkhöz és boltokhoz). Ami a közvetítőket illeti, el lehet mozdulni a rugalmas munkavégzési módszerekkel megtámogatható elektronikus kereskedelem felé. Ily módon a cég együttműködése más vállalkozásokkal rugalmasabbá válna. Vonzónak tunt a tanácsadónak az ellátási láncokról alkotott véleménye, különösen az a perspektíva, mely szerint a Carrig bizonyos termékcsaládokat szállítana egy másik vállalkozásnak, amely aztán azokat más térségekben nagy- és kiskereskedelmi vállalkozásoknak értékesítené. Az is kiderült, hogy egyedi megrendelések teljesítése is lehetséges. Ilyen esetekben nem nagyban szállítának egy másik cégnek, hanem az Európa különböző részeiről vagy még távolabbról érkező olyan egyedi megrendeléseket teljesítenék, amelyeket más cégek továbbítának nekik. Ezt a lehetőséget az aktuális fejlesztési stratégia maximumaként határozták meg. Megállapították, hogy ehhez még további működési és pénzügyi kérdéseket kell tisztázni.

Foglaljuk össze azokat a lépéseket, amelyeket a rugalmas munkavégzés tervezése folyamán a Carrig üzleti lehetőségeinek növelése érdekében tett:

- ? minden dolgozója számára lehetővé teszi, hogy e-mail kapcsolatba léphessen a távmunkát végző munkatársakkal,
- ? egy már korábban a csapathoz tartozó alkalmazott a továbbiakban távmunkát végez (otthonról történő munkavégzés),
- ? egy plusz fot felvesz foállásba (így használva fel az elobb említett munkatárs íróasztalát),
- ? jól körülhatárolt feladatok megoldásához - szükség szerint távoli - teleközpontban dolgozókat vesz igénybe,
- ? igény szerinti megbízás alapján egy külsős szabadúszó elkészíti a cég honlapját,
- ? az e-mailezést és az internetet fokozatosan beépíti a mindennapi marketing munkába, rendelésvételbe és az ügyfelekkel történő kapcsolattartás egyéb területeibe,
- ? távoli kereskedelmi vállalkozásokon keresztül egyedi rendelések teljesítését is vállalja (ellátási lánc).

2.3. A rugalmas munkavégzés tényleges bevezetése

Üzleti tervének végrehajtásához a Carrig eloször is további tanácsadói szolgáltatást vett igénybe. A helyi tanácsadó cégtol egy muszaki kérdésekre szakosodott üzleti tanácsadót küldtek. Útmutatása alapján részletesen kidolgozták a fentebb vázolt lépéseket, majd hozzákezdték azok bevezetéséhez. Mindig csak akkor léptek tovább, ha az újonnan bevezetett lépésrol látták, hogy az hatékonyan muködik.

A dolgozók közötti internetes kapcsolat létrehozása

A Carrig internetszolgáltatót választott, amely kisvállalati csomag keretében alacsony áron megteremtette a vállalati szintu e-mailes kapcsolattartást. Ennek keretében maximum tíz e-mail címet kaphattak és webtárhelyet késobb esetleg létrehozandó honlapjukhoz. A dolgozók saját e-mail címet kaptak, valamint felkészítést arról, hogyan kell egy szabvány PC-alapú levelezoprogramot használni. Vettek még két új PC-t; az egyiket az irodában állították rendszerbe, míg a másikat tartalékolták az otthonról dolgozó munkatárs részére. A csapat tagjai az e-mailezés gyakorlására melléklettel ellátott leveleket küldtek egymásnak, sot késobb barátoknak és üzletfeleknek is. Kis ido múltán szépen beindult az e-mail forgalom, hiszen kiderült: szinte mindegyik kereskedelmi partnerüknek volt már e-mail címe. Egy hónap sem telt el, és az e-mailen érkezo érdeklodo levelek és megrendelések háttérbe szorították a faxon és postai úton beérkezett anyagokat. Az e-mailes megrendeléseket csak olyan esetekben teljesítették, ha azok már korábról ismert kereskedelmi partnerektol származtak.

A megrendelések feldolgozását azonmód egyszerűsítették, hiszen az e-mailekbol könnyu „kivág” és „beilleszt” utasítással információkat a rendelési urlapokra és számlákra áthelyezni. Így jelentosen lerövidült a feldolgozásra fordított ido. Mi több, az adatok egyszerűen továbbíthatók az adatbázisba. Későbbi marketing- és terméknépszerűsítési munka céljából gyujteni kezdték az ügyfelek e-mail címeit.

