



Diputació  
Barcelona  
xarxa de municipis

# GUIA NETWORKING EMPRESARIAL

Consolidació d'Empreses  
de Recent Creació



indra

© **Diputació de Barcelona**  
Àrea de Desenvolupament Econòmic  
Maig 2008  
DL: BI-1687-2008

**Direcció i coordinació dels materials INDRA:** Servei de Teixit Productiu

**Autor de la guia de networking empresarial:** Minds on Fire, S.L.

## **INDRA**

*Déu del firmament,  
per voluntat seva cauen les pluges refrescants  
que fan la terra fructífera.*

Mitologia hindú.

La Diputació de Barcelona dóna suport als ens locals de la província en el seu propòsit de contribuir a la dinamització del teixit productiu, que actualment es manifesta amb l'existència de 66 centres de serveis a les empreses en el nostre territori que assessoren anualment prop de 30.000 persones emprenedores i 10.000 empreses.

Durant molts anys, l'activitat principal d'aquests centres s'ha concentrat en el foment de la creació de noves empreses, àmbit en el que s'ha avançat progressivament en la configuració d'uns serveis que atenen de forma integral totes les fases de la creació d'una nova empresa, des del sorgiment de la idea inicial fins a la seva constitució i sortida al mercat.

A mesura que s'han anat consolidant els serveis d'atenció a persones emprenedores, les seves metodologies i els seus instruments, s'ha vist la necessitat de posar en marxa també serveis de suport a la consolidació d'empreses de recent creació. En ocasions la preocupació entre el personal dels serveis per l'elevada mortalitat de les noves empreses durant els primers cinc anys de vida; en ocasions la necessitat manifestada per les mateixes empreses que havien estat assessorades en el seu naixement des dels ens locals, han anat configurant una demanda d'ampliació i diversificació dels serveis locals de suport cap a l'acompanyament en les primeres fases de creixement de les empreses.

Recollint aquesta demanda, la Diputació de Barcelona, treballant una vegada més colze a colze amb els ens locals de la província, ha impulsat una tasca innovadora en matèria de dinamització del teixit productiu local, portant a terme un projecte pilot, el programa INDRA, que entre els anys 2006 i 2007, i amb la participació de més de tres-centes empreses, ha explorat els àmbits en els que calia un major esforç per part dels serveis locals d'atenció a les empreses de cara al suport a la consolidació de les empreses de recent creació.

Aquesta col·lecció de guies i manuals és fruit del treball realitzat durant aquests dos anys, però també vol representar la voluntat dels ens locals de la província de seguir donant servei al nostre teixit empresarial, especialment a les micro i petites empreses, de mantenir la col·laboració amb les persones emprenedores que han confiat en els serveis locals com a suport per a posar en marxa els seus projectes i d'apropament al conjunt d'empreses del territori que afronten els primers anys de la seva existència.

És per això que considerem que aquests productes representaran un impuls important a la tasca dels serveis locals d'atenció a empreses i una millora qualitativa essencial en l'objectiu comú de consolidar un teixit empresarial competitiu, innovador i arrelat al territori.

El conjunt de materials elaborats són:

- Manuals d'autodiagnosi en habilitats directives
- Guia de networking empresarial
- Guia de cooperació empresarial
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit del mercat i de la fidelització de clients
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la planificació financera
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la internacionalització
- Catàleg de recursos per a la consolidació d'empreses de creació recent

Un exemple és el present manual, que ofereix un mètode i unes eines per a l'autodiagnosi en matèria d'anàlisi del mercat i de fidelització de clients i uns criteris per a la presa de les decisions que correspongui. En l'actualitat, totes les empreses han de fer front a canvis constants en el seu entorn, en la seva clientela, en els seus competidors, i resulta fonamental per a la seva supervivència saber identificar en tot moment quina és la situació del mercat i com oferir als seus clients actuals i potencials allò que necessiten.

Esperem, doncs, que aquest material us faci servei i us ajudi a afrontar amb unes bases més sòlides l'aventura del creixement de la vostra empresa.

Teo Romero Hernández  
President delegat de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic  
Diputació de Barcelona

Maig de 2008

<b>Capítol I. Què és el networking?</b> .....	9
1. Crear xarxes de la persona a l'empresa .....	11
2. Per què és important el <i>networking</i> .....	12
3. Empreses en xarxa, persones en xarxa: l'economia de les xarxes .....	13
3.1. Els trets bàsics de l'economia del coneixement... en xarxa .....	14
3.2. Com afecta la xarxa a l'empresa .....	16
4. Els tres àmbits de <i>networking</i> .....	18
4.1. El <i>networking</i> personal .....	18
4.2. El <i>networking</i> professional .....	20
4.3. El <i>networking</i> d'empresa .....	23
5. Com pensar segons la lògica de les xarxes .....	29
5.1. Parla la Física: l'estructura de connexions i xarxes «interessants» .....	30
5.2. Parla la Sociologia: la força dels contactes febles .....	33
5.3. Parla l'Organització d'Empreses: hi ha moltes perspectives .....	39
5.4. Parla l'Antropologia: la xarxa no són les connexions! .....	40
6. Les regles del joc .....	41
<b>Capítol 2. Networking personal i professional</b> .....	44
7. Per què enxarxar-se? .....	44
8. Muntar una xarxa efectiva .....	45
9. Estratègia de <i>networking</i> personal i professional .....	47
10. Primera etapa: fixar objectius .....	49
11. Segona etapa: avaluació i diagnòstic .....	49
11.1. Estructuració de la informació de la nostra xarxa .....	50
11.2. Complementació de l'avaluació de la nostra xarxa .....	52
11.3. Ordenació i reavaluació .....	54
12. Tercera etapa: pla d'acció .....	57
12.1. Estratègies d'inici i extensió de la xarxa .....	59
12.2. On començar? Xarxes professionals .....	62
13. Quarta etapa: manteniment i gestió .....	65
14. Tàctiques de <i>networking</i> .....	67
14.1. La referència personal i les presentacions .....	68
14.2. Seguiment .....	69
14.3. Petites tàctiques útils .....	70
15. El suport tècnic: mitjans de comunicació per connectar .....	71
15.1. El correu electrònic .....	71
15.2. Els serveis de <i>networking</i> en línia .....	73
15.3. Guanyant visibilitat via blocs .....	75
15.4. Cercadors .....	77
15.5. Missatgeria instantània i telefonia en línia .....	78
16. Hi ha vida fora d'internet .....	79
17. La xarxa amb relació als clients .....	82
18. El màrqueting viral en xarxa .....	84
18.1. Què és el que es contagia exactament? .....	85
18.2. Característiques del missatge .....	85
18.3. Elements mínims d'una estratègia de màrqueting viral .....	88
<b>Capítol 3. Xarxes de professionals i de microempreses</b> .....	90
19. Objectius i característiques de la xarxa professional .....	91
19.1. Abast .....	91
19.2. El grup de partida i amb qui volem comptar .....	92
19.3. Identitat i marca .....	92
19.4. Nucli d'activitat .....	92
19.5. Regles de treball .....	93

19.6. Qui hi entra?.....	95
19.7. Qui fa què? .....	96
19.8. Alguns consells de desenvolupament de la xarxa .....	97
<b>20 Tecnologia per treballar plegats .....</b>	<b>98</b>
20.1. Extranets .....	100
20.2. Gestió de projectes .....	101
20.3. Gestió de contactes i competències .....	101
20.4. Creació i compartició de documents: <i>wikis</i> .....	102
20.5. Component individual .....	102
20.6. Sistemes col.laboratius integrats .....	102
<b>Capítol 4. Resum .....</b>	<b>104</b>
<b>Capítol 5. Fonts d'informació .....</b>	<b>105</b>

## CAPÍTOL I. QUÈ ÉS EL NETWORKING?

### ❖ Objectius del capítol ❖

Saber què és el *networking* i per què és important.

Aprendre a pensar en xarxa i entendre l'economia en xarxa i les «lleis de les xarxes».

Captar els diversos nivells de *networking*: personal, professional, intra-empresa, interempreses.

Captar quines funcions de l'empresa es poden enxarxar i com.

El *networking* -de l'anglès *network*, «xarxa», «malla», «entrellat»- s'ha associat normalment a una activitat individual de connexió amb persones que ens poden ser útils tant des del punt de vista personal com a professional i empresarial. *Personal* ja que ens serveixen per créixer com a individus; *professional* atès que ens permeten avançar en la nostra carrera professional, i *empresarial* segons serveixin als objectius de l'empresa en la qual treballem o de l'empresa que volem crear.

Una garbellada a diverses definicions que apareixen en referències sobre *networking* ens pot ajudar a acotar-ne algunes característiques importants:

**Networking** «Trobar-nos amb persones que ens poden ser d'ajuda i a qui podem ser d'ajuda»

*Ivan R. Misner, Business by Referral*

**Networking** «Consisteix a intercanviar informació i establir connexions personals»

*(Extret de <http://en.wikipedia.org/wiki/networking>)*

**Networking** «Connectar-nos amb persones que tenen interessos semblants als nostres amb l'objectiu de descobrir oportunitats, identificar problemes comuns i aprendre bones pràctiques»

*L. Macon, Labcis, Universitat de Poitiers, França*

**Networking** «Intercanvi de serveis o informació entre diferents persones, grups, companyies o institucions»

*Google Answers*

**Networking** «Intercanvi d'informació. Això inclou també l'intercanvi de serveis i l'establiment de connexions personals. El *networking* s'utilitza de forma extensiva perquè és útil per a la carrera professional i, a més, ben portat reforça la nostra capacitat d'aprenentatge. Captar informació de persones que són referents en el sector empresarial en què ens movem pot significar millorar les nostres pròpies capacitats personals, professionals i empresarials».

*Guia d'orientacions professionals de la Universitat de Harvard*

El *networking* s'ha considerat durant temps com una habilitat personal que es converteix en un hàbit si es practica arreu. Això és cert però no exhaurix totes les possibilitats del *networking*, les quals van més enllà de l'esfera personal i professional i involucren la mateixa empresa i molts altres actors.

En qualsevol cas, l'èxit del *networking* està en els seus resultats no immediats o no directament relacionats amb la connexió personal i professional que s'hagi realitzat: és una forma d'augmentar els recursos professionals d'un individu o d'una empresa, una forma de capital intangible.

Practicat de manera sistemàtica pels components d'una empresa es converteix en capital relacional i



social de la mateixa empresa, un component molt important del seu capital intel·lectual. I aquest és un dels recursos bàsics de competitivitat en la societat del coneixement.

Estenent el concepte de *networking* a alguna cosa més que la simple connexió personal, ampliant-lo fins a convertir-lo en una estratègia de xarxes, es pot utilitzar amb entitats més complexes que una sola persona.

Convertit en una estratègia combinada dins d'un grup d'empreses que connecten de forma col·laborativa o cooperativa, pot arribar a ser un recurs estratègic molt important tant per a cada empresa individualment com per a tot el conjunt.

Tot això obliga a saber **pensar en xarxa**:

- a) construir relacions, tenir-ne cura, augmentar-les i millorar-les en tots els àmbits, tant personals com empresarials, obliga a entendre com creixen les xarxes, per què ho fan i per a què ho fan.
- b) canviar la nostra acció estratègica a partir d'aquest nou coneixement, d'aquesta nova actitud que és pensar en xarxa.

Cal remarcar els aspectes següents:

1. El *networking* incorpora sempre intercanvi d'informació. Aquesta informació pot ser de tota mena. Només informació d'indícis -dedicació i dades de contacte d'una persona, per exemple, o àrea d'activitat d'una companyia-, relacional -qui coneix a qui, qui treballa amb qui-, personal, empresarial, de sector, de tendències, etc.
2. El *networking* comporta alguna mena de guany o expectativa de guany: aprenem informació nova -una «millor pràctica» per exemple-, intercanviem serveis, etc.
3. Requereix un cert grau de reciprocitat i *feedback*: les relacions d'una xarxa no es mantenen si no hi ha un constant flux de retorn de l'esforç amb què s'ha contribuït a la creació de la connexió -component mínim d'una xarxa més gran. Tant les contribucions com els retorns es realitzen dins d'un marc tàcit o explícit, però clar, i marcat per les normes i convencions -un altre cop tàcites o explícites- compartides per tots els components de la xarxa.
4. Correspon a una inversió de futur: és una construcció de capacitats individuals i conjuntes que creixen en la mesura que creix cadascun dels components de la xarxa.
5. El *networking* és el pas a través del qual construïm una xarxa en àmbits diversos: personal, professional i empresarial. En aquest sentit, a més d'augmentar la nostra xarxa, el nostre capital relacional, també pot refermar processos de cooperació i col·laboració a llarg termini. El rendiment de la xarxa està directament relacionat amb l'estratègia o objectiu que escollim: escollir un enfocament «acumulatiu» basat en les relacions ja existents o «constructiu» basat en la creació i el reforçament de noves relacions a llarg termini influeixen les estratègies d'iniciació, creixement i manteniment de la nostra xarxa, així com el seu rendiment a escala personal, professional i empresarial.
6. En qualsevol cas, la creació i el manteniment d'una xarxa requereix una monitorització i avaluació continuades, així com l'establiment de nous objectius i fites específiques de construcció i manteniment de xarxa... i d'acció en xarxa.

## La xarxa com a forma d'organització

La xarxa és la forma organitzativa que millor permet gestionar el risc en una economia volàtil i plena d'incertesa com l'economia del coneixement. Afortunadament també és la forma que permet accelerar les capacitats organitzatives d'aprenentatge i, per tant, d'anticipació. **Anticipar-se és una de les formes més efectives de reduir la incertesa i de competir amb avantatge.**

### I. CREAR XARXES DE LA PERSONA A L'EMPRESA

Aquesta guia està articulada per desenvolupar conceptes, mètodes i tècniques de *networking* considerant tres àmbits de xarxes:

- l'àmbit de **networking personal**, que és el concepte més tradicional de networking i té a veure amb les capacitats individuals de construir xarxes de relacions personals;
- l'àmbit de **networking dins de cada empresa**, que explora formes organitzatives flexibles dins de les organitzacions on la compartició d'informació i coneixement és una de les capacitats, però no pas l'única;
- l'àmbit de **networking entre empreses**, que explora polítiques de col·laboració competitiva entre empreses del mateix sector o de sectors complementaris. Un cas especialment important són les microempreses i les xarxes de professionals.

En aquesta guia intentem integrar de manera coherent les estratègies de *networking* dels tres àmbits adreçant-les prioritàriament a la consecució de resultats de negoci, a una millora contínua de la capacitat competitiva: la xarxa com a forma d'expandir la frontera de futur de les empreses.

Des d'aquesta perspectiva hi ha un continuïum des de la persona que «pensa i actua en xarxa» fins al grup d'empreses «enxarxades». Un aspecte bàsic de les relacions que formen una xarxa té a veure amb la cooperació entre persones i entre empreses. És per això que els continguts d'aquesta guia també estan molt relacionats amb els de la «Guia de la Cooperació Empresarial» del programa INDRA de la Diputació de Barcelona.

*«Gestionar xarxes consisteix a realitzar permanentment l'anàlisi estratègica i funcional dels actors i de les actrius distribuïts en xarxa i a ser capaços, conjuntament, de mobilitzar les diferents competències i interessos per activar i desenvolupar accions conjuntes al servei de projectes conjunts.» R. Macon LABCIS, Poitiers*

#### - Important per a l'empresari/ària

El *networking* va més enllà de la mera gestió de contactes o l'articulació d'algunes de les funcions de l'empresa en forma de xarxa.

Tradicionalment s'ha associat al màrqueting amb el treball sobre xarxes de clients, però hi ha més possibilitats d'organitzar-se en xarxa; possibilitats que afecten directament la nostra capacitat competitiva en permetre'ns organitzar-nos de manera competitiva i col·laborativa amb clients, proveïdors, competidors i, internament, entre els equips de treball de la nostra pròpia empresa.

Cal considerar seriosament la possibilitat d'ajustar la nostra pròpia organització a una economia en xarxa. Ens hem plantejat la nostra actuació en termes de gestió de la incertesa, el risc i la capacitat d'aprenentatge i anticipació? Hauríem de considerar la xarxa com la manera d'afrontar organitzativament

aquesta forma d'actuar empresarialment? Esperem que la resposta sorgeixi a partir de la lectura d'aquestes planes.

#### - Important per a la microempresa

Assumir el concepte de xarxa ens pot permetre continuar mantenint la nostra dimensió i, al mateix temps, guanyar en recursos no solament a través de la gestió dels contactes, sinó «posant en xarxa» funcions que amb una visió clàssica només podríem assolir fent més gran i pesada la nostra estructura.

#### - Important per a l'emprenedor/a

A més d'accedir a contactes, importantíssim per a la posada en funcionament de la nostra idea d'empresa, assumir la xarxa i el *networking* són dos reptes per repensar la nostra pròpia idea d'empresa, el model de negoci i les estratègies de creixement.

#### - Important per als i les agents locals

El concepte de xarxa i l'activitat de *networking* ens fa repensar la nostra funció com a elements de dinamització del teixit local. De líders i planificadors hem de passar a facilitadors i acompanyants de les xarxes que en el nostre àmbit local d'actuació sapiguem detectar i ajudar a créixer.

## 2. PER QUÈ ÉS IMPORTANT EL NETWORKING?

El *networking* és important bàsicament per dos motius:

- És difícil que una persona sola o una empresa sola tinguin tot el coneixement necessari per portar endavant un projecte en solitari.
- És difícil que es pugui innovar en solitari, especialment en una economia cada cop més interdependent, interdisciplinària i dependent de coneixements especialitzats i complementaris on l'avantatge no ve tant de la creació de coneixements nous sinó de la combinació innovadora de coneixements i competències ja existents.

En ambdós casos hem d'anar a cercar el que ens cal fora de les nostres competències i coneixements, bé com a persona, bé com a empresa. Això implica la creació i el manteniment d'una o més relacions.

La innovació és un dels processos on la xarxa mostra més clarament la seves capacitats. La creació de xarxes, tant personals com empresarials, ben gestionades, té un valor afegit molt important:

- a) Estant en xarxa es pot innovar més de pressa.
- b) Estant en xarxa es pot aprendre més de pressa.

«Si nosaltres tenim 8.500 investigadors al nostre departament d'R+D i al món estíem que n'hi ha un milió i mig que treballen en àrees de coneixement que potencialment ens poden ser útils per al nostre negoci, les probabilitats que es desenvolupin els coneixements necessaris per a nous productes és més alta fora que dins... Per tant, hem d'entrar en xarxa amb la major quantitat de productors de coneixement possibles, siguin grups de recerca, empreses o professionals independents: tots hi sortirem guanyant.» Darren J. Carroll, president i CEO

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

d'Innocentive. Vegeu les referències que tracten d'Innocentive a [BusinessWeek05], [BusinessWeek03], [Cerdà06], [Sanford06]

I com es poden trobar tots aquests possibles components de la nostra xarxa? Doncs establint una estratègia clara de creació, expansió, gestió i manteniment de xarxes, des de l'àmbit personal dels emprenedors i les emprenedores, professionals independents -però també de tothom qui forma una empresa- fins a grups sectorials geogràficament propers i articulats. Tots aquests àmbits són importants, però el que resulta crític és crear una estratègia que els relligui a tots de manera coherent.

### 3. EMPRESSES EN XARXA, PERSONES EN XARXA: L'ECONOMIA DE LES XARXES

Manuel Castells [Castells00] apunta que «L'empresa en xarxa és una nova forma d'organització característica de les activitats econòmiques, però també estén la seva lògica gradualment cap a d'altres dominis i organitzacions».

Segons Castells, les empreses en xarxa són companyies formades per d'altres companyies, o bé per «fragments» d'altres companyies o bé per la fragmentació interna de la companyia en unitats que es relacionen de manera no jeràrquica. Això inclou aliances estratègiques entre empreses, acords de cooperació entre xarxes de petites i mitjanes empreses, i relacions entre grans companyies i petites i mitjanes empreses.

L'aspecte de desestructuració de la jerarquia interna pròpia de les empreses de l'economia industrial és un fenomen força estudiat en les obres del professor Peter Drucker -que va ser qui va encunyar el nom de «treballadors del coneixement»- i sobre el qual hi ha reflexions fetes per molts autors i gurus des de diverses perspectives.

Per exemple, la reflexió de Iuchiro Nonaka [Nonaka95] i la Gestió del Coneixement, parla especialment de l'organització interna de les empreses «com un equip de rugbi que es passa la pilota per assolir objectius comuns».