Az alkalmazotti létszám növelése – 1. szakasz

Amikor az az ügyintéző, aki távmunkában kívánta folytatni pályáját, elsajátította az e-mailezés csínját-bínját, a tartalék PC-t otthonában üzembe helyezték. Lakásában külön telefonvonalat létesítettek, hogy semmilyen zavar ne támadjon a családi és a céges telefonhasználat összekeveredéséből. Így a cég adózási gond nélkül fizethette a vállalati telefonvonalon keletkező számláját, mint az alkalmazottnak biztosított természetbeni juttatást. Az ügyintéző eloször csak próbaidonek nevezett időszakot töltött otthon. Úgy találta, hogy számára elonyös, ha egy ilyen „csendes” irodai környezetben dolgozik. Munkáját teljes egészében el tudta otthonról végezni. E-mailen kommunikált munkatársaival. Amikor dokumentumokat vagy adatbázis fájlokat kellett továbbítania, azokat mellékletben küldte. Sürgös ügyeket telefonon intézett. Esetenként persze bement az irodában tartott értekezletekre, és így nem szakadt el a benti ügyektől sem. (Már csak azért sem, mert mindig ott volt az értekezleteket követő, egy közeli pubban eltöltött összejöveteleken is.) A kereskedelmi partnerek bizonyos leveleket közvetlenül neki e-maileztek. Ha pedig egy-egy érdeklődő levélre egyedül nem tudta a választ, továbbküldte az e-mailt az illetékeshez az irodába. Jó megoldásnak bizonyult az otthonról végzett munka. Így történt, hogy egy hónapos próbaidőszak után a cég úgy döntött: felvesz még egy munkatársat a további marketing feladatok, rendelés feldolgozás és egyéb általános adminisztratív munkák elvégzésére.

Együttműködés a külsős webdesignerrel

Amikor a cég felmérte, hogy az e-mailes kommunikációra való áttérés milyen horderejű változásokat hozott, a korábban tervezettnél előbbre hozta az internetes honlapban rejlő lehetőségek felmérését. Így történhetett, hogy mindössze két hónappal az új munkarendre történő átállás megkezdését követően felvették a kapcsolatot a javasolt szabadúszó webdesignerrel. Már az első megbeszélésen megtudták tőle, hogy a rendelkezésükre álló webtárhely megfelelő nagyságú, és rendelkezik CGI-vel (common gateway interface). Ez azt jelenti, hogy a jövőben megoldható az interaktivitás (pl. urlapok kitöltésénél, stb.). Az is kiderült, hogy mivel igényes illusztrációs anyagot használtak prospektusaikhoz és szóróanyagaikhoz, és a cégarcukat meg akarták tartani, a honlap tervezése kevésbé bonyolult feladat. Két héten belül a tervező háromféle tervjavaslatot is benyújtott. Ebből kiválasztották a legjobbat, majd be is indították első kísérleti honlapjukat az ügyfelek hatékonyabb elérése érdekében. Az előbb említett kéthetes időszak folyamán szinte naponta kapcsolatban álltak a tervezővel e-mailen vagy telefonon; sorra megtekinthették a fokozatosan alakuló tervváltozatokat és véleményezhették azokat. Csupán két személyes megbeszélésre volt szükség, és semmilyen gondot nem jelentett a fizikai távolság. Meg voltak győződve arról, hogy ez a fajta együttműködés megfelel elvárásaiknak és, hogy ilyen szolgáltatások esetén a jövőben is csak a ténylegesen elvégzett munkát fogják kifizetni.

A honlapra érkező és az e-mailen beküldött megrendelések integrálása

Miután honlapjának köszönhetően a Carrig megjelent az interneten is, tovább vizsgálta annak lehetőségét, hogy miként érhetne el távolabbi ügyfeleket. Addig az e-mailes levelezéssel csak a viszonteladókkal fenntartott kapcsolatuk lett gazdagabb. Viszont azt követően, hogy az egyik fesztiválon a standjukon osztott szórólapjaikra e-mail címüket is feltették, számos érdeklődő levelet kaptak közvetlenül a vevőktől is. Ennek nyomán



hozzálattak, hogy integrálják a viszonteladókkal és a kiskereskedelmi ügyfeleikkel létrejött kapcsolatokat. Ehhez arra volt szükség, hogy megtalálják a kapcsolódási pontokat a világháló és az e-mailes levelezés között.

A helyi üzleti tanácsadóval történt újabb konzultációt követően a Carrig képviselői részt vettek egy előadáson, ahol számos más vállalkozás számolt be az ICT-vel kapcsolatos, ilyen jellegű tapasztalatairól. Áttekintették, hogy a különböző cégek milyen sokféle módon hasznosítják az internetet. Mindebből azt szurték le, hogy honlapjuk a jövőben több lehet egy egyszerű on-line brosúránál, hiszen azon keresztül is felvehetik a fogyasztók a kapcsolatot a céggel és informálódhatnak. Ez után az értekezlet után megbeszélést tartottak a már fentebb említett webdesignerrel. Kiderült, hogy a továbblépésnek számos iránya is lehetséges, ráadásul minimális kiadások árán.

Eloszor is egy on-line termékkatalógust hoztak létre, amelyre maguk is fel tudtak tenni új egységeket, hangszerek és kézműves szerszámok képeit, továbbá a termékek árát és a szállítás körülményeit. Ez azt jelentette, hogy a fogyasztók naprakész áruinformációkat láthattak, és a Carrig közvetlenül meghatározhatta a honlap tartalmát. Ezután kialakítottak egy „urlapot” az érdeklődő megkeresésekhez. Ennek segítségével a fogyasztók bármilyen termék után érdeklődhettek, amennyiben a honlapon nem találtak feleletet kérdéseikre. Külön elbírálás alá estek a viszonteladók érdeklődő megkeresései, mert azokra a Carrig telefonon reagált. Kitöltés után a rendszer automatikusan e-mailen továbbította ezeket a urlapokat a Carrig munkatársaihoz.

Mindezek nyomán a Carrig joggal érezhette, hogy honlapja meglehetősen teljes termékinformációval lép a fogyasztók elé, mi több, képes a potenciális ügyfelek kérdéseit későbbi válaszadás céljából rögzíteni is. Ennek nyomán minden céges papírjukon és reklámanyagjukon feltüntették honlapjuk címét és e-mail címüket. Minden e-mailen vagy honlapon keresztül érkező érdeklődő e-mail címe felkerül a marketing részleg listájára. Mindazok, akik e listán szerepelnek, rendszeresen kapnak információt és ismertetést az új termékekről.

Az alkalmazotti létszám növelése – 2. szakasz

Az élénkebbé vált reklámtevékenység nyomán, nyolc hónappal az után, hogy a Carrig hozzálátott ICT-programjának megvalósításához, jelentősen megnőtt a rendelések száma. Egyelőre azonban még nem voltak biztosak abban, hogy a forgalmi növekedés tartós lesz. A jövőt illetően biztosra akartak menni. Informálódtak, hogy távmunkások tekintetében miként támaszkodhatnak egy teleközpontra. Úgy találták, hogy az érintett teleközpont szívesen vállalt számos olyan feladatot, amely jól illett a Carrig terveihez. Következésképpen több rutinfeladatot is alvállalkozásba adhattak ki. Melyek voltak ezek? Bizonyos marketing tevékenységek, rendelések felvétele és ellenőrzése, valamint a jóváhagyott rendelések továbbítása a Carrig irodájában található, a rendeléseket teljesítő és a számlázási részleghez. Ezzel a Carrig saját munkatársaira nehezedő feladat mennyisége jelentősen csökkent, és a konstrukció olcsóbb volt, mintha új embereket vettek volna fel. A teleközpontot kérte fel a cég arra is, hogy a honlap fontosabb információit más nyelvekre lefordítsa (a katalógus ebből kimaradt), továbbá, hogy a különböző internetes keresőknel néhány célországban regisztráltassa a cég honlapját. A fentiekben leírt szervezeti megoldás hátránya volt ugyanakkor, hogy bár csökkentek a

Carrig adminisztratív terhei, továbbra is munkatársai feladata maradt a megrendelések teljesítése és a számlázás. Emiatt a bent dolgozók nem érezték, hogy az érintett időszakban leterheltségük jelentősen változott volna.