John Seely Brown [Seely02] i Etienne Wenger [Wenger02] han alabat les formes organitzatives més «planes» de les empreses en xarxa, han treballat en la connexió entre els diversos professionals d'una empresa, i han creat nous entorns i maneres d'organitzar-se internament que facilitin la creació de coneixement estratègic i aplicat al negoci (Comunitats d'Interès, Comunitats de Pràctica).

També, de manera més propera, hi ha experiències procedents de tradicions cooperatives que exploren la millora de l'organització interna de les empreses i entre les empreses i veuen que la forma de xarxa ajuda a objectius tals com la creació de coneixement de ràpida aplicació i en diversos àmbits (estratègic, tàctic, operatiu: innovació, R+D, comercialització). D'aquesta manera, Àngel Arboniés [Arboniés06a] ha articulats en el projecte «CONEX - Empresa Digital Extendida» el futur dels èxits organitzatius del grup Mondragón.

En totes aquestes anàlisis apareix sempre com a forma organitzativa la xarxa. Kathleen Carley [Carley99], que treballa al Computational Analysis of Social and Organizational Systems Centre de la Universitat de Pittsburgh indica que «La xarxa és la forma organitzativa associada a la transmissió flexible d'informació i coneixement i és pròpia de les empreses d'alt rendiment i èxit en l'economia del coneixement».

En una economia basada en la informació i el coneixement, doncs, organitzar-se en xarxa té certs avantatges respecte a organitzacions més tradicionals com les jeràrquiques. Això també va ser remarcat per Ikuo Nonaka, una referència en tot allò que té a veure amb l'economia del coneixement i les empreses de coneixement.

«Les empreses de coneixement són heteràrquiques: ni completament jeràrquiques, ni completament planes... una mena de xarxa.»

I. Nonaka «The Knowledge Creating Company»

La pregunta és si això també és aplicable a empreses no tant «de coneixement», operant, per exemple, en sectors madurs on la competència es fa tradicionalment o aparentment no per la generació estratègica de nou coneixement ni per la innovació basada en el coneixement sinó, per exemple, per costos.

Sembla que, en efecte, la inclusió del coneixement com a actiu principal per a la competitivitat de les empreses és una tendència clara i transversal a tots els sectors, nous i tradicionals, que caracteritzaria un nou paradigma econòmic. Com diuen Ahmed Bonfour i Leif Edvinsson [Bonfour05] «La competitivitat, sigui quin sigui el sector d'activitat en el qual es desenvolupi una empresa, està cada cop més basada en l'aplicació de nou coneixement, sigui en el producte o en el servei que es desenvolupa i comercialitza, sigui en la forma organitzativa de l'empresa o bé, i especialment, en el teixit de relacions d'intercanvi de coneixement, la xarxa, on s'insereixi l'empresa».

### 3.1. Els trets bàsic de l'economia del coneixement... en xarxa

A partir de la segona meitat dels noranta, les economies desenvolupades han anat implantant de manera progressiva noves tecnologies en el conjunt de les activitats, tant de producció com de distribució i consum.

Gràcies a aquestes noves tecnologies, s'està construint un entramat de relacions sinèrgiques entre tots els sectors d'activitat que té com a principal element visible la incorporació del coneixement a l'estructura productiva de les economies avançades. Aquesta incorporació del coneixement aporta un canvi fonamental en les relacions entre els diferents actors i actrius de qualsevol sistema de producció: a poc a poc es perden les relacions de dependència i apareixen les relacions d'interdependència i de xarxa, tant dins d'una mateixa organització com entre diferents organitzacions.

Per aquesta raó, podem parlar d'una *economia del coneixement*, que està canviant les relacions macroeconòmiques bàsiques que els economistes han anat categoritzant des de la Segona Guerra Mundial. En efecte, tot sembla indicar que les relacions entre creixement econòmic, inflació i atur han presentat uns canvis importants a partir de la segona meitat de la dècada dels noranta amb la implantació de les tecnologies. Per tant les tecnologies passen a ser una *commodity* més i el coneixement el veritable valor afegit necessari per ser competitiu.

La progressiva incorporació del coneixement a l'activitat econòmica s'ha manifestat en els últims anys des de diverses perspectives. D'una banda, mitjançant la participació elevada de les TIC en la producció dins d'alguns sectors d'activitat importants, com el de l'automòbil, la indústria química i farmacèutica o les finances. D'altra banda, el recurs «coneixement» està augmentant la seva presència en sectors productius on era menys visible, com ara la indústria tèxtil o la distribució comercial. Finalment, el coneixement també s'ha manifestat mitjançant noves formes de distribució i consum, canvis en les

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

relacions empresarials, noves formes de finançament i, com dèiem, fonamentalment en la recerca de noves formes organitzatives entre les quals predomina la xarxa.

Dit d'una altra manera, l'economia del coneixement i les empreses en xarxa no solament són les empreses «puntcom», com molts insisteixen encara a afirmar. L'economia del coneixement també són els *canvis en l'oferta* -les noves maneres de produir, treballar i interactuar entre les empreses, d'oferir productes i d'innovar els dissenys organitzatius, etc. - i els *canvis en la demanda* -les noves maneres de distribuir i consumir, d'invertir i finançar, de canviar les relacions internacionals, etc.

L'economia del coneixement té a veure amb l'ús del cervell humà per inventar, innovar, trobar noves solucions a vells problemes i nous enfocaments a problemes nous, noves maneres de fer les coses. Té a veure amb aprendre contínuament i estar preparat pel que ha de venir, per l'incertesa i el risc que comporta el món globalitzat per als negocis i les vides de les persones.

La concepció en xarxa de l'activitat empresarial ha estat un dels elements centrals de l'estudi i l'anàlisi de les teories de l'administració empresarial. En aquest sentit, cal destacar que a partir de la segona meitat de la dècada dels noranta, coincidint amb l'inici de la comercialització d'Internet i la progressiva generalització del seu ús, una vegada assolida la seva massa crítica, alguns autors van definir l'existència d'un nou marc conceptual.

L'economia de les xarxes es dispara des de l'arribada d'Internet però no es limita a la implantació d'aquesta tecnologia «de xarxa» a les empreses sinó que és un element reforçador d'una tendència organitzativa clara a «enxarxar-se». Al mateix temps possibilita la creació del mitjà d'innovació i relació propi de l'economia de xarxes. Una cosa reforça l'altra.

Les noves aportacions abandonen la concepció exògena -relativa a l'entorn- de la tecnologia en l'activitat empresarial i centren el seu camp d'investigació en la *interpretació endògena del progrés tecnològic*. L'endogeneïtzació de la tecnologia permet abordar l'estudi d'elements intangibles, com la flexibilització de l'activitat, el canvi cultural, la nova divisió del treball amb relació als equips multidisciplinaris i la creativitat i experiència del treball, que amb la concepció exògena passaven desapercebuts, ja que la inexistència de mecanismes de mesura n'impedien l'anàlisi i, per tant, la presa de decisions basades en aquests elements intangibles.

La interiorització de les tecnologies de la informació en les organitzacions genera un conjunt de transformacions de l'activitat, que no són explicades pels models teòrics existents fins avui. Aquest fet dóna lloc a l'aparició d'un nou marc conceptual que es caracteritza pel fet de considerar les tecnologies digitals com un element intrínsec de l'organització, i promocionar el salt cap a noves formes d'organització no exclusivament empresarial: les organitzacions enxarxades de diversos actors necessaris per portar a terme un projecte concret.

Efectivament, l'ús intensiu de tecnologies ens ha permès alliberar el nostre cervell de tasques rutinàries que sense tecnologia corresponien a les persones, i ens deixa temps per repensar les nostres organitzacions i adaptar-les als nous paradigmes. Paradigmes impossibles sense la democratització de la informació i de les comunicacions que ha comportat la introducció de les noves tecnologies.

En aquest sentit, alguns estudis recents demostren que hi ha unes interrelacions clares entre les tecnologies digitals i els canvis organitzatius, molts dels quals estan vinculats amb la *concepció en xarxa de l'activitat de negoci*, entesa com la *descentralització en xarxa de les línies, projectes de negoci* i que es caracteritza per un conjunt d'elements que es relacionen en els apartats següents.



### 3.2. Com afecta la xarxa a l'empresa

**Primer.** L'organització en xarxa solament és possible a partir d'un canvi cultural intern. L'organització en xarxa és el resultat d'un canvi estratègic i organitzatiu, que requereix una cultura empresarial interna i prèvia que situï el treball en xarxa al centre de la seva pròpia definició.

**Segon.** L'organització en xarxa combina estratègicament tots els actius de l'empresa, tant tangibles com intangibles, des d'una responsabilitat compartida. La integració estratègica en una organització ens condueix cap a una visió global de tots els recursos utilitzats per a la consecució de fites i objectius a partir d'una cultura empresarial comuna. Aquesta vinculació estratègica facilita les sinergies altament eficients entre les diferents parts de l'organització, els nodes, i permet abordar projectes comuns de més complexitat.

**Tercer.** L'organització en xarxa fonamenta la presa de decisions en el coneixement i no en la jerarquia [Carrasco06]. La utilització de les TIC allibera les persones dins les organitzacions d'algunes de les seves tasques rutinàries i, així, els permet desenvolupar molt més la capacitat de prendre decisions. Aquest fet situa el coneixement tàcit del lloc de treball en l'epicentre de les decisions i substitueix progressivament les relacions jeràrquiques. Aquesta alteració transforma la relació contractual del treballador amb l'organització, i les relacions entre organitzacions, i defineix un nou model de contraprestació centrat en la presa de decisions i la responsabilitat pels resultats.

**Quart.** En l'organització en xarxa les comunicacions són directes i comprenen el conjunt de tots els seus nodes. Les TIC redueixen els costos de transacció de les comunicacions, fan la comunicació més fàcil, ràpida i transparent fins al punt que aquesta variable deixa de ser el criteri central per a la presa de decisions en l'organització en benefici del coneixement i les relacions nodals, que es configuren com l'element clau de l'eficiència de les comunicacions internes de l'organització.

**Cinquè.** L'organització en xarxa es configura en equips de treball multidisciplinaris de geometria variable. L'especialització basada en el coneixement i les comunicacions directes permeten configurar grups de treball multidisciplinaris, variables i específics per a cada projecte, de manera que es trenquen les barreres entre àrees funcionals. Una vegada aconseguits els objectius dels projectes, aquests equips es recomponen flexiblement en altres projectes.

**Sisè.** Les relacions entre els integrants de l'organització en xarxa superen les vinculacions contractuals basades en el preu, les característiques funcionals i el nivell de servei. L'elevat grau d'integració estratègica definit per l'organització en xarxa fa que siguin insuficients els tres elements anteriors. Noves variables, com la capacitat d'adaptació a diferents cultures empresarials i la confiança per compartir informació rellevant, és a dir, la capacitat per treballar en equip, són fonamentals en les relacions entre les empreses que formen la xarxa.

En definitiva, l'organització en xarxa representa una ruptura dels principis bàsics de l'organització i l'estratègia vigents en les organitzacions jeràrquiques. Les xarxes transformen el disseny dels llocs de treball, l'establiment de les relacions jeràrquiques, les relacions entre els diferents components de l'activitat empresarial -àrees funcionals o processos- i les relacions entre organitzacions o entre individus i organitzacions. En l'organització en xarxa, la divisió del treball es fonamenta en la compartició del coneixement, les responsabilitats es dissenyen perquè el factor humà sigui una part important de l'activitat, amb la qual cosa les relacions jeràrquiques es transformen en situar la presa de decisions al lloc on corresponen, al lloc on es poden prendre més ràpidament i eficientment. Per tant, la configuració del coneixement com a element central de l'organització i l'estratègia de treball per projectes és únicament factible si la relació entre els components de l'activitat s'estructura en xarxa, ja que les antigues formes de coordinació, basades en la jerarquia piramidal, resulten inviables.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

En aquest nou entorn d'interrelacions és on cal buscar les sinergies de diferents actors i actrius, amb diferent coneixement i amb diferents interessos, per tal de canalitzar possibles actuacions que responguin a les necessitats plantejades en una àrea geogràfica o territori. En definitiva, buscar l'espai comú existent per crear una xarxa entre diferents individus, organitzacions o empreses amb l'objectiu comú d'aportar una nova visió sobre les necessitat plantejades al territori, més innovadora i duradora.

#### L'organització en xarxa:

- Nova organització: trenca els principis bàsics de l'organització i l'estratègia.
- Nova cultura: solament és possible a partir d'un canvi cultural intern.
- «Control»?: combina actius intangibles, des d'un control compartit. La nova paraula és responsabilitat i retre comptes.
- Nova presa de decisions: es fonamenta en una presa de decisions basada en el coneixement i no en la jerarquia.
- Nova comunicació: les comunicacions hi són directes i comprenen el conjunt de tots els seus nodes - persones i equips de treball.
- Nova organització del treball: es configura amb equips de treball multidisciplinaris de geometria variable: ni unitats funcionals estables ni persones aïllades dins de l'empresa.
- Noves relacions dins de l'empresa: superació de les vinculacions contractuals basades en el preu, les característiques funcionals i el nivell de servei: preval la capacitat d'adaptació.

#### A més:

- canvia el disseny dels llocs de treball;
- desincentiva les relacions jeràrquiques dins i fora de l'empresa;
- la divisió del treball es fonamenta en la divisió i combinació del coneixement;
- les responsabilitats apropen les decisions al lloc de treball i augmenten l'autonomia dels equips de treball;
- l'estratègia s'articula entorn a projectes;
- la coordinació s'assoleix de forma més distribuïda, i
- l'empresa i les xarxes d'empreses evolucionen cap a sistemes complexos.

Finalment, sembla que la forma en què es desenvolupa la pròpia activitat econòmica en un àmbit més genèric, és a dir, el mercat, comença a prendre també aquest tipus d'estructura, la de la xarxa.

*«En l'economia del coneixement, les relacions entre empreses no són mercats plans ni són una jerarquia: són una xarxa.»*

*W.W. Powell, «Neither market nor hierarchy: network forms of organization»*

Com han remarcat també A. Bonfour i L. Edvinsson [Bonfour05], bona part de les estructures en xarxa sorgeixen de forma significativa de relacions internes i externes a l'empresa a partir de situacions que combinen de forma innovadora i hàbil cooperació i competició. Els nostres competidors estan dins de la nostra xarxa i hi col·laborarem de manera estratègica en uns projectes, si bé competim en d'altres [Bonfour05].



Aquesta capacitat de «enxarxar-se» no s'esgota en les empreses grans o mitjanes sinó que també és important per a les microempreses i professionals autònoms.

Saber organitzar-se en xarxa és una forma de compensar la manca de dimensió de les microempreses i els recursos necessàriament limitats dels professionals autònoms.

La capacitat d'activar i combinar el coneixement a través d'altres professionals autònoms i microempreses creant equips -unitats de treball- temporals obre el camí a més possibilitats de creixement empresarial.

És convenient, doncs, identificar com es poden crear i gestionar les xarxes de manera coherent amb els nostres objectius personals, professionals i empresarials tant en l'àmbit personal com en l'àmbit empresarial i sectorial. Totes les activitats adreçades a aquest fi reben el qualificatiu genèric de *networking*. En veurem les seves característiques en diversos àmbits, però abans de res esbrinarem què tenen en comú tant les xarxes de contacte personal com les professionals com les empresarials, les lleis i la «lògica de les xarxes». Els principis generals ens seran útils per generar les nostres estratègies de xarxa en l'àmbit que ens interessi.

## 4. ELS TRES ÀMBITS DE NETWORKING

### 4.1. El networking personal

Tradicionalment s'ha associat el *networking* personal a una mena de *self-marketing*, una autoventa de les capacitats personals amb la finalitat d'anar creant un futur espai d'oportunitats professionals i de negoci.

Aquesta activitat requereix una contínua explotació dels possibles contactes, una disponibilitat a explotar la trobada casual o planificada, una actitud amatent que permeti detectar si una persona pot ser interessant o no de cara a un futur contacte professional.

És una «forma de navegar» en el món de les relacions personals.

Tradicionalment s'ha dit que el *networking* personal és un recurs que s'utilitza intensament per a l'arrencada professional o de negocis, explotant els vincles més propers: familiars, amistats, companys d'estudis, ... però en realitat és una actitud, una manera de fer que continua i té resultats al llarg de la vida.

Per *networking* personal ens referim al «grau zero» del *networking*. És a dir, una activitat no formal, no sistemàtica, ni estrictament dirigida a l'àmbit professional, només una actitud, una predisposició contínua a augmentar la xarxa de relacions per se.

Aquesta capacitat de «connectar» hi ha qui la té més desenvolupada i li resulta una activitat natural, mentre que altres persones compten amb un perfil de socialització que els ho fa més difícil.

Els bons i les bones *networkers* estan contínuament en acció, establint connexions personals mentre parlen per telèfon, encetant converses amb desconeguts i derivant-ne un possible contacte, saludant els coneguts als passadissos, en situacions socials com dinars, etc.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

La seva habilitat fa que no siguin mai un «destorb» o que «se'ls vegi el llautó». De fet, poques vegades van amb un objectiu clar o precís quan estan actuant en l'esfera personal, senzillament estan actuant normalment, oberts i atents al que cada persona els suggereix. Saben interessar-se pels altres i això fa que siguin ben acceptats i els sigui fàcil reprendre el contacte més tard. No són necessàriament uns seductors socials: senzillament són «connectors».

Podríem dir que sempre troben a algú perquè no estan buscant cap persona o cap perfil o avantatge de forma premeditada.

Són col·leccionistes de telèfons, adreces de correu i de correu electrònic, i poden tenir un cert ordre en el seu emmagatzemament o no tenir-lo, però sempre són capaços i capaces de recordar una persona i ràpidament trobar la manera de contactar-hi.

Com s'ho fan? Sembla que el que sí que indexen són els detalls destacats, curiosos, xocants o, simplement, allò que els ha cridat l'atenció d'una persona. Això ho fem gairebé tothom, però en el cas dels «connectors» hi ha una habilitat especial per escollir aquells trets que després encaixen amb situacions concretes on necessiten persones d'aquell tipus. Això no és pas tan corrent.

Els connectors són persones amb curiositat i memòria excepcionals. De fet, sembla que els grans «connectors» i les grans «connectores» desenvolupen un tipus especial de «memòria relacional» que els permet indexar les persones per més d'una característica, context i situació i, després, recuperar-ne les dades de contacte generant una situació semblant o anàloga a aquella en què es van trobar la persona de qui es tracti. Tenen una alta capacitat de raonament per analogia que els permet establir relacions entre persones i contextos semblants però lleugerament diferents.

També tenen l'habilitat de recuperar un contacte passat molt de temps i tornar-hi a connectar sense gaire dificultat sigui per telèfon, correu electrònic, carta o directament cara a cara. Són empàtics, tenen facilitat per posar-se en el lloc de l'altre i ubicar-lo en la seva circumstància i això els obre les portes posteriorment.

En termes actuals, tenen una «intel·ligència emocional» alta, que precisament els permet ajustar-se i adaptar-se de forma no conscient als focus d'interès de l'altra persona.

Per sort, aquestes capacitats no són un do que només poden explotar els «connectors»: es poden entrenar.

De fet, sembla que una via d'anar desenvolupant aquesta capacitat és l'activitat continuada d'expansió de la mateixa curiositat en àmbits diversos. L'explotació del «cervell dret», via el cultiu d'activitats diverses que impliquen el desenvolupament de la intel·ligència menys racional i més emocional i social, ajuda en l'entrenament [Pink05]. Segons Howard Gardner [Gardner93], que va proposar la teoria de les intel·ligències múltiples, interessar-se activament per la literatura, tocar algun instrument, treballar sobre la «intel·ligència del cos» -ball, esports-, són procediments per anar completant l'habilitat de tenir diferents punts de vista sobre una mateixa cosa. A més, relacionar-se amb les persones que també s'hi dediquen -un equip esportiu, un grup de cantaires, un grup d'aficionats al ball- genera noves connexions entre conceptes i... augmenta la probabilitat de fer créixer la nostra xarxa social. Sobretot, ens exposa a diferents maneres de ser i d'entendre les diverses realitats.

És interessant remarcar aquí el fet que aquestes oportunitats també impliquen espais de sociabilitat -físics o virtuals- on es desenvolupen aquestes trobades.