Bekapcsolódás az ellátási láncok tevékenységébe

Az ICT-re alapozott, rugalmas munkavégzésre történt átállás beindítását követő első év végén a Carrig áttekintette a megtett utat. Megállapította, hogy látványosan megnőtt a forgalom, ráadásul gyökeresen megváltozott a cég működési módja. Az ügyfelekkel tartott kapcsolatok jelentős része e-mailen történik; a cég rugalmas munkavégzés keretében koordinál egy földrajzi értelemben szétszórtan elhelyezkedő csapatot: a központi iroda főállású munkatársait, egy távdolgozót, a webdesignert, valamint a teleközpontban dolgozókat. A legmunkaigényesebb tevékenység a végfelhasználókkal való kapcsolattartás (termékpropaganda, értékesítést elősegítő információk megszerzése és rendszerezése, válasz az érdeklődő megkeresésekre, stb.). Ugyanakkor a bevétel legnagyobb szegmense a viszonteladóktól származik. E tény ismeretében aztán egy olyan rendszert alakítottak ki, amelyben a kiskereskedelmi termékpropaganda és az ügyfelekkel való kapcsolattartás egyre inkább átkerült a teleközponthoz, miközben a főállású munkatársak kaptak nagyobb szerepet a viszonteladókkal történő kapcsolattartásban, megrendeléseik feldolgozásában, a velük kapcsolatos számlázásban és rendelésteljesítésben.

Bár a viszonteladóktól érkező nagybani megrendelések előnye az, hogy egy-egy cikkre lebontva kisebb a munkaigényük, a cég továbbra is nagyra értékeli a vevőktől érkező egyedi megrendeléseket, és nem tervezi, hogy a jövőben kizárólag csak a viszonteladókkal tartsa a kapcsolatot.

A helyi üzleti tanácsadóval folytatott konzultáció felhívta a cég figyelmét arra, hogy fokozott figyelemmel kell eljárnia abban, hogy az új rendszerben hogyan szedi be a termékek után járó fizetséget. A cég még nem volt arra felkészülve, hogy honlapján keresztül automatikussá tegye a megrendelést és az ár átutalását, viszont hitelkártyás megrendelést felvett telefonon egy, a honlapján található erre a célra rendszeresített űrlap segítségével (töltsse ki, nyomtassa ki, írja alá és faxon, vagy postán juttassa el hozzánk). A Carrig eljutott arra a szintre, hogy megállapítsa: áttérése a rugalmas munkavégzésre megalapozta áttérését az elektronikus kereskedelemre. Úgy vélte tehát, hogy az áttérés üzleti szempontból jó irányba tett lépés volt. Bár az elektronikus kereskedelemre való teljes átállás még várat magára, hiszen a cég meg kíván bizonyosodni arról, hogy a forgalom hosszabb távon is ilyen magas marad, mégis megalapozottan bízik abban, hogy felkészültsége egy éven belül előbb-utóbb lehetővé teszi teljes áttérését az elektronikus kereskedelemre – feltéve, hogy a jelenlegi sikeres trend folytatódik.

3. Technikai megjegyzések

Azok a technológiák, amelyeket a Carrig alkalmaz nehézség nélkül elérhetők minden kis- és középvállalkozás számára; és a szükséges tanácsok megkaphatók egy helyi üzleti tanácsadótól vagy informatikai szakembertől.

E-mail – mindegyik dolgozó átállt ennek használatára, hiszen úgy találták, hogy az megkönnyíti, és hatékonyabbá teszi munkájukat.

Állománytovábbítás – ezt széles körben alkalmazzák, amikor az e-mailekhez mellékletet csatolnak. Különösen igaz ez akkor, amikor az otthon dolgozó adminisztráció vezetője és

a hivatali ügyintézők, valamint a cég és a teleközpont kommunikálnak egymással. Természetesen fontos szerepet töltött be akkor is, amikor a webdesigner számára kellett adatokat biztosítani (adatfrissítés, szövegkorrektúra, stb.).

Webtárhely – kezdetben egy brosúrára emlékeztető, egyszerű honlaphoz volt rá szükség. Később a CGI alkalmazásával a honlap már fel tudta dolgozni az urlapokat és a termékkatalógust is.

Mobil kommunikáció – ezt a cég nem alkalmazta. Mindazonáltal a tervek között szerepel, hogy a munkatársak utazás/mozgás közben is e-mailezhessenek (pl. fesztiválok idején).