### Un cas de Tipping Point:

Malcolm Gladwell a «The Tipping Point» [Gladwell02] recull el cas de Roger Horchow, un home de negocis de Dallas. Acumula més de 1.700 contactes actius a la seva agenda. Mai no els ha trobat com a resultat de seguir una estratègia de negocis conscient... però sí que els té en compte un cop els coneix. Segons Gladwell, «és un observador [...] troba fascinant la manera en què la gent s'arriba a conèixer i interactua. Senzillament, li agrada la gent de forma real i poderosa. [...] Pel seu aniversari va decidir que volia trobar un antic company d'escola primària, un tal Bobby Hunsinger a qui no havia vist feia seixanta anys. Va enviar cartes a tothom que pensava que el podia conèixer. Això no és un comportament social normal».

La capacitat de *networking* personal també s'ha estès amb la creació d'entorns virtuals per donar suport a comunitats personals on puguin desenvolupar contactes i *networking* personal.

El connector neix però també es fa. El connector desenvolupa una actitud de forta capacitat relacional i hi inverteix. El connector sempre actua sobre les relacions i troba l'interès de les persones que coneix. Inverteix en futur però, sobretot, gaudeix establint connexió amb d'altres.

Per sobre d'aquest «grau zero» o *networking* personal sí que hi ha una conducta més sistemàtica i planificada de consecució de contactes, emmagatzematge i indexació, així com estratègies de presentació personal i desenvolupament de trobades.

Per la seva analogia en el procediment, la comentarem en l'apartat de *networking* professional.

## 4.2. El networking professional

S'associa aquesta activitat a la consecució de contactes amb l'objectiu de realitzar algun intercanvi de serveis dins de l'esfera de l'activitat professional com a inversió de futur. És també el concepte més tradicional i estès de *networking*. Implica la creació de xarxes de professionals que intercanvien serveis, projectes i oportunitats de contractació. És el mecanisme a través del qual els professionals independents i les nanoempreses poden assolir nivells de rendiment i aprenentatge normalment associats a empreses de més dimensió i recorregut.

En contrast amb el *networking* personal no planificat, el *networking* d'interès professional té uns objectius de negoci clars i representa un treball sistemàtic d'avaluació de la pròpia xarxa i la capacitat de crear noves xarxes.

Tot i que els contactes de *networking* personal poden revertir en oportunitats professionals i de negoci -el famós fenomen dels «contactes febles» que comentarem més endavant [Granovetter73]—, el *networking* professional es desenvolupa especialment en entorns de trobada més específics de l'àmbit professional o deliberadament dissenyats per a l'activitat de *networking*, per fer contactes amb objectiu professional.

L'explotació de la xarxa de contactes, el seu manteniment sistemàtic, les accions deliberades per obtenir contactes professionals s'han de distingir d'altres formes més habituals de contactar, negociar i cooperar amb d'altres professionals dins la rutina de treball de la pròpia empresa.

Normalment el *networking* professional, tot i que aprofita aquests contactes habituals i continuats,

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

s'entén com una activitat específicament orientada a obrir noves possibilitats, crear nous contactes o recuperar-ne de vells amb un objectiu d'ampliar les capacitats futures de negoci més o menys concretes. En un àmbit més abstracte, es pot considerar que està associat a la creació de capital relacional i a la facilitació de projectes conjunts en l'esfera professional.

Els entorns específics de relació on desenvolupar el *networking* també en aquest cas s'han ampliat amb l'expansió de comunitats virtuals que exploten l'estructura de les xarxes de contactes professionals.

### Comunitats professionals en línia: ICTnet, la comunitat virtual de professionals

#### - Antecedents

ICTnet és una comunitat virtual de professionals, un espai de trobada entre gent d'empresa i professionals d'àmbit espanyol i llatinoamericà. Disposa de diverses comunitats, cadascuna centrada en un tema específic, així com de serveis especialment pensats per als professionals: notícies, cercadors, informació tècnica...

Cada comunitat reuneix els millors recursos, documents i articles sobre ella mateixa, així com una llista de distribució, punt de trobada i intercanvi de coneixement entre els seus i les seves participants.

Tant l'accés als serveis com la participació a les comunitats és gratuït. Alguns dels serveis, malgrat això, són exclusius per als membres de les comunitats d'ICTnet, de manera que per accedir-hi se sol·licita identificar-se mitjançant el nom d'usuari i una contrasenya.

#### - Característiques i beneficis

Les comunitats són espais virtuals destinats a facilitar la interacció entre professionals d'un sector i posar al seu abast els millors recursos existents a la Xarxa. ICTnet disposa de més de trenta comunitats virtuals distribuïdes en les àrees de Gestió Empresarial i Qualitat, Tecnologies de la Informació, Enginyeria i Informàtica Industrial, Medi Ambient i Legal. Cada comunitat virtual disposa de la seva pròpia llista de distribució, punt de trobada i d'intercanvi de coneixement entre els professionals participants en la comunitat. En fer-te membre d'una comunitat quedes inscrit en la seva corresponent llista de distribució. La comunitat, a més, pretén ser una porta d'entrada a la millor informació existent en la xarxa del tema sobre el qual versa la comunitat. Per a això, cadascuna d'elles ofereix estudis, treballs, articles, webs d'empreses del sector, productes o serveis, recursos que són seleccionats i introduïts per especialistes de cada matèria. L'accés a aquests recursos és exclusiu per als membres d'aquesta comunitat. Cada comunitat disposa d'un responsable, que ofereix suport humà davant qualsevol dubte, opinió o suggeriment.

El mecanisme principal d'aquesta xarxa gira sobre el concepte de les llistes de distribució com a eina facilitadora i potenciadora de la comunicació fluida, ràpida i eficient. Aquests atributs són factors clau per a la interacció entre professionals, on el valor de la informació i l'intercanvi de coneixement són indispensables. Un altre factor important és que les llistes de distribució de les comunitats professionals siguin obertes i gratuïtes.

El cas que hem comentat s'articula sobre tecnologia d'Internet molt bàsica. Les especials necessitats del *networking* professional han desfermat el desenvolupament de multitud de serveis de *networking* professional a Internet que ofereixen altres eines més enllà dels fòrums, les pàgines web o les llistes de

distribució. S'ofereixen autèntics administradors de contactes ubicats al website del servei.

En aquests entorns virtuals com a mínim hi podem veure:

- el nostre perfil: nom cognoms, formació acadèmica, currículum professional, dades de contacte;
- la nostra llista de contactes;
- la pertinença a alguns grups de discussió sobre temes relacionats amb els nostres interessos.

Com a serveis:

- cerca per competències, empreses, universitat on es va estudiar;
- trobar coneguts comuns en primer o segon grau de separació entre els nostres contactes o entre les persones que trobem com a resultat d'una cerca per altres criteris;
- possibilitat d'enviar invitacions i correus electrònics per connectar o per realitzar algun projecte conjunt;
- anuncis que ens poden interessar adreçats de forma personal o general a les persones amb perfil similar al nostre;
- possibilitat d'articular els nostres propis grups d'interès i fòrums i convidar-hi d'altres a sumar-s'hi.

Evidentment, hi ha determinats serveis que són de pagament i estan en la base de la sostenibilitat econòmica d'aquests *websites*.

### Xarxes professionals en línia

En els darrers anys s'han desenvolupat multitud de nous serveis en línia que exploten l'estructura de les xarxes socials, un concepte que treballarem a fons més endavant en parlar de les lleis de les xarxes i la seva nova lògica.

Es tracta d'explotar la visibilitat de la informació segons les competències i interessos de cada membre participant així com la seva llista de contactes professionals per tal d'avaluar si és interessant entrar-hi en contacte i si, a més a més o alternativament, és possible utilitzar-ne els contactes. La idea és poder emprar les «referències virtuals» per establir contacte més fàcilment amb terceres persones a les quals no coneixem directament.

#### Els objectius d'aquesta mena de networking professional acostumen a ser:

- Facilitar l'entrada a clients o col·laboradors: en principi, està observat que quan algú ens proposa algun tipus de relació comercial o professional tenim tendència a atendre i a desenvolupar negocis primordialment amb aquelles persones que coneixen els nostres coneguts. És una forma d'evitar la «porta freda». Aquestes xarxes permeten que en comptes de confiar únicament en aquelles persones que vénen referides a partir de persones que hem conegut en el món «real» confiïm també en persones que hem conegut en el món «virtual» i connectem amb terceres persones que trobem per la via de les possibilitats de cerca existents en els perfils d'aquestes comunitats.
- Facilitar contactes a emprenedors per promoure les seves idees de negoci i projectes: aquí la xarxa s'explota per tal d'ubicar possibles finançadors o experts de referència dins el sector que ens aportin capital o experiència per refinar la nostra proposta de negoci.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

- Facilitar contactes per trobar noves oportunitats de treball: bàsicament buscar nova feina explotant les recomanacions de coneguts.

En teoria, la gran quantitat d'usuaris d'aquests serveis augmenta la probabilitat de trobar algú interessant amb qui contactar. Les propietats de les xarxes socials -les veurem més endavant- asseguren que, sorprenentment, gairebé mai no estem gaire «lluny» -a través de coneguts- de les persones amb qui ens interessa contactar.

Cadascun d'aquests serveis ofereix diverses opcions per crear més relació entre els participants: fòrums especialitzats per a la seva àrea professional, llistes de distribució, esdeveniments de cada grup d'interès, etc.

#### **Algunes de les xarxes socials orientades a negocis més conegudes:**

Ryze ([www.ryze.com](http://www.ryze.com)): 3.000.000 d'usuaris

Linkedin ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)): 6.000.000 d'usuaris

Econozco ([www.econozco.com](http://www.econozco.com)): no disponible

Neurona ([www.neurona.com](http://www.neurona.com)): més de 500.000 usuaris

OpenBC ([www.openbc.com](http://www.openbc.com)): 1.000.000 d'usuaris

El *networking* professional és una activitat sistemàtica de diagnòstic, establiment, manteniment, avaluació, millora i augment de relacions persona a persona dins l'estratègia de creixement professional de cadascun. Si es desenvolupa en el marc d'una empresa ha d'estar en relació amb l'estratègia de creixement i desenvolupament de negoci que s'hagi adoptat.

### **4.3. El networking d'empresa**

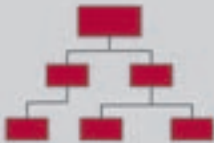


Com hem apuntat més amunt, aquest altre tipus de *networking* tracta de treballar les xarxes, bé entre empreses o bé, dins de cada empresa, entre departaments. En qualsevol dels casos hem de tenir en compte que sempre hi ha un component de xarxa personal important.

Mirem primer les xarxes «inter». Es tracta d'establir relacions d'intercanvi d'informació, col·laboratives o de cooperació amb d'altres empreses i crear, així, una veritable xarxa d'empreses. Aquest aspecte és típic de l'economia del coneixement i activa una sèrie de relacions «estranyes» en economies més tradicionals. Per aquest motiu, és comú introduir a la nostra xarxa... les empreses competidores i col·laborar-hi/cooperar-hi en aspectes comuns i de benefici mutu.

Ens centrarem primer a veure quines són les xarxes empresarials típiques i veurem després com s'estructuren les xarxes que tenen èxit. Pel camí aprendrem una sèrie de resultats generals que ens serviran com a guia per establir els nostres objectius de creació de xarxes.

Poyhonen i Smedlund [Poyhonen04] van estudiar quina mena de relacions s'establien entre les empreses registrades en els clústers temàtics i geogràfics -limitats a un espai geogràfic concret- de Finlàndia que estaven mostrant més èxit en termes de resultats de negoci.

Aquí tenim una taula resum de les seves principals característiques.

	PRODUCCIÓ	DESENVOLUP.	INNOVACIÓ
<b>Forma</b>			
<b>Natura</b>	Mecànica	Orgànica	Dinàmica
<b>Objectiu</b>	Producció eficient de productes predissenyats per a la companyia principal.	Compartició de coneixement entre actors. La compartició beneficia els actors individualment.	Creació constant d'innovacions i nou coneixement.
<b>Estructura</b>	Vertical	Horitzontal	Diagonal
<b>Relacions</b>	Determinada per la jerarquia	Reciproca, cerca de consens	Esponànies, abundants

Van precisar tres tipus de dinàmiques però també -i això és força rellevant per relacionar-ho amb el contingut de l'apartat «la lògica de les xarxes»- tres tipus diferents de xarxes, fins i tot i especialment per la forma que prenen les xarxes.

En les xarxes de producció, la relació principal s'estructura en termes de proveïdor-client. L'objectiu és obtenir una producció eficient de productes a les ordres de la companyia principal, en torn de la qual existeixen una munió de petites i mitjanes empreses adreçades a cobrir la demanda necessària per a la producció. Es pot veure l'existència d'una producció molt programada amb poca innovació. És l'esquema típic dels antics districtes industrials italians i en podem trobar encara molta preponderància en sectors com el de l'automoció. Cal remarcar que en l'intercanvi de coneixements acostumen a ser febles. No es pot dir que existeixi una clara lògica de cooperació sinó més aviat d'intercanvi purament comercial. La transmissió de coneixement entre partners és relativament baixa.

### Nokia, Ericsson: reconfigurant ràpidament la xarxa de producció i distribució... o no

El març de l'any 2000 una fàbrica de Philips als Estats Units es va incendiar. Fabricava xips de radiofreqüència que eren utilitats pels telèfons tant de Nokia com d'Ericsson. La fàbrica, un cop els bombers van marxar, va estimar que després de les tasques de neteja pertinent



## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

i tenint en compte que el mal que directament afectava la seva capacitat de producció havia estat relativament petit -vuit safates d'obles per fer uns milers de xips-, va estimar que en una setmana podria tornar a la producció d'aquests circuits.

A Nokia van detectar que hi havia problemes perquè força trameses començaven a quedar aturades a l'espera dels components de Philips. Van decidir observar què passava i començar a anticipar possibles alternatives. A Ericsson van acceptar el que els havia dit la fàbrica i no van interpretar els retards com a perillousos.

Les coses es van torçar: una fàbrica de xips és un lloc on la pols està «prohibida». L'efecte d'uns quants bombers anant amunt i avall i la circulació del fum van fer que les «cambres netes» de fabricació de xips... deixessin de tenir els nivells de netedat extrema necessària.

Quan van comunicar que hi hauria més problemes i més retards, les coses van anar diferent per a Nokia que per a Ericsson.

Nokia gestionava una xarxa d'informació que li permetia comptar no solament amb d'altres fabricants alternatius sinó que també tenia estructurada una xarxa de coneixement pròpia on hi participaven en part empreses externes. Aquesta xarxa va ser clau per buscar alternatives de disseny per substituir els xips de radiofreqüència fabricats per Philips. Van anunciar a la seva xarxa que estaven buscant noves idees de disseny. Dues companyies: una americana i una altra japonesa van dir que podien fer els xips en un termini de cinc dies.

Ericsson, per la seva banda, no tenia «xarxa d'alternatives» i va intentar utilitzar restes d'estocs del mateix component. Havia aplicat una política de reducció de costos «anti-xarxa»: un component = un sol productor. Van haver d'alentir la producció durant mesos i van haver d'endarrerir el llançament d'un nou model de mòbil... Nokia li va arrabassar el mercat perquè tenia una política de xarxes alternatives en producció i distribució que no únicament estava enfocada a costos sinó també a compartir coneixement.

En les xarxes de desenvolupament hi apareix el concepte de cooperació basada en coneixement per desenvolupar nous productes. Aquesta cooperació es presenta entre companyies no necessàriament lligades per relacions de client-proveïdor sinó perquè hi ha un estrat comú de coneixement i s'ha advertit la conveniència d'unir capacitats i coneixements i establir una cooperació dirigida a l'objectiu de desenvolupar una nova tècnica o producte. D'alguna manera, les relacions són més «horitzontals» -i incorporen la compartició de recursos d'R+D i formació, així com normes de reciprocitat en subcontractació i intercanvi d'informació. També és crucial el règim de protecció de la propietat intel·lectual o bé d'explotació conjunta de la propietat intel·lectual entre tots els membres de la xarxa.

Finalment, les xarxes d'innovació van adreçades a la identificació o creació de coneixements nous amb possible èxit de mercat. Incorporen tots els components de coneixement de la xarxa de desenvolupament però, a més, tenen també un component de proximitat d'intercanvi de coneixement no formalitzat que indica que estan contínuament adreçades a la creació de noves oportunitats i relacions.

### Networking per innovar el teu producte: el cas de Benecol Margarine

#### - Antecedents.

Aquest és un clar exemple de com el networking, la creació de xarxa, ha guanyat importància en la velocitat i qualitat dels processos d'innovació.



La Margarina Benecol és un producte alimentari dels que es diuen funcional, que és especialment positiu per a la salut perquè, en contenir sitostanolester, resulta molt eficient en la reducció dels nivells de colesterol en el cos humà.

El procés d'innovació de la margarina Benecol està basat en l'aliança entre científics dedicats a la medicina i *partners* industrials, i des de bon començament.

La innovació va sorgir a partir d'un industrial químic que era capaç de produir sitosterol com a residu del seu procés, i que va intentar vendre el seu producte a companyies farmacèutiques que no hi van estar interessades. A aquest industrial hem d'afegir un investigador d'empresa farmacèutica que passà a formar part de la companyia Benecol i que, si bé com a empresa farmacèutica no es va interessar pel producte, s'hi va interessar com a empresa de l'alimentació per afegir-lo a la seva margarina i convertir-la en un aliment funcional.

#### - Característiques de la xarxa creada i del procés.

En un primer estadi es crea una xarxa local entre els dos interessats o les dues interessades i una empresa que feia petits estudis mèdics a escala local. La relació entre els membres d'aquesta xarxa eren informals i molt obertes al començament, atès que l'objecte de la col·laboració sols era potencialment comercialitzable. Per tant, l'interès dels participants en el projecte va ser una mica difús al començament. A més, es tracta de perfils absolutament complementaris, que comparteixen els seus coneixements i els seus backgrounds diferents per construir el projecte.

De seguida arriben a l'èxit en les seves investigacions. Gràcies a les sinergies entre les competències dels participants es van resolent tots els problemes que van sorgint.

En aquest moment s'amplia la xarxa local per una xarxa global, incloent-hi empreses de prestigi que podien fer estudis a escala global i també publicar-los en prestigioses revistes, fet que donaria visibilitat al producte en tot el món.

Per tal d'ampliar la xarxa el gran encert va ser que el científic de Benecol va esdevenir obligatori punt de pas entre la xarxa local creada al principi i les noves incorporacions. Aquest és l'altre punt important, una vegada finalitzada la primera fase de relacions vagues i obertes ara havia arribat l'hora de relacions clares, dels contractes.

Una altra de les regles de les xarxes que s'assoleix en aquest exemple és que quan un dels actors i una de les actrius ocupa la posició de punt de pas obligatori, el mèrit per l'èxit de la innovació se sol atribuir a aquest per sobre dels altres participants. En el nostre exemple després de les primeres publicacions i abans que la margarina sortís al mercat, es va produir una pujada en les accions de Benecol, cosa que no es va produir en les dels altres actors i de les altres actrius.

En aquest exemple veiem dos tipus de xarxa: en la fase inicial una flexible en què les sinergies són el més important -que és una xarxa d'aprenentatge- i en la final una orientada a mercat, lligada amb contractes.

Per referències sobre aquest cas consulteu [Lehenkari00]

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

El que és important és:

- a) Tots els tres tipus de xarxes conviuen en les regions d'èxit.
- b) Les de tercer tipus són les més importants per explicar l'èxit empresarial d'una àrea geogràfica.

Aquestes dues conclusions són semblants a les que ha arribat l'estudi ConEx -«empresa digital estesa», dirigit per Angles Arboniés, del Grup Mondragón, i a diverses conclusions a què s'ha arribat des de l'estudi de les dinàmiques regionals de competitivitat [Arboniés06a].

Aquests resultats d'una banda confirmen l'evolució del concepte de clúster empresarial des d'una perspectiva basada en la col·laboració en producció cap a una altra de cooperació en coneixement -desenvolupament i innovació. D'altra banda, totes aquestes conclusions, també estan en línia amb les observacions que altres estudiosos han realitzat sobre l'articulació dels clústers en diferents onades evolutives.

Efectivament, el professor Komninos, dins el programa de desenvolupament econòmic de l'ONU, ha detectat les onades següents [Komninos05]:

- En la primera, el component principal és l'existència de xarxes interfirmes basades en relacions de proveïdor-client.
- En la segona, les xarxes interfirmes estan orientades al desenvolupament de nous productes i incorporen xarxes interuniversitats que cooperen des de la mateixa generació de coneixement (R+D) i innovació així com en compartició d'informació. Un cas típic seria el model danès de xarxes d'innovació, per exemple, o les xarxes de coneixement irlandeses.

D'altres estudis també han remarcat la importància de les xarxes d'intel·ligència competitiva, és a dir, de col·laboració en la captació d'informació sobre tendències, mercats, actuació de competidors externs, nova R+D. Hi ha una activa tradició a França i al Japó d'articulació d'aquestes xarxes especialment a escala geogràfica. A tots els efectes aquesta funció, en l'estudi de Poyhonen i Smedlund [Poyhonen04], queda integrada dins les xarxes més dinàmiques, les d'innovació. Però les remarcuem com a independents perquè tenen alguns aspectes propis.

Cal destacar que les xarxes d'innovació, a més, tenen algunes característiques que cal destacar, com ara: un gran component d'atracció de nous membres, un intercanvi informal de coneixement, un gran component d'aprenentatge junts, un component de relació, confiança i *networking* personal molt significatiu.

El component geogràfic de les xarxes -de qualsevol dels tres tipus- ha estat remarcat per diversos autors i sembla una estratègia força natural d'inici de xarxes en llocs amb tradició industrial diversa o amb una estratègia clara d'avançament en la nova economia [Bessant04]. Bona part de l'èxit d'Irlanda està en la construcció estratègica de xarxes amb arrelament geogràfic que s'adrecen simultàniament a la intel·ligència competitiva, la innovació, el desenvolupament i la producció.

#### Cas Poitiers: una xarxa d'intel·ligència competitiva

Durant els anys vuitanta, les empreses del metall de la zona de Poitiers van començar a notar la competència de les empreses asiàtiques del seu sector.

Van intentar organitzar-se en una petita associació. Se centraven a compartir experiències per millorar

la seva qualitat i processos. Van decidir que havien d'intentar fer front a «l'amenaça asiàtica» a còpia de convertir les empreses competidores en els seus clients i les seves clientes.

No cal dir que arribar a aquest punt va costar un munt d'esforços. Fer evolucionar el concepte de competència dins el sector del metall de Poitiers fins a portar-lo a plantejar-se compartir experiències i projectes, així com acordar puntualment estratègies conjuntes, no va ser fàcil ni ràpid.

Estant en una fira comercial al Japó, un dels empresaris i una de les empresàries de Poitiers van anar rebent al llarg del dia diversos visitants coreans amb qui van departir i els van «fer l'article». En acabar el dia, els dos empresaris enfeïnats del metall francès havien parlat amb deu o dotze visitants coreans diferents a més de tota la resta de visitants de l'estand. Mentre anaven cap a l'hotel i revisaven els esdeveniments del dia, van adonar-se que entre tots els visitants, d'empreses coreanes diferents, els havien anat extraient informació sobre:

- part del nou procés de fabricació de certes peces que ell volia vendre a Corea;
- una pista respecte a quin era l'aliatge nou que feia servir i que garantia més lleugeresa, del que n'estava especialment orgullós;
- algunes novetats quant a les especificacions de la peça que no apareixien en la informació comercial disponible a l'estand;
- possibles problemes d'aplicació de la peça en aplicacions navals, aeronàutiques i domèstiques;
- d'altra informació, bé de procés, bé d'innovació, bé d'aplicació.

«Potser estan col·laborant entre ells? Si és així, m'han tret un munt d'informació. Segurament és casualitat.»

Al dia següent el flux de visitants continuava més o menys igual. El primer empresari coreà -d'una altra empresa que no era cap de les del dia anterior- els va rebre amb una certa prudència. Tot just van començar a «fer l'article», el visitant els va dir:

*- No cal que continuï, ja ho sé. No m'interessa aquest producte sinó aquest altre, la seva referència Atlas-2. Ara, si vostè vol millorar el procés per fer encara més lleugeres les seves peces, li recomano que vagi a l'estand SF24 on trobarà un empresari francès, de Poitiers, per cert. No treballa directament en metall però té un nou procés que li podria interessar i el podria ajudar.*

En aquell moment, com una revelació, se li va fer clar que també es pot tenir una xarxa de captació i compartició cooperativa d'informació competitiva. Com tenien els coreans.

Aquest va ser el principi del «Reseau de Resegnement pour la Intelligence Economique» del sector del metall de Poitiers. Es tracta d'una vella iniciativa que va crear una autèntica base de dades d'intel·ligència competitiva. Ara ha passat ja per diverses reorganitzacions i canvis de nom, però ha estat clau per a la supervivència de moltes empreses.

En realitat, gairebé totes les funcions d'una empresa es poden «enxarxar». Potser la més coneguda és la de treballar el màrqueting en xarxa a partir de referències i passant informació persona a persona. En parlarem en tractar el màrqueting viral en xarxa [Godin01], [Silverman01].

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

#### - Important per a l'empresari/ària

Hem pensat alguna vegada a redistribuir les funcions de producció, desenvolupament, innovació, màrqueting i intel·ligència competitiva? Quins serien els components interns de la nostra xarxa? I els externs? Tenim una política de treball sobre la difusió de la nostra informació en xarxa? En particular, sobre la percepció que el públic en general o el nostre sector té de la nostra empresa utilitzant les xarxes?

#### - Important per al microempresari i la microempresària

Podem guanyar mercat entrant en alguna xarxa interempresarial com a proveïdors, clients, innovadors, serveis d'R+D, serveis de màrqueting? Quin coneixement nostre podem posar en valor en entrar en aquesta mena de xarxes? Això ens obliga a repensar el nostre model de negoci?

#### - Important per a l'emprenedor/a

Hem considerat una possibilitat de creixement a partir de xarxes existents?

#### - Important per als agents locals

Hi ha xarxes existents en el nostre entorn local adreçades només a producció o n'hi ha dels altres tipus? Això determina el perfil innovador i de futur del nostre entorn? On hi ha mancances? Amb qui podem connectar per solucionar-les?

## 5. COM PENSAR SEGONS LA LòGICA DE LES XARXES

L'aparent diferència de components, objectius, estratègies, interessos i relacions que hi ha en els diversos àmbits de xarxes que hem explorat en la secció anterior poden fer pensar que, malgrat que totes siguin xarxes, la seva gestió és especialitzada i no té punts en comú. Podríem pensar que el fet que estiguin compostes per entitats molt diverses -persones, empreses, funcions, grups- impedeix establir línies genèriques pel que fa a les seves característiques desitjables i al seu disseny i creació. Per tant, tenim tendència a pensar que les accions necessàries per gestionar, posem per cas, una xarxa d'innovació arrelada geogràficament, no són les mateixes que les que calen per gestionar la xarxa de gestió del coneixement dins la nostra pròpia empresa o la xarxa de contactes personals del *networking* propi.

En realitat, i afortunadament, hi ha una sèrie de principis generals d'aplicació a qualsevol tipus de xarxa que són molt útils per dissenyar estratègies d'èxit en cada àmbit... amb les adaptacions corresponents.

En qualsevol cas, paga la pena explorar aquestes «lleis universals de les xarxes» per començar a introduir un mode de pensament i actuació coherent que podem anomenar «pensar EN xarxa».

L'estudi de les xarxes s'ha abordat des de disciplines molt diverses: la física, la biologia, la sociologia, l'economia, la teoria de l'organització... A través de cadascuna d'aquestes aprendrem estratègies per crear i gestionar xarxes i aprendrem a no saltar a conclusions «evidents». La lògica de la xarxa no és una lògica tan "natural" com sembla a primera vista.

Anem, doncs, a entrenar-nos a captar el que és important en aquest món de xarxes, el que funciona i el que mai no funcionarà.

Les preguntes generals que busquem de contestar-nos són tres:

- Què fa que una xarxa «funcioni»?
- Què fa que una xarxa creixi?
- Quines xarxes són interessants?

Ara veurem les diverses respostes que han proporcionat àrees d'estudi diferents i n'extraurem recomanacions generals per al disseny, el creixement i el manteniment de xarxes d'èxit.

### 5.1. Parla la Física: l'estructura de les connexions i xarxes «interessants»

Els físics i les físiques han estudiat les xarxes complexes de la natura -vegeu [Watts04] i [Barabasi03], i han trobat que els fenòmens que es poden observar en les xarxes humanes es repliquen quan s'observen les relacions entre d'altres elements en la natura. Per exemple:

- les xarxes que apareixen quan es relacionen animals d'un mateix hàbitat en virtut de quin és el depredador i quina és la presa;
- les xarxes que connecten les neurones al nostre cervell.

... però també en sistemes artificials:

- les xarxes que resulten de resseguir els enllaços entre pàgines web;
- les connexions entre servidors d'Internet;
- la trama de connectivitat de les xarxes de carreteres;
- la disposició de les xarxes elèctriques.

Quines són les xarxes interessants... segons els físics i les físiques?

Les xarxes de petit món -*small-world*- i les *scale-free* -invariants a escala- tenen com a característiques nodes molt connectats i camins relativament curts entre tots els nodes de la xarxa: tothom està a prop de tothom fins i tot si hi ha milions de nodes. Les dues són «xarxes complexes» i veurem quines propietats tenen.

El que és interessant de totes aquestes «xarxes complexes», tant les naturals com les artificials és que, amb variacions, tenen algunes propietats comunes molt importants:

- La que garanteix la rapidesa en la propagació de nova informació és la trama de connexions... sense que tots els elements hagin d'estar connectats entre si, tots amb tots.
- Són robustes, és a dir, resistents a la desaparició d'algun -o de molts- node individual: la xarxa continua funcionant amb bon rendiment si desapareixen moltes connexions. Internet n'és un exemple.
- No totes són robustes a atacs dirigits: si és desactiven els nodes principals d'Internet per un atac amb virus, tota la xarxa se'n ressent.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

De vegades és arriscat fer analogies massa llunyanes, però la física de les xarxes complexes ens dona bones notícies per a tots aquells i totes aquelles que hem de tractar amb xarxes de persones.

Si algun dels nostres contactes falla i estem en una xarxa d'aquesta mena és possible que assolim el mateix rendiment trobant persones equivalents: hi ha moltes probabilitats que aquestes estiguin a prop.

En una interpretació positiva de la fragilitat d'algunes xarxes, podem veure que si influïm en els nodes més importants -de vegades identificats amb els més connectats i més centrals-, la nostra aportació serà ràpidament coneguda per la resta de la xarxa: aquesta és la base del màrqueting viral en xarxes.

L'altra aportació important de la física té a veure amb la forma en què neixen i creixen les xarxes: la manera més ràpida d'assolir una xarxa de tipus *small-world* és intentant connectar amb nodes molt connectats i també intentar establir connexions més enllà del nostre veïnatge més proper —buscar contactes en alguna «tribu llunyana». D'això se'n diu «connexió preferencial» o també «els rics es fan rics més ràpidament».

### Cas Toyota

La fàbrica Número 1 d'Aisin Seiki es va cremar fins als fonaments al febrer del 1997. Aquesta fàbrica japonesa era un proveïdor clau per a Toyota: fabricava una vàlvula de frens que Toyota utilitza en molts dels seus models. Tenint en compte que Toyota funcionava amb un *Just in Time* que només li deixava peces per quatre hores, l'accident tenia conseqüències enormes. Els experts apuntaven una «aturada tècnica» de les 20 plantes de Toyota al Japó... que multiplicada per 14.000 cotxes al dia donava la dimensió del problema. Tothom s'esperava que això durés de l'ordre de setmanes.

En realitat només van ser... cinc dies.

Com? Doncs va gestionar la seva xarxa de cooperació entre proveïdors de forma dinàmica però, sobretot, va permetre obrir sobre la marxa nous canals de comunicació entre ells, canals fora dels habituals. En qüestió d'hores ja estaven manegant els plànols i especificacions de la vàlvula clau, improvisant sistemes de fabricació i creant línies de producció improvisades. El truc: es van començar a comunicar entre ells solucions possibles; compartir. Molts dels missatges ni tan sols passaven per Toyota. Fins i tot una empresa de màquines de cosir va ser capaç d'alterar una màquina fresadora per fer... 40 vàlvules al dia! En total, es van organitzar 50 noves línies de producció que feien lots curts de la vàlvula del fre. Bona part de l'èxit prové de la típica forma organitzativa empresarial japonesa, el *keiretsu*, que s'identifica amb una integració vertical d'empreses orientades a producció i que permet fer moltes coses pel bé del grup i sense gaires consideracions sobre contractes i preus. En aquest cas, però, el que és més important és com l'emergència va trencar les pautes clàssiques de comunicació entre les empreses «verticalment integrades» i va desenvolupar ràpidament una xarxa amb pautes de connexió... com les que han identificat els físics i les físiques en els sistemes complexos adaptatius.

Vegeu a les referències [Reitman97] o l'adreça web següent: <http://www.rbbi.com/company/toyota/fire.htm>

El cas Toyota apunta a una forma de reconfigurar ràpidament la xarxa cap a una estructura que millori la seva velocitat de resposta. Aquesta flexibilitat és típica de les organitzacions en xarxa i molt difícil de trobar en organitzacions jeràrquiques, molt més rígides per definició. Toyota va deixar que els nodes -empreses, grups de treball i individus- es poguessin connectar «lluny de la seva tribu» intercanviant informació necessària, de manera molt semblant a com han trobat els físics i les físiques que es poden obtenir «xarxes *small-world*». De fet és el que passa amb les comunicacions quan hi ha emergències,

com van poder comprovar un equip de la Universitat de Barcelona i un altre de la Rovira i Virgili a Tarragona analitzant les pautes de comunicació per correu electrònic entre les persones d'una empresa del sector petroquímic de Tarragona.

### Cas indústria petroquímica

Els equips de recerca van simular una xarxa artificial on cada node era capaç de manegar una certa quantitat de missatges procedents dels altres nodes i era capaç d'enviar una altra quantitat de missatges als seus nodes veïns.

Un node de vegades actua de mitjancer: rep un missatge que ha de passar expressament a un altre node -bàsicament certes comunicacions que han d'anar al superior jeràrquic per a la seva notificació. Sota determinades condicions, si aquest node està saturat el que ha d'actuar de mitjancer intenta enviar-li el missatge per un altre camí. En una empresa seria l'equivalent a passar la comunicació pel «canal reglamentari», generalment escalant cap a les parts altes de la jerarquia de decisió, o saltar-se'l en cas d'emergència per saturació d'aquest node.

Donada una determinada velocitat de producció de missatges, s'estén la congestió i llavors cal observar quines connexions alternatives es fan servir. El que van trobar a l'estudi és que sota condicions de congestió -una emergència- es desenvolupa una pauta de contactes *small-world* com a única forma d'augmentar la capacitat global de tractament d'informació de tota la xarxa.

Així, van trobar dos «règims estables de connexions»: un que corresponia a «funcionament rutinari» on el flux de missatges és prou pausat i previsible i un altre règim, en què hi ha pics i urgència en el pas de missatges. En el primer cas apareix una xarxa molt centralitzada, assimilable a una jerarquia. En el segon, un *small-world*.

Això es va contrastar amb el flux de missatges de correu electrònic entre empleats d'una companyia petroquímica en règim de producció normal i en cas d'emergències a la planta de producció. L'ajust era molt alt.

Per tant, sempre que calgui accelerar la comunicació -emergència, creativitat, innovació-, cal ser capaçs de donar instruccions clares per acceptar connectar amb persones que «reglamentàriament» no hi tocaria comunicar. Com en el cas de Toyota.

(Vegeu [Guimerà02] a les referències)

Per arribar a aquesta capacitat de connexió i reconexió entre persones de departaments o empreses que no s'han comunicat mai prèviament o que es coneixen poc, cal disposar d'una forma de comunicació fàcil i d'una possibilitat de cerca de contactes ràpida, a més d'una certa cultura compartida o incentiu comú per acceptar entrar en comunicació amb persones que gairebé són autèntics desconeguts.

En realitat, bona part de les xarxes de comunicació informals que es desenvolupen al llarg del temps en diversos àmbits, també en el de les empreses, no es basen en relacions gaire assentades, ni a haver compartit gaires aspectes de l'activitat diària i dels objectius generals, ans al contrari, sorprenentment i en molts diversos tipus de comunitats humanes el que és fonamental és saber explotar les relacions «febles».



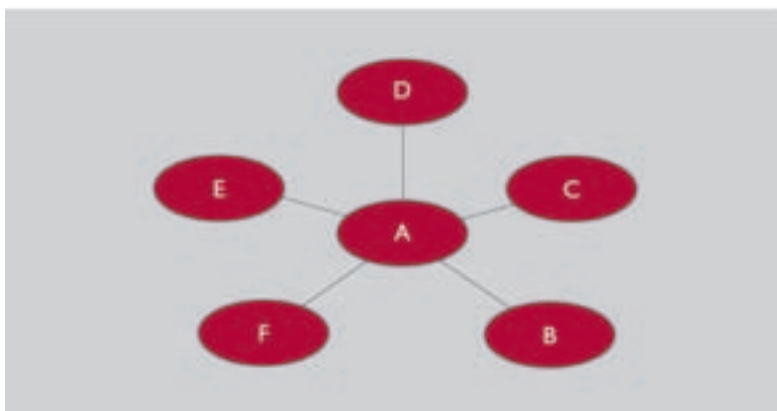
## 5.2. Parla la Sociologia: la força dels contactes febles

L'estudi de les xarxes de relacions entre persones pertanyents a una comunitat humana o a una societat humana en general ha estat l'objecte d'estudi d'una part important de la sociologia. Aquesta ciència ha vist en les interaccions entre individus una manera de complementar el coneixement obtingut a partir dels estudis més adreçats a comprendre la societat com un tot i el comportament de les societats com propensions expressades en mitjanes, i en general magnituds estadístiques agregades.

L'objecte d'estudi principal d'aquesta tendència en sociologia són les xarxes socials. És a dir, aquelles xarxes formades per individus que entren en relació social. La connexió d'individu a individu expressa una relació existent iniciada i mantinguda en raó del seu parentiu, veïnatge, amiatat o alguna mena d'afinitat, interès comú o procés d'intercanvi i influència.

Tradicionalment la sociologia ha estudiat determinades característiques que poden indicar la importància d'una persona en una xarxa de persones. Per exemple, seguint la forma típica de representar les xarxes on una persona es representada per un punt -o «node» en terminologia de xarxes- i una relació per un enllaç -o «vèrtex»-, succeeix que determinades posicions d'una xarxa poden semblar més importants que d'altres.

Una manera de mesurar la importància d'una xarxa és la «centralitat», que es pot mesurar de diverses maneres -segons el nombre de persones que té connectades un determinat node i la forma d'aquesta connexió. En aquest gràfic, la persona A és més important que la resta perquè té cinc connexions mentre que tots els altres només en tenen una.



La interpretació d'aquesta importància depèn de per què és connecten dues persones. El resultat de per què una persona ocupa una posició tan central en una xarxa pot partir del fet que hagi esdevingut una referència dins de la comunitat corresponent. Si aquesta persona és referida per d'altres per algun motiu -quan algú pregunta per un tema (finances, per exemple) gairebé sempre i majoritàriament apunten a ella- llavors, gràficament, les connexions tenen una direcció i un sentit -la pregunta es dirigeix d'una persona cap a l'altra- que es representa per fletxes que van de la persona que fa la referència a la que la rep. Aquesta persona, si és una de les que més referències rep, és una «autoritat», en el sentit que la resta del grup la veu com algú important pel que fa a aquella relació o àmbit de coneixement. Una persona amb més referències és, sota aquesta lògica, més important. Això ho associem a la seva posició dins de l'estructura.