4. A vállalkozás felépítése és működése

A fenti módszerek alkalmazásával bármely kisvállalkozás kiterjesztheti üzleti tevékenységét határozott időre szóló megállapodások alapján, vagyis hosszú távú elkötelezettség veszélyei nélkül. Ehhez újabb irodai helyre nincs szükség, amennyiben az érdekeltek otthoni munkára (táv munkára) állnak át azért, hogy az irodában helyet teremtsenek a pluszban felvett dolgozóknak, vagy azért, mert az újoncok már eleve otthoni munkát végeznek, illetve teleközpontban tevékenykednek. Azzal, hogy jól körülhatárolt feladatokat ad ki külső munkatársaknak (otthonról dolgozóknak vagy egy teleközpont munkatársainak), egy kisvállalkozás is megnövelheti üzleti tevékenységét anélkül, hogy visszavonhatatlan változtatásokat tenne. Egy ilyen szervezeti változtatás radikális átalakulásokat eredményez a mindennapi üzletmenetben. Azzal, pl., hogy a belső kommunikáció fő formájává az e-mailezés válik, a levelezésnek nagyobb mértékben kell megfelelnie formai követelményeknek. A távolról tevékenykedők (az otthonról dolgozók és a teleközpontos stáb) munkájának ellenőrzése nem könnyű feladat. Éppen ezért az ellenőrzés súlypontja ne a felügyeleten legyen (valóban dolgoznak-e), hanem az eredmények értékelésén.

5. Tanácsok a rugalmas munkavégzés bevezetéséről általában

Azzal, hogy kis- és középvállalkozások a rugalmas munkavégzésre térnek át, lehetővé válik számukra, hogy irodai helyet takarítsanak meg, tevékenységüket rugalmasabbá tegyék, növeljék forgalmukat vagy kísérletképpen – és kockázatok nélkül – fejlesztési elképzeléseket próbáljanak ki. A kedvező tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a rugalmas munkavégzés, mint hosszú távú stratégia is beválik. Amennyiben egy vállalkozás úgy szervezi tevékenységét, hogy munkatársai egy része otthonról dolgozzon, biztosítani kell, hogy az otthoni körülmények erre alkalmasak legyenek, ideértve a szükséges berendezéseket is. A *Kézikönyv a rugalmas munkavégzésről* részletesen tárgyalja e kérdéseket, továbbá a munkaszerződéssel, vállalati felelősségvállalással és egyéb szabályozási ügyekkel kapcsolatos ügyeket. Az áttérés a rugalmas munkavégzésre történhet kis lépésekben, kevés kiadással úgy, hogy közben a cég folyamatosan ellenőrzi, vajon e váltás megfelel-e a cég és dolgozói érdekeinek. A rugalmas munkavégzés szukíthető pusztán erre vagy arra a részfolyamatra is, aszerint, hogy mely területen elonyös, vagy a későbbi állandó alkalmazás céljából hol kívánják kipróbálni.

A KKV-knak és a tanácsadóknak egyaránt javasoljuk, hogy tanulmányozzák a térségükben már megvalósult rugalmas munkavégzési kezdeményezéseket, mert így első kézből értesülhetnek különböző technológiák alkalmazásairól, informatikai szolgáltatókról és jól sikerült megoldásokról. A rugalmas munkavégzés területén gyorsak a változások, és busásan megtérül, ha valaki folyamatosan figyeli az új fejleményeket.



6. A témához kapcsolódó esetek

A <http://www.flexwork.eu.com> honlapon nagyszámú eset, technikai információ és tanács érhető el. Közülük több a jelen segédlet témájához kapcsolódik.

Regionális esetek:

Nor.pdf - Creating work and enterprise - teleworkers, telecentres, and SMEs.

Aragon.pdf - Networking, collaboration and communication - telework and centres.

Longford.pdf - Getting into ICT; training and promoting regional telework.

Manch.pdf - Marketing rural tourism telework and telenetworking.

Fincoop.pdf - Sustainable Suburban Economy - Cooperative using teleworking.

Technológiai esetek:

c11 - Training network for the European car industry

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)

c19 - Brokerage services for SMEs mediated by chambers of commerce

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

7. További információ az interneten:

<http://www.flexwork.eu.com> – general flexible working resources

<http://www.gilgordon.com> – general flexible working resources

<http://www.eto.org.uk> – general flexible working resources

<http://www.flexibility.co.uk> – general flexible working resources

<http://www.telecommute.org> – general flexible working resources

<http://www.advanced-workplace.com> - collaborative SMEs

<http://orgwis.gmd.de> – groupware tools/collaborative working

<http://www.usabilityfirst.com/cscw.html> – CSCW and GroupWare Index

<http://www.tca.org.uk> – telecottage and telecentre association

<http://www.ecatt.com> – e-business and flexible working

<http://www.commerce.ie> – e-business and flexible working

<http://www.regen.net> – regional regeneration partnerships