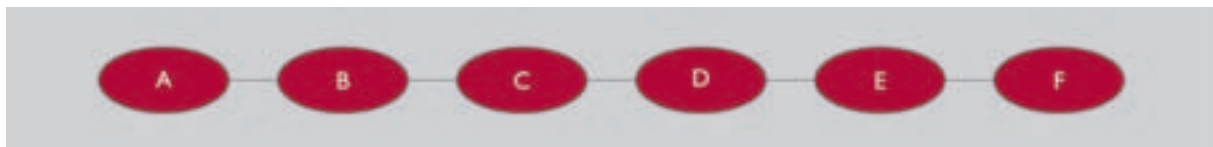


### Autoritats i brokers o «connectors» i «experts»

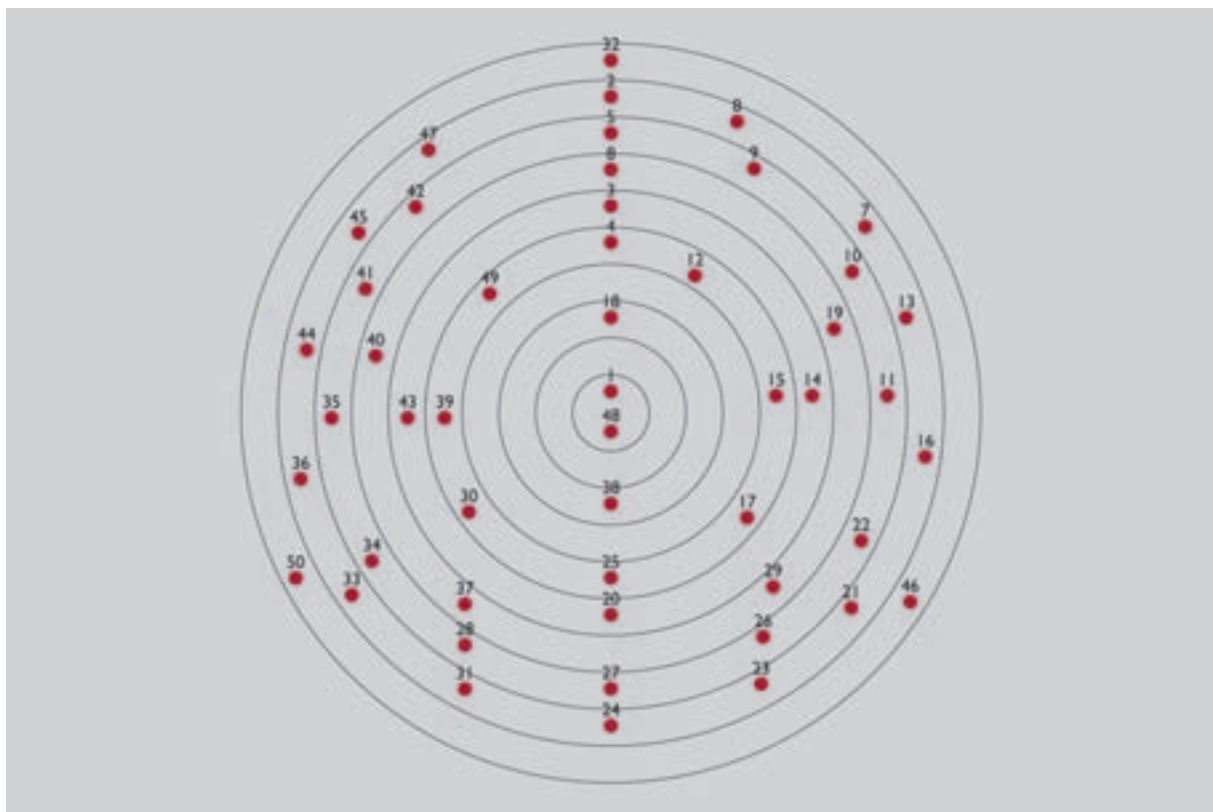
Analitzant aquestes xarxes socials es pot veure que dins una comunitat certes persones són importants perquè tothom les agafa com a referència -gurus, experts, autoritats- i d'altres arriben a ser importants perquè tenen la clau que obre les portes: són els connectors, els *brokers*, o mitjancers. Hi ha alguna pista en l'estructura d'una xarxa que ens permeti saber qui és qui?

En conseqüència hi ha formes de mesurar la centralitat que determinen la importància d'una persona dins una xarxa per la seva capacitat d'intermediació. És a dir, en molts camins que connecten qualsevol node hem de passar a través d'aquesta persona. Una persona amb una «centralitat de proximitat» o d'intermediació més alta és, en principi, més important dins de la xarxa. És un connector, un intermediari, un *broker*, el que no obre -o bloqueja- solament portes sinó tota una subxarxa de contactes.

Per exemple, en aquesta configuració les persones C i D tenen una centralitat per proximitat més important que les altres.



En la propera representació d'una xarxa segons el grau de proximitat dels components d'una comunitat real, les persones 1 i 48 són les més importants. Les relacions s'extreuen de les respostes a la pregunta: «Amb qui col·labora vostè més entre els seus companys i les seves companyes de feina?».



## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol I. Què és el networking?

Moltes persones interessades a augmentar el seu *networking* han utilitzat aquest tipus de mesures per anar a buscar els components més coneguts, populars, influents d'una comunitat, i intentar arribar-hi a través de coneguts directes.

El sentit comú pot fer pensar que com més coneguda, més important, més prestigiosa o més popular és una persona dins d'una comunitat, més lluny estarà de nosaltres si no som també un membre destacat de la comunitat.

Res de tot això. Hi ha dues evidències clares respecte d'això.

D'una banda, Mark Granovetter, el 1973, en un famós estudi -*The strength of weak ties*, 'La força dels contactes febles', va argumentar que molts avantatges, com per exemple una nova feina, s'obtenen no a partir de les relacions «fortes» -família directa, per exemple- sinó a partir de les «febles» -coneguts casuals, per exemple. Granovetter va intuir que les «connexions febles» es produïen entre persones similars -per exemple, perquè anaven al mateix club esportiu o perquè freqüentaven el mateix bar o vivien al mateix barri. Només això ja seria una de les principals raons per activar el *networking*, però Granovetter va intuir alguna cosa més, com per exemple que aquestes connexions febles eren persones que actuaven com a veritables «ponts» o *brokers* -mitjancers- entre comunitats diferents. I això explicava que, a partir d'un contacte feble, tinguéssim entrada, per exemple, a una comunitat professional on obtenir un nou lloc de treball. Encara més, Granovetter va suposar que les xarxes amb molts contactes febles serien xarxes amb camins molt curts entre qualsevol persona que en formés part. I la va encertar.

Els contactes «febles» són aquells que es fan fora de les zones carregades de relacions personalment importants: família i amics íntims, per exemple.

Els coneguts, feblement propers, són a vegades la clau per obtenir resultats importants en la nostra vida i estan més a prop del que ens pensem.

En efecte, ningú no s'esperava que la distància dels camins entre dues persones qualssevol d'una comunitat fos tremendament baixa, generalment de 3 a 6 passos. És a dir, que per arribar a qualsevol persona de la comunitat difícilment hauré de passar per més de 3 o 6 persones que siguin conegudes directes entre si. Això és el que va demostrar el 1967 Stanley Milgram [Milgram67] i va donar lloc al famós fenomen dels «sis graus de separació» [Watts04] en referència al fet que, entre dues persones qualssevol en una comunitat qualsevol, només hi ha, com a màxim, sis passos a través d'altres persones que es coneixen entre si. Aquest resultat reproduceix les troballes dels físics i de les físiques quan van caracteritzar les xarxes complexes com les que tenen «grumolls» -subgrups de nodes molt connectats entre si- i camins curts -connexions entre punts de «tribus llunyanes». Les xarxes humanes són molt semblants a les xarxes complexes dels físics i de les físiques, com les xarxes *small-world* i *scale-free*.

Aquestes dues qüestions van desfermar un entusiasme inicial important pel que fa a la creació de comunitats i xarxes, però hi ha molts matisos en la seva aplicació pràctica.

### Les xarxes de poder econòmic

Diversos sociòlegs, entre ells J.A. Rodríguez, de la Universitat de Barcelona, han estudiat les relacions entre grans grups econòmics. Una forma de trobar les persones més influents en l'entramat empresarial és estudiar les participacions mútues entre empreses o «connectar» dues empreses a còpia d'explorar quines persones hi ha en els seus consells d'administració.

En aquest darrer cas, per exemple, dues empreses es representen gràficament com a connectades si comparteixen una mateixa persona en els respectius consells d'administració. Fabrizio Ferraro (IESE), amb la col·laboració de Mariano Belinky (IESE) i Josep Maria Pujol (UPC), ha estudiat aquestes relacions entre les empreses espanyoles.

Aquesta és la taula de les persones més «centrals de l'economia espanyola». Segur que són a poques passes de distància però... ens obriran la porta? Més detalls a [Ferraro05]. Vegeu, també, [Rodríguez04].

Director	Grau de centralitat	Director	Centralitat de intermediació
Villalabeitia Galarraga Gregorio	56	Sánchez Galán José Ignacio	13,22
Blanco Balin José Ramón	55	Blanco Balin José Ramón	9,60
Basagoiti García Tunon Antonio	51	Rivafrancos José	8,90
Oreja Aguirre Marcelino	47	Velasco García Elías	7,40
Blesa de la Parra Miguel	46	Fernández Norniella José Manuel	6,84
Lada Díaz Luis	46	de Miguel Aynat Julio	6,64
Brufau Niubo Antonio	43	Blesa de la Parra Miguel	6,22
Isla Álvarez de Tejera Pablo	41	Terceiro Lomba Jaime	6,20
Fernández Norniella José Manuel	40	Villalabeitia Galarraga Gregorio	6,17
Terceiro Lomba Jaime	40	Basagoiti García Tunon Antonio	6,04

També és cert que una interpretació una mica massa ingènua i optimista ens pot portar a confiar massa en l'ús de l'estructura de xarxa com a mitjà per assolir els nostres objectius.

En qualsevol cas, hi ha una lliçó en el component posicional d'una xarxa. El que és important és la posició que ocupem dins d'una xarxa: ens dóna la importància del nostre paper en les relacions de poder i de comunicació entre persones.

És força més important la forma de la nostra xarxa i la posició que hi ocupem que no solament la seva dimensió.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

Succeeix que moltes persones malden per connectar ràpidament amb els membres més connectats d'una comunitat -els més poderosos, o els que en saben més, els gurus. És clar que no sempre trobarem gurus que responguin a la nostra petició d'informació o de connexió. Quin és l'incentiu que tenen per connectar amb nosaltres? Quin increment de coneixement li pot representar a un guru connectar-se amb nosaltres que tot just som persones novingudes a la comunitat? Potser el nostre únic atractiu és la nostra capacitat per ampliar la seva connexió fora de la tribu on és reconegut? I quin és l'interès d'una persona poderosa per parlar amb nosaltres?

Hi ha certa evidència que, efectivament, es poden arribar a crear xarxes «interessants» -les que hem vist que els físics i les físiques anomenen *small-world*- i que la relació entre el que oferim i rebem -en termes de coneixement i accés a la resta de la xarxa- és l'adequat [Pujol05].

Aquestes xarxes «interessants» ho són perquè transmeten més ràpidament informació i novetats d'una punta a l'altra de la xarxa i, en principi, podem donar més avantatges més ràpidament als seus participants així com a la xarxa en conjunt. Una gestió més ràpida de la informació permet enfrontar millor la incertesa de l'entorn, afecta també tasques més rutinàries -en termes de novetat i informació-, com la producció (cas Toyota), i altres funcions basades en l'anticipació (cas Poitiers).

Ara bé, això no significa, com algunes persones pensen, que el nostre atractiu sigui únicament el nombre de connexions que tenim i, per tant, que podem oferir a la xarxa.

Tot i l'evident necessitat de desenvolupar una estratègia personal de benefici dins la xarxa, cal no perdre de vista que el manteniment de la característica principal d'interès de la xarxa -rapidesa, estructura, connectivitat, camins curts- actua a la llarga en benefici propi. Hem de beneficiar la xarxa si volem que ens beneficiï a nosaltres. El balanç entre accions individuals de benefici personal immediat i altruisme sense objectiu és crític. El que sí que sabem és que per arribar a xarxes d'aquesta mena (a) hem de contribuir amb algun bé a la resta de la xarxa; hem de buscar intercanvis asimètrics [Pujol05] i (c) hem de connectar amb gent de «tribus llunyanes», no propers al nostre àmbit en termes de competències i capacitats. Vegeu [Watts04]

Aquesta és una visió que han explotat molts serveis de xarxes socials en línia i que molts usuaris han interpretat que aprofitarien més la xarxa si aconseguien ser més «connectats» i apuntats per d'altres. Això implica que els que pensen així estiguin més interessats a crear xarxes grans que xarxes denses o complexes. Així ha estat que han entrat en veritables competicions per veure qui era el més connectat només per trobar que la seva capacitat de fer noves relacions no experimentava cap increment significatiu: la gent no es connecta únicament per intercanviar les connexions que ofereixen les seves agendes respectives, sinó per alguna cosa més.

Per exemple, aquí tenim una queixa típica de qui s'aproxima a les xarxes de contactes sota aquesta visió d'acumulació.

### Una queixa típica

«Després de gairebé dos anys he tancat definitivament el meu compte a LinkedIn. Quan van començar vaig pensar que era interessant i que em resultaria avantatjós posar-hi la meua informació, tant per contactar amb persones noves com perquè aquestes persones em poguessin localitzar. Li he donat força temps perquè em demostrés que era una eina útil però, senzillament, no ha fet res per canviar la meua vida.

Tot i tenir 106 contactes, la veritat és que no coneixia ni en persona ni virtualment la majoria de la gent. El que va passar és que al principi invitava a tothom a connectar amb mi al meu bloc. Aquest era el “joc” que s’havia de jugar, oi? El que té més contactes, guanya. Al principi, el sistema et situava a les llistes més amunt o més avall segons el nombre de contactes que tenies, ho recordeu, oi? Després d’adonar-me que pesat que era que gent que no coneixia de res es connectés amb mi, a sobre vaig haver de passar-ho malament contestant “no” a les invitacions a connectar. Hauria d’haver utilitzat l’expeditiva regla de Jeff Clavier, que si no havia connectat amb tu en persona no et posava a la seva llista de contactes virtuals de LinkedIn.»

La referència original la podeu trobar a:  
<http://www.russellbeattie.com/notebook/1008411.html>  
 Vegeu, també, la discussió de [Zengestrom05], al seu bloc.

Aquest comentari posa en evidència diverses coses -tot i que les eines de xarxes socials en línia, ben utilitzades, poden ser extremament útils:

- Una xarxa més densa no vol dir una xarxa millor: una xarxa «millor» com a mínim és la que comparteix algunes de les característiques de les de *small world* -rapidesa de contacte, grups molt relacionats i connectats amb d’altres a certa distància, etc. També, és clar, la qualitat de la xarxa s’ha d’establir i mesurar respecte als nostres objectius.
- Tenir més contactes no vol dir ser el millor dins de la xarxa; en tot cas vol dir ser el més popular: més contactes no vol dir ser una persona millor ni un professional més bo; encara que si ets millor professional pots rebre més peticions de connectar i al llarg del temps seràs «un dels més connectats o una de les més connectades». Tendim, però, a concloure el contrari massa ràpidament: com que estàs més connectat segurament ets millor professional.
- La confiança és bàsica: no obris la teva connexió a qui no et mereix una certa confiança, obre-la tan sols a qui la comunitat considera més fiable per connectar.
- Tampoc és fàcil intentar «connectar amb els més connectats» -experts, gurus- o «connectar lluny de la meva tribu» -competències molt diferents que no semblen directament útils en el present. De fet, tampoc no és necessari anar gaire lluny: més enllà de tres passos les possibilitats de connexió poden ser impossibles de manegar. Segons ens han explicat els físics i les físiques, a poc més de tres passos estem fàcilment en l’ordre de les desenes de milers de contactes mentre que els sociòlegs i antropòlegs han trobat límits cognitius a la nostra capacitat de relacionar-nos amb persones dins una comunitat: entre 150 i 350 contactes -cosa que fa encara més extraordinaris casos com el de Hurchow que hem comentat abans. Aquest límit s’anomena la Constant de Dunbar. (Vegeu [http://en.wikipedia.org/wiki/social\\_network](http://en.wikipedia.org/wiki/social_network))
- Una actitud passiva no porta enlloc: informar que existim no garanteix res. Crear xarxes requereix una actitud activa i dedicar-hi temps i esforç.
- Les xarxes socials no s’articulen entorn al simple increment de connexions. Tampoc no és clar que fer servir la nostra llista de connexions com a moneda de canvi perquè altres persones vulguin connectar amb nosaltres sigui efectiu.

Aquesta darrera observació indica que hi ha alguna cosa més que ens fa entrar en relació dins d’una comunitat i que dispara l’atractiu de connectar i que ens connectin. Què és?

### 5.3. Parla l'Organització d'Empreses: hi ha moltes perspectives

Què motiva les persones a establir una relació amb d'altres persones dins el marc d'una societat, una organització o una empresa? Les respostes són variades.

La Teoria de l'Organització s'ha fixat en el component més bàsic de la relació: la comunicació continuada. Per què mantenim el contacte dins d'una organització o comunitat amb una persona determinada? És especialment important dins de les organitzacions la pregunta de per què mantenim el contacte sobretot amb aquelles persones que estan fora dels canals de comunicació i relació explicitats a l'organigrama.

Hi ha diverses explicacions possibles, per exemple -segons [Monge i Contractor03]:

- **Teories de l'interès egoista:** es busca la connexió amb una persona, s'hi comunica, s'hi parla, s'hi col·labora per obtenir algun guany. Aquest guany es valora en termes de reputació dins l'organització i més freqüentment de poder. Com hem vist, seleccionar la persona amb qui volem contactar segons aquests objectius implica saber com millorar la nostra posició de poder dins de la xarxa. Com veurem més endavant, també implica sobre quin objecte establim la relació amb aquella persona. Podem guanyar poder i reputació convertint-nos en «autoritats» o en *brokers*.
- **Teories d'intercanvi social i de recursos:** entrem en comunicació i mantenim una relació amb una persona perquè tenim alguna cosa a oferir-li i ella també té coses a oferir-nos. Aquestes «coses» s'han d'entendre en termes socials: informació, millora de la seva reputació o de la nostra, per poder mostrar que hi col·laborem... Segons aquesta visió, si no hi ha intercanvi, no hi ha relació pròpiament dita.
- **Teories d'interès mutu i d'acció col·lectiva:** connectem perquè tenim un interès mutu que anirà en benefici, com a mínim, de tots dos i, usualment, també de la resta de l'organització.
- **Teories de contagi i imitació:** establim connexió amb algú perquè una tercera persona que coneixem hi ha contactat. Una variació ve a partir que una gran quantitat dels nostres contactes hi té relació i llavors... nosaltres també.
- **Teories de proximitat:** Ens relacionem amb els que estan més pròxims geogràficament. En el cas d'empreses, amb els que estan més a prop dins el departament o entre sucursals properes. Tot i l'impacte de les tecnologies de la informació (Internet), aquest és un criteri que encara té molt de pes per explicar les relacions individuals professionals i entre empreses.
- **Teories d'homofília:** ens relacionem amb persones semblants a nosaltres. Aquesta semblança la podem establir en termes d'interessos -projectes d'innovació dins de les empreses-, competències (tècnics), personals o d'altres qüestions que, afegides, configuren el nostre «perfil» dins una comunitat.
- **Teories de complementarietat:** ens relacionem amb qui té competències i interessos complementaris als nostres. És a dir, tenen alguna cosa que nosaltres no tenim i ens interessa.

Dins d'una organització conviuen tots aquests criteris per relacionar-se. D'alguna forma tenim diverses xarxes, una per a cada mena de criteri. Tot i això, saber que aquests són els mecanismes d'inici i estabilització de relacions socials ens permet també aclarir els nostres objectius i estratègies en xarxa.

Ara bé, sobre quina base establim aquests interessos, semblances i complementarietats? Només a partir de les persones o és alguna cosa més?



#### 5.4. Parla l'Antropologia: la xarxa no són les connexions!

Una possible explicació de per què decidim connectar-nos amb alguna altra persona té a veure amb el fet que compartim un interès en alguna cosa, allò que esdevé un «objecte de sociabilitat». Sota aquest nom es pot amagar un veritable objecte físic o alguna altra mena d'objecte més abstracte que pot suscitar l'interès d'altres persones.

En objectes físics -o que tenen un suport físic- tenim, per exemple, els llibres. És clar que entorn a determinats llibres s'articulen comunitats de persones interessades en els llibres en general o en alguna mena de llibres en particular -història, ciència-ficció, novel·la clàssica, etc.- o en els seus autors i les seves autores.

Trobar l'objecte trobem altres persones amb qui podem comunicar. És més, si podem generar «objectes de socialitat» guanyem visibilitat i interès d'altres persones.

Segons Jyri Zengeström [Zengeström05] una possible explicació de per què fallen els serveis de *networking* social/professional en línia és perquè «fallen en oferir als seus usuaris la possibilitat de crear nous objectes de sociabilitat i converteixen les connexions entre persones en un objecte en si mateixes». Això explicaria alguns fracassos, si no de tot un servei, sí, almenys, de la decepció i retirada d'alguns usuaris.

Els objectes sobre els quals s'articulen comunitats i es converteixen en veritables xarxes socials poden ser molt diversos. Per exemple:

- compartir fotos: Flickr.com;
- compartir opinions i discussions: els blocs (vegeu-ne la secció...);
- compartir i refinar coneixement expressat en documents: els wikis, *software* social de segona generació, etc.

Això ens dona un altre mitjà per fer quallar una xarxa de relacions entre persones: articular nous objectes. Per exemple, podem especificar la nostra competència professional i conèixer d'altres persones amb competències similars o complementàries a còpia de crear un bloc que tracti del tema. Aportant opinions professionals, responent als comentaris, mantenint oberta una línia de comunicació amb els lectors del bloc i de comunicació entre ells, comencem a guanyar visibilitat en una comunitat o fins i tot n'iniciem el desenvolupament. Els blocs interns a les companyies compleixen aquest paper a més de contribuir a la gestió del coneixement compartida dins la companyia. Els blocs empresarials oberts al públic en general possibiliten integrar en la xarxa de l'empresa bona part de la informació dels usuaris dels productes i serveis que comercialitza l'organització i guanyar posició dins la complexa xarxa de clients i competidors.

Podem guanyar centralitat i intermediació creant objectes d'interès i oferint accés i possibilitat de fer-hi aportacions: projectes, opinió, informació. Les noves tecnologies ens ofereixen una munió de «tecnologies socials»: blocs, wikis, *websites*, fòrums, etc., però els vells recursos de socialització també tenen plena validesa expressats en esdeveniments, salons professionals, etc. Esdevenir organitzador d'aquesta mena d'espais de sociabilitat és una altra forma de guanyar posicionament dins de les xarxes.

En el cas empresarial, tant dins com fora de l'empresa, els objectes de sociabilitat poden ser: el consell (millors pràctiques, consultoria, mercats d'experts), l'oportunitat de negoci (xarxes de professionals), la relació empresarial estable (xarxes de proveïdors), la informació d'intel·ligència econòmica, etc.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

A mesura que anem cap a una economia basada en el coneixement, el mateix coneixement especialitzat d'utilitat pràctica esdevé un objecte clau per articular-hi relacions al seu entorn.

Si com capaços de convertir el nostre coneixement en objecte de sociabilitat, serem capaços d'articular-hi una xarxa al seu voltant i guanyar-hi posicions i influència.

#### - Important per a l'empresari/ària

Si mirem la nostra empresa com una xarxa hi identificarem relacions i grups de persones. Hi ha mètodes per localitzar-los i hi ha mètodes per millorar la comunicació entre les persones que els formen. Igualment, es pot identificar quina mena de paper desenvolupa una persona en tota la xarxa. Es descobreixen bloquejadors però també persones de vàlua fins ara poc conegudes. Gestionar els processos de descoberta i avaluació de les pròpies xarxes a l'empresa requereix molta professionalitat per evitar suspicàcies i, al mateix temps, compromís per part de l'empresa per assumir les conclusions i posar en marxa les polítiques necessàries de reconeixement a persones i facilitació del funcionament en xarxa. Aquest és un procés global que no solament es pot deixar a un sol departament, sinó que ha de ser assumit per Direcció amb una acció transversal i visualitzant el compromís de canvi i potenciació.

En qualsevol xarxa que organitzeu amb d'altres empresaris és fonamental comptar amb el paper de l'interès mutu i la rapidesa de comunicació.

#### - Important per a l'emprenedor/a

Una estratègia ràpida de guanyar presència en xarxa és a través de la creació d'objectes de visibilitat per socialitzar i enxarxar. Quin paper tenen els blocs, newsletters en el pla de màrqueting? Teniu identificats quin són els nodes principals de la vostra xarxa?

#### - Important per als agents locals

Articular xarxes es pot fer des de la promoció dels incentius dels possibles participants, creant objectes i oportunitats de visualització i buscant una estructura on hi hagi tant «connectors» com «experts». En qualsevol cas, fer créixer xarxes s'ha d'assumir des de la mentalitat més de «cultiu d'entorns» que de «control». Com us plantejareu el paper de l'administració local en la facilitació d'aquesta mena de xarxes?

## 6. LES REGLES DEL JOC

Com podem crear la xarxa que més ens interessi? Com podem aconseguir que funcioni amb la màxima velocitat d'innovació i generant el màxim nombre de projectes? Què ens permet guanyar més projectes? Obtenir més coneixement? Aconseguir més clients? Millorar els nostres processos de producció?

Hi ha un punt comú, una manera d'actuar que es pugui aplicar a tota mena de xarxes?

Quina mena de xarxa volem?

- Velocitat: potser volem una xarxa que pugui adaptar-se ràpidament a circumstàncies noves. Per tant, hem de trobar formes en què els components es puguin reconnectar de manera diversa ràpidament. Hem de trobar pautes per localitzar nous contactes o, en cas de *networking* dins de la pròpia



empresa, crear l'entorn perquè les persones es connectin i acceptin connectar-se amb altres persones poc properes quan sigui necessari.

- Diversitat: per a àmbits d'innovació i captació d'informació ens pot interessar disposar d'una xarxa formada per components molt complementaris. Per establir relacions més rutinàries, com alguns casos de producció, ens poden caldre components més homogenis, la qual cosa no limita la redundància, com hem vist en el cas de Toyota o Nokia.

En qualsevol cas, necessitem garantir els pilars bàsics de la xarxa que es reforcen mútuament: la confiança i la comunicació.

- Confiança: si volem augmentar les relacions de confiança en una comunitat, ens interessa tenir xarxes denses. Això vol dir oferir diverses formes de connectar en proximitat, vetllar per la reciprocitat i ser transparent respecte al comportament dels components de la xarxa. Si hem de treballar entre empreses vol dir que haurem de fonamentar les relacions amb mecanismes clars que en garanteixen la reciprocitat: contractes, acords de cooperació, acords de confidencialitat. En qualsevol cas, és important visualitzar per tota la comunitat el grau de confiança que atorguem a les nostres connexions directes. Mantenir la transparència informativa garanteix el refermament de la confiança sota el mutu escrutini dels interessats i de la resta de la xarxa. És d'interès de tothom que la confiança que s'atorga es mantingui. És una altra manera d'oferir valor a la xarxa que complementa les dues anteriors.
- Reciprocitat i asimetria del retorn: la xarxa es basa en un mecanisme de retorn del valor que hi posem. Això s'ha d'identificar en cada nivell. Si l'aportació és personal, encara que només sigui acceptant un contacte, s'ha d'oferir alguna cosa a canvi. Si és empresarial, també. Una regla que funciona és: aportar abans que esperar extreure resultats de la xarxa. A llarg termini implica que guanyem visibilitat com a components de la xarxa que responen aportant generosament. En el cas d'empreses pot significar que oferim alguna cosa més que el mer compliment del contracte i que aportem de manera «col·lateral» o «desinteressada» alguna mena de retorn, normalment informació, contactes. Les xarxes són un exemple del que s'ha anomenat «economia del do». Això no ha de fer pensar, per contra, que operen des de l'altruisme desinteressat. Al contrari, són l'expressió de l'altruisme que apareix pel més pur interès. Per això cal tenir molt clar quines aportacions operen en l'àmbit de l'obligació (formes contractuals) i quines en l'àmbit de la contribució voluntària desinteressada.
- Correcció: bàsicament està adreçat a penalitzar els comportaments abusius d'alguns components de la xarxa que només hi són per xuclar recursos. Ha d'haver-hi, en l'àmbit personal, un component clar de queixa i trencament de relació, i en l'empresarial, unes pautes clares de penalització d'aquests tipus de conductes. D'aquí ve la importància de formes contractuals a l'hora d'establir xarxes professionals i empresarials. També és molt important graduar i fer evolucionar aquests mecanismes de reequilibri.

Sobretot en dissenyar una xarxa es tendeix a pecar d'excés de cauteles i salvaguardes, i es cau en legalismes paralitzadors que limiten el creixement de la xarxa.

S'ha de deixar evolucionar el sistema i introduir-hi els canvis a posteriori. Es perd més, probablement, no deixant créixer una xarxa per un excés de regulació que havent d'introduir correccions després d'un comportament que ha creat greuges o pèrdues al conjunt en benefici d'uns quants.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 1. Què és el networking?

L'èxit del creixement de xarxes es troba en l'equilibri entre:

- la confiança basada en el compliment i en la comunicació;
- la reciprocitat interessada marcada per relacions contractuals i anàlogues;
- el do com a mecanisme d'inversió i retorn no directament associat amb cap acció contractual;
- la claredat en els criteris de correcció i comportament que tothom ha d'assumir.

**Aportar abans que esperar extreure de la xarxa i ser dur amb els qui no són recíprocs.**

## CAPÍTOL II. NETWORKING PERSONAL I PROFESSIONAL

### ❖ Objectius del capítol ❖

Ser capaços de crear el nostre pla de *networking* que inclou la fixació d'objectius als mètodes de gestió, manteniment, avaluació i millora de la nostra xarxa.

Conèixer tot el necessari pel que fa a actitud, recursos, estratègies i tècniques de *networking*.

Conèixer com enllaçar el *networking* professional entre l'àmbit personal i el professional i remarcar aspectes de màrqueting en xarxa i articulació de professionals i empreses en xarxa.

Comentem aquí les estratègies que més directament ens afecten com a individus que desenvolupen una activitat de relació social i professional.

Presentem de manera integrada l'esfera personal i la professional. Com a personal considerem la que té a veure amb les relacions de parentiu i d'amistat o, en general, les que sorgeixen en àmbits no professionals. En la professional integrem totes les relacions personals que es deriven de l'actuació professional o que tenen un objectiu professional.

Les presentem conjuntament perquè moltes vegades les unes porten a les altres i perquè, sota la lògica de la xarxa, la proximitat entre unes i altres és una font d'oportunitats que es pot aprofitar estratègicament.

### 7. PER QUÈ ENXARXAR-SE?

Cal, doncs, alinear també aquí la nostra estratègia de *networking* personal amb l'estratègia de connexió que portem en les nostres esferes més empresarials.

Per tant, el nostre per què enxarxar-nos particular s'origina segons els nostres propis objectius personals i professionals.

Dit això, sí que és cert que la xarxa, amb les seves capacitats de generar diversitat i accelerar la distribució d'informació, comporta alguns avantatges respecte a altres formes d'organitzar-se. Aquests són els perquè més acceptats:

- 1) El *networking* personal és una via clara per trobar «obridors de portes», persones que, per la confiança que ens tenen, ens poden ajudar a aconseguir el contacte d'una tercera persona que ens interessa.
- 2) També és una via per tal de tenir fonts de coneixement disponibles. En aquest sentit, una xarxa variada amb persones amb diverses experiències ens pot facilitar el coneixement o la informació que necessitem en un moment determinat... fins i tot el coneixement sobre amb qui parlar per «obrir una porta».
- 3) Una xarxa «bona» té diversitat de persones, de coneixements, de recursos professionals. La diversitat és una garantia per enfocar problemes que ara mateix no podem anticipar però que potser més endavant requeriran la capacitat i el coneixement d'algú que estigui en la nostra xarxa.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

- 4) Fora de la pura utilitat personal i professional, una bona xarxa també és un espai de proximitat humana de professionals que esdevenen amics, i d'amics amb qui sabem que hi comptem per a d'altres esferes, no solament pel pur intercanvi interessat amb motivació econòmica.
- 5) És un mecanisme de captació d'informació de l'entorn. Aquest aspecte és més propi de les xarxes d'intel·ligència competitiva, però de fet, si se sap gestionar, és una oportunitat en qualsevol xarxa de relació personal: arriben opinions sobre tendències, nous productes, noves tecnologies de forma rutinària si sabem suscitar aquesta mena de transmissió d'informació.
- 6) És una plataforma per visualitzar el nostre coneixement i competència: complementada amb accions de visualització del nostre coneixement pot visualitzar la nostra veritable competència. Això sí, la competència ha de ser real. La transparència i la mútua referència de la xarxa no perdona les falses reputacions.
- 7) Com més diversa és la xarxa més útil és per a activitats lligades a la creativitat i la innovació.
- 8) És una plataforma natural per recaptar col·laboradors per a projectes i encetar noves iniciatives empresarials.

## 8. MUNTAR UNA XARXA EFECTIVA

Tot i que ara mateix sembli que crear i gestionar una xarxa sigui un procés complicat, tothom té una xarxa personal encara que no en sigui conscient. Igualment pel que fa a la xarxa de contactes professionals. El que passa és que moltes vegades no hem considerat les nostres agendes i contactes com el que són: una xarxa, de persones, de coneixements, de possibilitats.

A més a més, pel que sabem de les «lleis de les xarxes», per aconseguir una xarxa interessant, extensa i amb diversitat de recursos podem començar a partir de molt poca gent que sigui pròxima a nosaltres i després anar-la estenent a partir de les connexions que ens obrin.

### Tothom té una xarxa per on començar

Perquè una xarxa creixi, n'hi ha prou amb un petit grup inicial de persones ben connectades.

En efecte, la nostra esfera personal més propera ens dona accés a relacions diferents que defineixen xarxes diferents però que sabem que tenen una alta probabilitat de tenir punts en comú entre elles i connexions amb d'altres xarxes que poden incidir en els nostres objectius.

Considerem els àmbits de relació següents:

- 1) **Les relacions de parentiu:** és sorprenent com la nostra família més propera és una via d'accés a d'altres xarxes.
- 2) **Els amics i veïns,** sovint tenen accés a d'altres persones que ens poden interessar per als nostres objectius professionals o personals.
- 3) **Els companys d'estudis:** les diverses trajectòries professionals que els nostres companys d'estudis han seguit poden tenir més o menys relació amb la nostra. Algunes «associacions d'exalumnes» o algunes «escoles de negocis» porten endavant un treball sistemàtic de networking clarament enfocat a augmentar les relacions professionals.

- 4) Els nostres professors, antics o actuals. Tant a escoles de negocis com a universitats, els professors acostumen a desenvolupar una densa xarxa de col·laboradors en els seus àmbits de docència i recerca, però també en termes de col·laboració amb empreses que ens poden interessar.
- 5) Les associacions professionals

Les nostres xarxes	
Àmbit privat	Família, amics, veïns, membres de clubs i organitzacions no professionals.
Àmbit professional	Companys de feina, proveïdors, clients, col·legis professionals, altres associacions professionals. Entorns virtuals corresponents: xats, xarxes socials, blocatge, fòrums, llistes de correu.
Àmbit formatiu	Professors, companys d'estudis actuals i passats, associacions d'exalumnes. Entorns virtuals corresponents: xats, xarxes socials, blocatge, fòrums, llistes de correu.

El fet que tothom estigui a pocs graus de separació ens dona una possibilitat clara d'anar guanyant accés a recursos personals importants, tot i que sabem que assolir la reciprocitat no és fàcil ni immediat. S'ha de pensar a llarg termini, no en el resultat immediat.

Construir relacions i extreure'n resultats professionals requereix temps. Cal pensar a mig i llarg termini. Una inversió en relacions, una xarxa no és altra cosa, torna resultats amb el temps.

Raó de més per ser sistemàtics i persistents en la nostra estratègia.

#### - Important per a l'empresari/ària

Tenim una estratègia de creació i gestió de xarxes personals dins i fora de l'empresa? Hem considerat les xarxes personals com a eina d'organització de funcions importants per a l'empresa, com el màrqueting?

#### - Important per a la microempresa

La gestió de les relacions personals amb d'altres professionals o microempresaris pot ser la base per articular futures xarxes que actuïn en conjunt i ens permetin afrontar projectes de més ambició i amb resultats millors.

#### - Important per a l'emprenedor/a

Cultivar les relacions personals ens permetrà accedir a persones que poden ser molt importants per refinar, afermar i transformar la nostra idea de negoci en una empresa: mentors, d'altres empresaris, possibles socis, col·laboradors, desenvolupadors i inversors.

**- Important per a l'agent local**

El que ens ve a remarcar l'economia de xarxes i la gestió de xarxes personals és la utilitat de comptar amb persones que puguin realment compartir interessos i projectes. Potser això obliga a replantejar-se formes de col·laboració més enllà dels marcs institucionals convencionals. Potser no es tracta tant de treballar amb les associacions de comerciants sinó amb els comerciants individuals, per exemple. El problema des d'una òptica institucional es planteja en termes de com arribar-hi, com detectar-los i com treballar-hi conjuntament sense crear «anticossos» en les organitzacions tradicionals.

**9. ESTRATÈGIA DE NETWORKING PERSONAL I PROFESSIONAL**

A grans trets, l'estratègia és divideix en:

- a) **Saber per què vull fer xarxa.** Definir quins objectius perseguim en encetar una activitat sistemàtica de *networking* personal.
- b) **Mantenir i millorar la meva xarxa actual.** Avaluar quins són els components de la nostra xarxa personal actual i què podem fer per millorar-ne el profit que en traiem.
- c) **Augmentar la meva xarxa actual:** decidir quina mena de persones «ens falten» a la xarxa i fer passos decidits per integrar-los. És important fixar-se un objectiu quantitatiu de referència (si tinc 70 contactes és raonable passar a 500 contactes vius en tres mesos?). La quantificació és important... tot i que la quantitat no ho és tot.

**L'actitud del networker**

En tota aquesta activitat, en tota l'estratègia i en cada activitat hem d'arribar a desenvolupar l'actitud del *networker*.

Segons Ivan Misner [Misner98], que en el seu moment va escriure un llibre sobre *networking* molt popular, aquests serien els trets principals del *networker*:

- I. Resseguir l'efecte de les nostres referències. Una activitat bàsica de qualsevol *networker* és oferir als contactes informació, oportunitats professionals, un contacte professional important, accés a persones clau en empreses, etc. És important saber si la persona a qui hem ofert aquest enllaç n'ha fet un ús correcte i n'ha tret profit. Si un dels nostres contactes mostra repetidament que no és capaç de treure'n benefici, haurem de prescindir d'ell, passar-lo de contacte «viu» a contacte «mort» (ni tan sols «hibernat»). A l'inrevés, si alguna persona ens passa una referència, cal agrair-li al més ràpidament possible i informar de quin n'ha estat el resultat. És una mostra més de la base cooperativa del *networking*. Tallar amb els poc eficients és una recomanació que ve derivada de molta experiència real però de la qual es pot trobar fins i tot justificació matemàtica.<sup>1</sup>

Alguns consells bàsics:

- oferir nosaltres la primera referència a l'altre;

<sup>1</sup>La millor estratègia per a jocs cooperatius és el Tit-for-Tat que consisteix a fer el mateix que l'altre jugador ens ha fet en la darrera ronda. Si ha col·laborat, col·laborem. Si ens ha traït, traïm. Aquest és un resultat avalat per moltes simulacions en molts tipus de joc.

- no indicar massa explícitament quina mena d'informació busquem sinó mostrar-ho en el nostre context: l'altra ja ho endevinarà;
  - agrair la informació de l'altre en menys de 24 hores.
2. «Ser positiu». Sembla un tòpic però funciona. En dos sentits: d'una banda, oferir ajut i agrair-lo; de l'altra, evitar les referències o comentaris negatius envers d'altres. Si tenim una actitud positiva d'anar a la solució de problemes, a l'oferiment d'informació, a encetar nous projectes, progressivament anirem rebent més referències.
  3. Motivació. En la nostra manera d'actuar es nota quan estem motivats i quan no. Transmetre entusiasme pels nostres projectes, per la informació que passem, pels projectes que portem, etc., ajuda a estar més connectat. Però no és pot fingir, ha de ser real. Si la motivació és fingida, es capta de seguida.
  4. Demostrar que som de confiança. L'efecte de referir una persona a una altra no és una acció trivial. Tampoc no ho és oferir una informació o un nou coneixement. De fet, posem en joc la nostra reputació personal i professional. La reputació i la confiança són la base de la construcció de la nostra xarxa i influeixen molt notablement en el manteniment i la millora de la nostra posició dins de la xarxa. Regalem informació i referències, sí, però en el moment adequat i a les persones que ens mereixen confiança. Això no vol dir ser garrepa en regalar coneixement i informació (una estratègia de donació és bàsica en la «reciprocitat asimètrica» de les xarxes): vol dir que l'administrem de manera adequada al nivell de confiança que tenim envers una persona i amb el nivell d'informació corresponent. Recordem, a més, que les xarxes socials són molt eficients en passar la informació. De la mateixa manera que aviat qualsevol xarxa coneixerà el nostre vessant positiu... el mateix passa amb el negatiu.
  5. Saber escoltar i aprendre. Es tracta d'entendre què vol l'altre. La xarxa de contactes ens exposa a persones molt diverses que enfoquen els seus objectius, necessitats i problemes de manera molt diversa. Si sabem escoltar, podrem respondre millor al que ens demanen, modular millor el que podem oferir... i aprendrem a mirar els nostres problemes amb altres ulls, i això ens ajudarà a ampliar la nostra panòpia de recursos personals i professionals. Amb les nostres contribucions també farem que el conjunt de la xarxa aprengui. A més a més, tindrem una base més ferma per construir i millorar la relació amb cadascun dels nostres contactes. No solament cal saber escoltar, també cal saber comunicar específicament quines són les nostres expectatives, interessos i capacitats.
  6. Oblidar-se de l'actitud «¿què passa amb el que és meu?» o «i jo què en trec de tot això?». La xarxa és per aprendre. Els nous contactes i el nou coneixement són de les millors coses que en traurem. L'única manera d'aconseguir-los és entendre que les relacions es construeixen pas a pas i a llarg termini i que gràcies a aquestes relacions anirem treballant el coneixement també a llarg termini. «La pressa mata». La pressa també mata el creixement i la millora qualitativa de la nostra xarxa. La bona notícia -confirmada fins i tot pels físics- és que un cop la xarxa té un nucli inicial ben travat, el creixement per connexió de nous elements acostuma a ser comparativament ràpid. La dificultat rau a muntar el primer grup de contactes!

### Els sis punts bàsics de l'actitud del networker

- I. Resseguir l'efecte de les nostres referències.



## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

2. «Ser positiu».
3. Motivació.
4. Demostrar que som de confiança.
5. Saber escoltar i aprendre.
6. Oblidar-se de l'actitud «què passa amb el que és meu?» o «i jo què en trec de tot això?».

## 10. PRIMERA ETAPA: FIXAR OBJECTIUS

És important saber realment per què ens pot servir el *networking* personal i professional.

Ens hauriem de fer preguntes d'aquesta mena i treballar sobre les nostres respostes :

- Estic iniciant la meva carrera professional?
- Vull promoure'm dins l'empresa en la qual treballo?
- Vull desenvolupar-me professionalment o empresarialment a escala local o internacional? A totes dues escales?
- Vull canviar d'empresa?
- Estic començant la meva nova empresa?
- He d'augmentar el nombre o el tipus de clients?
- Estic buscant alguna forma de cooperació professional?
- Vull aprendre noves experiències?
- Vull comunicar les meves competències?
- Vull trobar nous clients?
- Vull compartir costos?
- Vull comprar més barat?
- Vull millorar la meva formació?

És fonamental, doncs, fixar-se uns objectius ben clars en iniciar les nostres activitats de *networking*.

## 11. SEGONA ETAPA: AVALUACIÓ I DIAGNÒSTIC

A partir d'aquí farem un breu diagnòstic de la nostra xarxa. Podem començar de manera poc ordenada, amb una sèrie de preguntes que podem contestar de manera informal i després afinar-ne i avaluar-ne les respostes de manera més quantitativa i estructurada.

- Serveix la meva xarxa actual als meus objectius?
- Qui podem aprofitar?
- Qui hi falta?

- Com el puc connectar?
- Quina estructura té? L'he de canviar?
- Em falten «connectors» o «autoritats»?
- Què puc fer per introduir canvis en l'estructura de la xarxa?

Alternativament ens podem preguntar:

- Quines xarxes hi ha que m'interessin per als meus objectius?
- Com hi entro en contacte?
- Què he de fer perquè m'hi admetin?
- Puc iniciar una xarxa nova i fer-la créixer?

Un cop hem fet aquesta primera feina, intentem precisar una mica més.

### II.1. Estructuració de la informació de la nostra xarxa

El primer que cal avaluar és quina xarxa tenim realment, i en quin estat es troba. És bo començar estructurant la informació que ens permeti saber les capacitats de cadascun dels nostres contactes, el context en què l'hem conegut i opera, i també l'estat en què es troba el contacte: en contacte freqüent (un contacte viu), hibernat (no hi tenim gaire relació però pensem que el recuperarem fàcilment) o no recuperat (desactivat). Hi ha qui diu que mai no hem de considerar un contacte com a perdut i, per tant, no inclouria la darrera classificació.

Aquí tenim una primera sèrie de criteris i informacions per estructurar una primera base de dades de contactes. Adapteu-la a les vostres necessitats.

- Nom i cognoms.
- Dades de contacte: les habituals, tant físiques com virtuals (correu electrònic, pàgina web personal i professional, bloc personal i professional).
- Detalls de formació: lloc on va estudiar. De vegades és útil anar força enrere en el temps.
- Tipus d'accés: a través de qui el vam conèixer.
- A qui coneix: no solament els coneguts comuns.
- Àrea geogràfica d'activitat: o, si més no, àrea on preferentment desenvolupa la seva activitat personal.
- Associacions i grups a què pertany: tant professionals com d'altra mena.
- Àmbits virtuals on actua: en quines comunitats en línia professionals o no hi és present.
- Altres presències a Internet: té un bloc personal? Té pàgina personal? Bloc professional? Pàgina web professional? De les pàgines web de moltes empreses i professionals independents se'n poden extreure els seus clients. A partir dels blocs, es poden extreure enllaços a altres blocs (i les persones que els escriuran). Sovint hi ha un cert grau de coneixença mútua entre els blocaires corresponents.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

- Manera com el vam conèixer: trobada informal, feina, trobada professional, associació.
- Àrea de dedicació professional: ens permet saber la seva dedicació actual i amb quin punt.
- Competències professionals: quines són les seves aptituds i àrees de coneixement.
- Àrees d'interès: això ens permet contactar amb ell per oferir-li informació i ajuda -per exemple, oferir presentar-li a algú que quadri amb els seus interessos.
- Àrees de coneixement: això ens permet avaluar el grau d'interès que presenta per als nostres propis objectius, i també el potencial d'interès per a altres persones amb qui hi estem connectats.
- Historial professional: ens pot permetre identificar empreses i persones amb qui aquesta persona ha tingut relació i ens pot interessar connectar-hi i, a l'inrevés, quines persones i empreses del nostre entorn poden interessar-li.
- Dates significades: aniversari, sant...

Dades	Utilitat
Nom i cognoms	Indicial, recordatori
Dades de contacte (correu electrònic, telèfon, adreça)	Indicial, ubicació
Circumstància en què el vam conèixer	Context
Conegut a través de	Context, relació, grau de proximitat
Coneix a	Context, relació, grau de proximitat
Competències	Grau de semblança, complementarietat, àrea de coneixement
Interessos	Grau de semblança, complementarietat, àrea de coneixement, possibilitats d'encetar projectes conjunts
Connector o expert?	Conèixer el rol, facilitar el rànquing
Àrea geogràfica	Proximitat
A revisar	Període de revisió i alerta
Esdeveniments periòdics a alertar	Manteniment de contacte

Totes aquestes dades van adreçades a:

- establir amb qui més està connectada una persona;
- avaluar-ne la nostra proximitat;
- tenir indicis de la seva posició en la nostra xarxa i en d'altres xarxes;
- avaluar-ne el potencial per als nostres objectius;
- avaluar el nostre potencial per als seus objectius.

És important fer aquest exercici inicial. Requereix força temps: però a canvi ens donarà la satisfacció de veure com la nostra xarxa no farà més que augmentar al llarg del temps. És sorprenent com podem anar trobant i retrobant contactes que havíem oblidat o als quals pensàvem que no hi teníem accés. També ens adonarem de com contactes directes nostres ens obren altres vies per a contactes que tenim com a objectiu o amb qui hem perdut la relació.

### La tecnologia al rescat

Evidentment, treballar sobre un conjunt ampli de contactes ens porta ràpidament a cercar l'ajuda de la tecnologia. Hi ha qui manega la seva base de dades de contactes amb un simple full de càlcul farcit de «macros» per facilitar la classificació, ubicació de contactes i gestió de recordatoris.

Cal considerar com a mínim:

- Treball sobre full de càlcul: algunes limitacions per integrar amb altres processos de la nostra activitat professional.
- Base de dades d'àmbit personal: tipus Access o semblant.
- Base de dades compartida: en l'entorn de l'empresa on treballem.
- Gestors personals en línia amb possibilitat de compartir: tipus Plaxo ([www.plaxo.com](http://www.plaxo.com)), i les extensions per compartir d'Outlook o Agenda (Apple). En aquests darrers casos és important no oblidar les limitacions que els camps de «notes» ofereixen en cadascun d'aquests *software* i les restriccions d'intercanvi entre aquests sistemes i d'altres integrats en *software* d'empresa.
- Gestors personals portàtils: tipus PDA i telèfon mòbil. Cal no oblidar la necessitat de sincronitzar tots els suports d'emmagatzemament de dades.

## II.2. Complementar l'avaluació de la nostra xarxa

També cal acabar d'avaluar la nostra xarxa pel que fa a diversitat i completesa envers els nostres objectius.

Evidentment, els objectius de cadascú s'han d'avaluar en el seu propi context i potser cal considerar dimensions d'avaluació pròpies per a cada persona.

Paga la pena considerar, doncs, com podem fer aquesta classificació en relació amb els nostres propis objectius.

Hi ha, això sí, alguns criteris típics que ens permeten agrupar els nostres contactes ( importants o no) segons criteris que normalment són rellevants per a la majoria d'objectius personals i professionals.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

#### - Partició per competències

Es tracta d'agrupar els contactes pel tipus de competència professional que mostren. Podem avaluar qui ens interessa més en termes de capacitats professionals i àrea de coneixement.

Observant complementaritats podrem esbrinar qui d'entre tots els nostres contactes ens interessa més per poder col·laborar en el que nosaltres no som tan forts.

#### - Partició per interessos

Es tracta de veure qui té interessos, bé semblants, bé complementaris als nostres. És a dir, busquem persones amb qui puguem col·laborar perquè els interessin el mateix tipus de coneixements, projecte o oportunitats empresarials que a nosaltres. Tradicionalment es considera que aquí entren els nostres competidors. Pot ser així però, com veurem, els competidors també són una bona font de col·laboració directa o bé una bona possibilitat d'obrir altres portes si som capaços de guanyar-nos la seva confiança a còpia d'oferir-los informació i coneixement que els puguin interessar.

#### - Partició per funcions

Es tracta d'agrupar els nostres contactes a partir del tipus d'acció empresarial o professional que desenvolupen.

#### - Divisió per sectors

Igualment, fixant-nos en quins sectors d'activitat és on, principalment, són actius i tenen interessos.

#### - Geografia

Hem de tenir clara la zona geogràfica on desenvolupen la seva activitat professional.

Ara podem veure si nosaltres podem aportar valor a cadascun d'ells efectuant presentacions i referències.

#### Alguns criteris d'avaluació més precisos:

1. Partició per competències: quina mena de persones predomina en la nostra xarxa? Experts? Connectors?
2. Partició per interessos: quins són els seus objectius prioritaris? Obrir mercats? Col·laborar en projectes?
3. Partició per funcions empresarials: màrqueting? Proveïdors? Amics?
4. Divisió per sectors: en quins sectors actuen preferentment? Són el nostre? Són complementaris?
5. Geografia: on actuen principalment? Ens serveix als nostres objectius expressats geogràficament?

### II.3. Ordenació i reavaluació

Amb cadascun d'aquests criteris podem tornar a preguntar-nos qui és el connector, qui és la persona amb més reputació i més ben valorada per la resta.

És bo plantejar-se quina és la veritable importància del contacte, no solament amb relació als nostres objectius expressats en interessos, competències, sector, geografia... Paga la pena pensar un moment quin paper té aquesta persona dins de la nostra xarxa.

- Importància intrínseca del contacte: Per definir la importància intrínseca intentem dividir els contactes en termes de proximitat o intensitat de la interacció que hi tenim, i també el tipus de contacte que és: connector o expert.
- Importància relacional del contacte: Com d'important és el nostre contacte posicionalment en la nostra xarxa? És un «broker» de relacions? Hem aconseguit o podem aconseguir contactes a través d'ell? Val la pena dibuixar una mica la nostra xarxa i preguntar-nos quins són els elements que tenen posicions «interessants».

La importància del contacte és una combinació de les seves competències i de la seva posició en la xarxa.

Una manera senzilla d'avaluar el valor relacional d'una persona és preguntar-nos si hem aconseguit alguna cosa a través d'ella. Per exemple, ens va proporcionar una entrevista de treball? Un client? Si en el passat no ho va fer, podem pensar que ho farà en el futur? Passa informació de tercers amb freqüència (esdeveniments, contactes, oportunitats)? Ofereix fàcilment els seus propis contactes sense demanar res a canvi? És vist per la resta de persones que el coneixen com un «conseguidor»?

Totes aquestes preguntes ajuden a valorar la importància d'aquesta persona com a «connector» o mitjancer.

Una altra manera, més objectiva, d'avaluar la importància relacional d'una persona dins d'una xarxa consisteix a avaluar mesures típiques d'importància dins una xarxa, com ara la centralitat per connexió o per grau i, en l'aspecte de «connector», la «intermediació».

Si tenim la paciència d'estructurar la nostra base de dades de contactes de manera que pugui ser tractada per un *software* d'anàlisi de xarxes, com per exemple UCINET, en podem extreure totes aquestes mesures molt ràpid.

Utilitzar *software* d'anàlisi de xarxes socials facilita aspectes d'avaluació i ens permet qüestionar la importància dels contactes sota diversos criteris... però exigeix tenir una petita infraestructura tecnològica sempre a punt: base de dades, sistematització en l'entrada de dades... i el *software* d'anàlisi de xarxes.

Vegeu-ne algun a: <http://www.analytictech.com/ucinet/ucinet.htm>

Conjuntament amb la nostra valoració objectiva ens permetrà avaluar més fàcilment la importància de cadascú dins la nostra xarxa.

Un altre aspecte que ens hem de preguntar és: quina qualitat de relació tenim amb aquesta persona?

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

És propera? Llunyana? Frequent? Periòdica? És una relació buscada per les dues parts? Imposada per les formes d'interacció de la rutina professional?

De vegades no cal més que preguntar-se quin valor li posaríem a aquesta relació en una escala de 0 a 100. Si el nostre contacte és important pels altres dos criteris però hi tenim una relació millorable, és un candidat a pujar a la nostra llista d'objectius de contacte.

### Rànquing

Per assolir una primera idea sobre la importància de cada persona de la nostra xarxa, ens pot ajudar afegir alguns números a cadascun dels elements de la nostra xarxa, donar pesos a cadascuna de les característiques que defineixen els nostres contactes i després acumular tots aquests valors en un únic indicador que aproximi la importància del contacte combinant la importància intrínseca i la relacional. Així, compensem la llunyania d'alguns contactes amb la importància del seu coneixement o, també, la poca profunditat de les seves competències amb la seva capacitat per obrir portes a altres contactes que ens interessin.

Objecte	Informació
Persona	Dades de contacte
Tipus	Connector/Expert
Rànquing	Importància
Seguiment	Periodicitat de contacte, mode, recordatoris
Estat	Actiu, hibernat, potencial

Així pot ser que, per «aconseguir finançament», una persona de la nostra xarxa sigui molt important, però molt poc per «donar consell en tecnologies de la informació».

El paràmetre «Estat» ens permet avaluar com de col·laborador i útil és un contacte, i també el temps que fa que no en tenim resposta o no ha desenvolupat activitat significativa.

Cal remarcar que la importància dels contactes dins de la nostra xarxa no és eterna sinó que depèn dels nostres objectius en un moment donat.

Cal anar repetint l'avaluació de manera periòdica, dedicar temps cada setmana o cada mes només a aquesta tasca.

Aquest és un exercici que no pot donar mai un rànquing únic. Ara bé, a còpia de repetir-lo sota diversos criteris i analitzar el mateix conjunt de persones sota diferents perspectives, acabem tenint una bona idea de quina és la zona de la nostra xarxa més fluixa, quin tipus de persones no hi apareixen i, per tant, què podem millorar:



**criteris genèrics per avaluar la nostra xarxa:**

1. Explorar sistemàticament quins són els veritables contactes de què disposem.
2. Saber quins són els nostres veritables «connectors».
3. Saber quin són els veritables «experts».
4. Decidir si hem d'escollir una estratègia que afavoreix els primers, els segons o mixta.

Aquest darrer punt és important, ja que segons l'objectiu ens interessa (a) guanyar accés a noves persones i xarxes o (b) tenir accés a persones amb competències específiques.

El primer cas és més típic de les estratègies de xarxa que van encaminades a ampliar possibilitats de promoció (inici de carrera professional, emprenedors, promoció dins la pròpia empresa, canvi de feina), l'altre és més típic de posada en marxa de projectes específics que requereixen coneixement especialitzat.

De vegades, és clar, els experts ens ajuden a saber què és realment important per orientar la nostra activitat i, indirectament, ens obren el camí als connectors. Els connectors acostumen a saber qui són els experts.

Cal fer un esforç per explorar tots els nostres contactes personals i veure si s'alineen o no amb els nostres objectius.

És important remarcar que tampoc no cal ser tremendament estricte amb el criteri d'alineació. Probablement persones que no estan completament en línia amb els nostres objectius actuals poden ser igual d'interessants en el futur.

Amb la mateixa idea de deixar un cert marge obert a possibilitats, tampoc no cal ser estrictes en la consideració del concepte de proximitat. Incloure entre els nostres contactes persones que estan geogràficament llunyanes però que poden ser pròximes en termes de coneixements, habilitats o competències és important.

**La importància de l'avaluació**

Tots aquests consells d'avaluació orientats a valorar i ordenar de manera minuciosa els nostres contactes presents i potencials poden semblar massa detallistes i exhaustius. Ho són. L'interès no rau a tenir una avaluació perfecta sinó a mirar els nostres contactes des de diverses perspectives. Al llarg d'aquest exercici acabarem desenvolupant una idea millor de quin és el potencial de la nostra xarxa i hauréem après que no n'hi ha prou de categoritzar les persones en una sola dimensió.

És recomanable ser així d'exhaustius la primera vegada que ens plantegem el *networking* de manera sistemàtica i quan volem saber quina és la nostra veritable xarxa. Després serem capaços de simplificar l'avaluació de la nostra xarxa i d'automatitzar i interioritzar moltes avaluacions. De tant en tant, caldrà tornar a fer una avaluació exhaustiva, introduir criteris nous donant més importància als que hem comprovat que són més significatius.

## 12. TERCERA ETAPA: PLA D'ACCIÓ

Amb la llista obtinguda en aquesta primera anàlisi encara podem treballar per extreure més informació útil per enfocar els passos següents de *networking*. Trobarem que hi ha contactes amb qui mantenim relació freqüent o tenim un alt grau de familiaritat i confiança, però que aporten poc als nostres objectius, i, canvi, d'altres contactes amb qui tenim poca relació o poc accés però que són importants per als nostres objectius tant de manera directa com actuant com a *broker*.

Qui ens falta? No exactament quina persona concreta, sinó quin tipus de persona ens falta en termes de competències, interessos, funcions, sectors o d'àmbit geogràfic.

Qui no respon? Caldria intentar veure per què no respon i precisar com activar-lo novament.

Qui és més important? Tant per als nostres objectius com pel seu paper dins de la xarxa envers els altres components.

Què podem oferir a cadascun? Aquí cal fer una reflexió i convidar els membres de la xarxa a establir una política de comunicació i de possible intercanvi d'informació, per així conèixer quins recursos els poden interessar.

Els enllaços amb persones amb qui tenim poca coincidència quant a coneixement, competències, habilitats pel que fa als nostres objectius es poden considerar «febles», però no per això deixen de ser importants: acostumen a ser clau en el futur... en especial si també són connectors.

Paga la pena avaluar els nostres contactes en dues fases:

- Una primera fase amb els contactes que coneixem més directament.
- Una segona a partir de les persones que hem conegut indirectament a través dels nostres contactes.

Hi ha qui en la segona fase fa una conjectura sobre quines persones més poden conèixer els seus contactes directes. Això és útil per, després, sabent qui falta en la nostra xarxa i a qui ens interessa integrar, tenir noms a mà. Però això ja ho veurem amb més detall en parlar de com fer créixer la nostra xarxa.

- Primera fase: avaluar contactes directes.
- Segona fase: avaluar contactes indirectes.

En efecte, l'explotació de les xarxes es basa sobretot en la nostra capacitat d'oferir alguna cosa d'interès. I, com ja hem dit, no es pot fer des de l'òptica d'aprofitar els contactes i la posició dels altres: si no entrem en aquesta lògica és difícil que mantinguem la connexió amb la xarxa durant gaire temps; serem expulsats.

**Com més donem, més s'obrirà la xarxa.**

Ara cal començar a avaluar:

- a) Quina mena de xarxa tenim? Hi ha algun element més connectat que d'altres? Tenim alguna persona que podem identificar clarament com a «connector» o com a «expert»?
- b) Quina mena de persones tenim a la nostra xarxa pel que fa al que interessa als nostres objectius?

### El nostre pla d'acció

El resultat d'aquesta avaluació i anàlisi ens porta a definir el nostre pla d'acció que inclou sobre què i sobre qui ens interessa treballar. Hem d'obtenir no tan sols una llista de persones que són contactes potencials, sinó també una tipologia de les persones amb qui puguem augmentar la nostra capacitat de connectar o bé a qui cal invitar a sumar-se a la nostra xarxa.

També hem de definir una sèrie d'accions de manteniment del contacte (traspàs d'informació, captació de més informació de cada contacte, comunicació de recordatori) i la periodicitat associada al manteniment de cada contacte. Això ens porta a intentar fixar uns primers objectius de creixement.

A grans trets cal tenir una idea de fins on volem fer créixer la nostra xarxa. Volem assolir mil contactes? Cinc-cents? En quant temps?

D'altra banda, cal compensar l'error de pensar solament en termes quantitius amb els aspectes qualitius.

Quina proporció d'experts i connectors volem assolir? Quina proporció de persones d'un determinat perfil professional? Primer la diversitat de la xarxa o bé l'homogeneïtat? Quin nivell de redundància de perfils ens interessaria assolir?

### La llei del 80/20:

La famosa proporció també és important en les xarxes.

Un bon indicador podria ser que desitgem mantenir una proporció de 20% de persones molt properes i connectades i un 80% de persones amb un contacte més feble o indirecte.

També una proporció de 20% de connectors sobre el total de persones de la nostra xarxa garanteix un bon nivell de connectivitat entre tota la xarxa i això ens indica una bona velocitat de transmissió de la nostra informació cap a la resta de la xarxa i un grau adequat de velocitat per captar novetats.

Comencem suposant que treballem primer amb els contactes que ja tenim, però que volen reactivar o incrementar.

La primera pregunta que hem de fer és què podem oferir-los. Estarien interessats en els nostres serveis professionals? O bé a encetar un projecte empresarial conjuntament? Només es tractaria d'intercanviar informació de forma regular? Quina mena de favors podríem fer-los pel que fa a la informació, els contactes, les oportunitats...?

A partir d'aquestes preguntes iniciarem un petit pla d'acció que ens ajudarà a fer créixer, tenir cura i desenvolupar la nostra xarxa.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

Bàsicament ens adreçarem a enfortir i mantenir els contactes actuals, planificar accions per a nous contactes i treballar-los.

Això també comportarà entrar en noves xarxes i ser més visibles entre els nostres contactes objectius.

El pla d'acció de *networking* ens ha de permetre decidir quina part del nostre temps dediquem a l'acció de *networking*, tant pel que fa a la gestió de les nostres dades de contacte com per pensar amb qui hem de contactar, de quina manera i quan, o si hem d'articular iniciatives que ens permetin ampliar la nostra visibilitat i generar contactes a partir d'aquí. S'aconsella reservar una part del nostre dia de feina a la planificació del *networking* i al *networking* en si mateix.

El més difícil és tenir un nucli inicial de contactes de vàlua.

Una forma d'obtenir-los és entrar en una o més xarxes que s'adeqüin als nostres objectius.

Tot i que pugui semblar difícil de trobar, en realitat hi ha força grups que estan organitzats de manera similar a les xarxes on podem cercar nous contactes de gran vàlua.

## 12.1. Estratègies d'inici i extensió de la xarxa

Com començar i amb què?

### 1) Nivell zero: donant-nos a conèixer

Es tracta de presentar-nos i informar sobre els nostres objectius, competències professionals i interessos.

Generalment s'utilitzen certs recursos o s'aprofiten ocasions com les següents:

- a. La carta de presentació: una breu presentació on indiquem el nostre interès personal a contactar amb una persona, la nostra formació o recorregut professional i el perquè. Podem ser merament informatius, o bé demanar resposta o una entrevista.
- b. L'oferta de serveis: llistar les possibilitats professionals que oferim com a professionals.
- c. La trobada personal planificada: aquí cal manegar la conversa adequadament per deixar clar què aportem i aprofitar per transmetre el màxim d'informació recurrent, si cal. Per tal d'augmentar el grau de confiança podem anomenar a terceres persones, a coneguts comuns.
- d. La trobada personal no planificada: tenir present la nostra «presentació comprimida» que es pot fer en breument tot seguit d'un breu contacte inicial i intercanvi de dades personals. És convenient aprendre a utilitzar preguntes obertes, atès que ens ofereixen més informació i ens porten a descobrir noves possibles relacions del nostre contacte i a oferir-los dels nostres a ell.
- e. Presentacions personals i professionals en àmbits de relació com les associacions professionals, comitès especialitzats, etc. Si fem una ponència, el text de la nostra primera transparència de la presentació tipus Powerpoint, per exemple, pot servir al mateix objectiu que la «presentació comprimida» si hi incloem les nostres dades més rellevants.

### 2) Nivell I: Regalar informació i coneixement

Normalment es pressuposa que ja tenim accés a una persona o al conjunt de la xarxa.

Tenim diverses estratègies i exemples:

- a. Recordar els interessos de persones properes i passar-los informació que els pugui interessar. Segons el grau de confiança es pot passar informació merament professional o més propera als seus interessos més personals.
- b. Passar referències de persones que pensem que poden ser bons candidats per treballar en una empresa o per col·laborar en un projecte. Aquest és el tret distintiu del bon i la bona *networker*. Repetim: passar altres contactes i ser el primer a fer-ho en una trobada. «Pel que m'estàs explicant, potser t'interessaria conèixer a...»
- c. Oferir-los subscripció via butlletí (electrònic o en paper): tenint en compte que ens avaluen per la utilitat del que aportem.
- d. Referir-los al nostre bloc: és important que el bloc estigui enfocat i alineat amb els nostres objectius de *networking*. Per exemple, ha d'oferir informació i opinió sobre l'àrea professional on ens desenvolupem i on volen aconseguir col·laboracions per a projectes.
- e. Fer presentacions, classes, ponències, conferències en l'àmbit corresponent.
- f. Oferir formació sobre les àrees de la nostra competència i interès.
- g. Organitzar conferències en col·laboració amb associacions empresarials o institucions formatives.
- h. Convertint-nos en organitzadors d'esdeveniments de *networking*.

En totes aquestes accions es tracta, principalment, de no tenir pressa, només recordar a les persones que les tenim en compte, que estan en el nostre «radar».

Els veritables *networkers* no deixen de fer aquesta mena de regal ni quan són autèntics gurus de la professió.

Cap estratègia és eficaç si no tenim alguna cosa realment bona i pròpia per aportar. Fer-se veure sense tenir gaire sòlid i original a aportar és la via més segura del fracàs. Recordeu: la xarxa és ràpida en passar informació entre tots els seus components. Si no assolim les expectatives, ho sabrem molt aviat.

### 3) Nivell 2: oferint col·laboració per a projectes d'interès mutu.

A partir d'un cert grau de confiança podem explorar la possibilitat de col·laborar en projectes amb els membres de la xarxa. Un cop hem establert la veritable vàlua i capacitat d'un contacte podem entrar en aquesta mena d'acció. Sorprenentment, a vegades funciona oferir-la de bon principi o utilitzar-la com a autèntica targeta de presentació.

Evidentment, segons el tipus de projecte es poden fer servir tots els mitjans de comunicació (*website*, bloc, butlletí electrònic, fòrum, carta, entrevista...) per tal de donar a conèixer aquesta possibilitat. És més ràpid si ho fem directament sobre la xarxa i n'esperem la resposta. Depèn de quina importància tingui la confidencialitat, s'utilitza un o altre mitjà. Un recordatori: no ens ha de fer por compartir les nostres idees perquè qualsevol idea que tinguem la pot tenir molta gent al mateix temps; també poden tenir les ganes de portar-la a terme i la capacitat de fer-ho. En aquesta situació, per què no trobar-los a la xarxa i treballar-hi junts al més aviat possible? Si agafem aquesta via molt ràpidament estarem orquestrant una xarxa professional orientada a posar en funcionament projectes. En aquest nivell, les xarxes comparteixen algunes de les cauteles i recomanacions de la creació de xarxes interempresarials.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

#### Treballar sobre els contactes

Un cop hem enfocat amb qui volem connectar, perquè ens falta a la nostra xarxa actual, hem de trobar els camins per ubicar-los.

No sempre tenim una persona concreta present. El més normal és guanyar contactes en un sector, una zona geogràfica o grups de persones amb certes competències i interessos.

Si és així, el més habitual és articular una estratègia encarada a arribar a les associacions i grups on aquesta mena de persones hi puguin ser i, al mateix temps, orquestrar per via del «regal de coneixement i informació» un lloc d'atracció per a ells (esdeveniment, bloc, *website*, *newsletter*...).

Algunes estratègies útils:

1. Simultaniejar el treball sobre xarxes virtuals i reals. És habitual tenir un compte LinkedIn però també OpenBC, Eacademy i altres xarxes de gran abast, de moment, menys internacionals com Econozco o Neurona. Igualment es pot estar en més d'una xarxa d'emprenadors i de professionals.
2. Utilitzar més d'una xarxa amb objectius diferents: cultivar la mateixa o diverses identitats professionals. Per exemple, en una xarxa professional local som experts. En una xarxa internacional adreçada al mateix sector podem ser «introductors» d'empreses en el nostre territori.

Treballar en diverses xarxes acaba convertint-nos en connectors!

#### Altres estratègies

##### 1. Aprofitar les xarxes existents

- Publicar articles a les revistes de referència del sector.
- El mateix a publicacions d'exalumnes.
- També a publicacions generals.
- Igualment per mitjans electrònics: blocs, butlletins electrònics, etc.

##### 2. Sistematitzar la trobada de nous contactes

Cada cop que fem un contacte nou podem preguntar per d'altres persones que ens poden resoldre un problema o ajudar en un projecte: «Puc fer servir el teu nom per contactar-hi?»

##### 3. Especialitzar una xarxa ja existent

Aquesta és una bona estratègia per millorar la nostra posició. Per exemple, en una xarxa d'enginyers, si no hi ha cap grup articulat de la nostra àrea (posem Enginyeria Ambiental) però sí que hem detectat contactes amb aquest interès i competència, començar a articular una xarxa en aquest sentit. Ens podem convertir en referent «expert» o «connector».

## 12.2 On començar? Xarxes professionals

Al nostre entorn trobem diverses comunitats professionals que poden estar a prop o no de la cultura de xarxes i, per tant, poden estar o no organitzades com a tal.

Si no tenen la cultura d'intercanvi, com a mínim ens poden interessar com a lloc on començar a fer contactes.

Els col·legis professionals, les cambres de comerç, les associacions professionals i de formació són llocs idonis per començar. Igualment, algunes delegacions consulars per via dels seus agregats comercials són un bon punt de començament. Hi ha països més «xarxistes» que d'altres, això sí. França, per exemple, té un programa de treball en xarxes locals i empresarials.

També són interessants les xarxes d'emprenedors, de persones que estan en el procés de crear la seva pròpia empresa, i les xarxes de *business angels* i inversors de capital risc que normalment hi estan associades.

### Les xarxes d'INNOVA

El programa INNOVA de la UPC és el que s'encarrega de convertir les idees d'alumnes i professors d'aquesta universitat en empreses. És el veterà dins de la xarxa de «trampolins tecnològics» de les universitats catalanes i ha generat unes 170 empreses des que es va posar en marxa.

Articula dues xarxes de persones: la formada pels mateixos emprenedors que es troben i intercanvien experiències en diversos llocs i formats i la de *business angels* que interactuen entre si i amb els emprenedors.

Altres punts d'entrada en xarxa poden ser les iniciatives locals de desenvolupament. En el nostre entorn geogràfic, gairebé tots els municipis articulen iniciatives de promoció econòmica local, suport als emprenedors i intenten mantenir algun tipus de xarxa local.

Finalment, també podem entrar en veritables xarxes de professionals orientades al treball en conjunt i a la cooperació en desenvolupament de projectes empresarials. Aquí mostrem les xarxes en què el component professional individual (el professional autònom, la microempresa) tenen un pes específic important.

### INGENIA Ingeniería Aeronáutica AIE

És un agrupació d'empreses formada per catorze empreses i professionals i un centre tecnològic. El que busca és compensar la falta de massa crítica de les empreses catalanes del sector aeroespacial, generalment PIME, i per tant organitza les seves empreses en un cert nivell de *networking* per tal de cooperar en la consecució de projectes d'enginyeria d'una dimensió que, aïlladament, cap no podria aconseguir.

Podem veure que la xarxa actualment en funcionament equival a una força de treball de més de 400 enginyers. Està articulada com una agrupació d'interès econòmic (AIE)

Les xarxes de professionals autònoms són un fenomen important i en creixement dins l'economia del coneixement. Alguns llibres amb molt d'èxit, com ara *Free Agent Nation*, de Daniel H. Pink [Pink02], han



## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

popularitzat el concepte d'una economia basada en l'activitat individual dels professionals que es diferencien pel seu coneixement especialitzat i que són capaços de posar-lo en valor perquè participen cooperativament en xarxes professionals.

#### Cas MiKronet: què converteix un país en una màquina d'innovació?

##### Antecedents, sorgiment i preparació de la idea

El país: Dinamarca. L'experiència: una nova manera de relació que va suposar i encara suposa una explosió de cooperació entre persones i una extraordinària experiència positiva. L'inici és una conferència protagonitzada pel que els anglesos diuen *Free Agents*, *One-man-bands*, el que nosaltres diríem professionals autònoms o microempreses. En tot cas, amb aquest nom identifiquem algú que ha tingut la determinació, l'energia i la visió i ha tirat endavant assolint tots els riscos que comporta un nou negoci basat en les seves habilitats i tota la confiança en les pròpies capacitats que també cal tenir.

Aquest exemple va passar a Dinamarca. Va començar quan Abelone Glahn, un expert en *networking*, va tenir la idea d'organitzar un acte dirigit a les microempreses, els professionals autònoms, no tan sols per ajuntar aquestes persones sinó també per ajudar-les a fer *networking*.

Aquests tipus de negocis representen un elevat segment en l'economia a Dinamarca i potser encara més a Catalunya. Una altra de les característiques d'aquest exemple que pot tenir semblances amb Catalunya és que ells es van focalitzar en un sector del territori, en una regió de Dinamarca que, com moltes altres en aquest país, ha vist desaparèixer la seva indústria, amb el consegüent augment de l'atur i la fugida del jovent cap a altres llocs més pròspers.

Abelone, ajudat per la seva pròpia *network* local, basada en professionals amb diferents passats, edats, professions, però tots dedicats a professions que Richard Florida considera de la *Creative Class*, van passar de la idea a l'acció.

Van formar el comitè de la idea i es van posar a treballar, sense oblidar incloure al comitè l'editor del diari local, cosa que els va donar cobertura de comunicació i difusió de la iniciativa.

##### La Conferència

El resultat més excitant segons les persones que van participar en la conferència, va ser trobar-se amb altres professionals amb qui compartien el mateix tipus de problemes, dificultats i triomfs, i no perquè compartissin professió o fins i tot manera de pensar sinó, precisament, per com va ser d'enriquidor trobar altres maneres de pensar i altres professions complementàries i amb idees i maneres de fer diferents. El que els unia era l'amor per la independència, el pertànyer a professions creatives i l'interès comú de convertir la seva microempresa en un cas d'èxit en els negocis.

La conferència va tenir moltes ponències i tallers de treball per compartir temes molt diversos que interessaven a aquelles persones i estaven dins de les seves preocupacions: com col·laborar i a l'hora competir amb col·legues de professió; sobre el futur dels professionals autònoms de les classes creatives; sobre com construir una xarxa de col·laboració entre diferents agents de diferents professions; sobre com aconseguir que Internet pugui donar visibilitat i capacitat de fer una xarxa per a aquest tipus de microempreses, etc., i van ser convidats a participar com a conferenciants i facilitadors professionals d'èxit de tot el món i de tot tipus de professions, però amb la característica comuna de ser agents lliures, professionals autònoms de la classe creativa molt i molt actius.

El resultat és que els que van participar ja no són els mateixos i han començat a fer *networking*. Com acabaran? El temps ho dirà.

S'ha d'entendre que aquestes comunitats es poden articular de forma virtual per via de tecnologies de suport a comunitats: intranet, xarxes socials, blocs, cercadors, fòrums, xats, bases de dades de coneixement comú, etc.

Requereixen una clara especificació dels objectius econòmics que tots els associats i totes les associades persegueixen conjuntament i la manera en què s'incentiven i retribueixen les aportacions, així com la manera d'articular els acords de cooperació. Tractem d'aquestes formes de cooperació en xarxa a l'apartat «Networking d'empreses» i encara amb més detall i precisió a la Guia d'orientacions per a la cooperació empresarial del programa INDRA.

### Estratègia d'entrada

Aparèixer com el nouvingut en una xarxa professional és el principi i requereix molta feina per situar-se adequadament, començar a estar ben connectat i extreure tots els beneficis del *networking*. Això sí, primer segur que haurem de tenir alguns requisits i, probablement, ser presentat per altres membres abans de ser admesos. Una xarxa professional sense aquesta norma d'entrada apunta a poca qualitat de resultats. Sempre hi ha excepcions, això sí.

Cal recordar ben clarament: no guanyarem posició en la xarxa fent únicament presentacions. Especialment en una xarxa de professionals, hem de demostrar que sabem, que contribuïm i que tenim alguna cosa per aportar en l'àmbit de coneixement professional i resultats empresarials.

Dins d'una xarxa estarem més connectats si demostrem que tenim alguna cosa diferent que contribueix en l'àmbit del coneixement i rendiment professional. Oferir als altres únicament la capacitat de fer més contactes és important, però no pas la garantia d'una bona reputació dins la xarxa.

Cal que pensem, doncs, més a mig i llarg termini -com sempre en qüestions de *networking*- i deixem ben clar des de l'inici què sabem i què podem aportar.

Llavors podem articular formes de millorar la nostra visibilitat i fer contribucions a la xarxa o associació: els contactes aniran arribant.

Podem associar-nos a comitès i grups de treball de l'associació que estiguin relacionats amb els nostres objectius de *networking*. Hem de tenir molt en compte que siguin entorns on realment podem fer contribucions de nou coneixement, producte de la nostra formació i experiència.

Dins d'aquests entorns podem proposar accions divulgatives i formatives on podrem intervenir, bé en el disseny de l'activitat, bé com a persona que fa presentacions i cursos. També podem escollir ser moderadors i guanyar així posició com a mitjancer, no solament dins de l'associació sinó també en relació amb el «món exterior».

Amb el temps podem anar oferint més iniciatives o suggerir establir un mercat de serveis intern en xarxa entre els professionals associats. Si ens oferim a dissenyar-lo o gestionar-lo en cooperació amb altres associats hem de ser capaços de contribuir-hi o portar endavant realment el projecte.

El procés sempre és el mateix: entrar, guanyar reputació, derivar-ne visibilitat, usar amb saviesa el

lideratge adquirit i desembocar en la generació de projectes de col·laboració que no solament ens beneficiïn a nosaltres. Al llarg de tot el recorregut sempre hem de tenir present aquest requisit.

### 13. QUARTA ETAPA: MANTENIMENT I GESTIÓ

La clau del manteniment de la nostra xarxa és, d'una banda, l'aportació de valor i, de l'altra, la constància en el manteniment dels nostres contactes. Ambdós aspectes reposen sobre una activitat sistemàtica de gestió dels nostres contactes.

Aquesta activitat sistemàtica ha de formar part de la nostra rutina diària. Cada «guru» del *networking* ha de donar una recepta infal·lible per organitzar-se.

No cal complicar-se la vida, es tracta senzillament de ser conscient que l'activitat de *networking* és una activitat personal i empresarial com qualsevol altra... però que ens reportarà beneficis a mig i llarg termini si li dediquem l'esforç necessari. Ni més ni menys esforç.

Analitzant la resposta d'algunes persones a certes eines de *networking*, en concret les eines en línia, sembla que hi ha una tendència a pensar que el *networking* retornarà els beneficis a canvi que aprofitem totes les ocasions possibles per oferir referències i fer presentacions. Segur que tenen un efecte, però s'ha d'assegurar sistematitzant la feina de *networking* i invertint-hi recursos.

El primer que hem de fer, doncs, és reservar suficient temps personal per dedicar-nos a la gestió del *networking*.

#### D'hàbit personal a procés empresarial

És sorprenent l'efecte que a mig i llarg termini té en el nostre fer personal i professional el fet de ser conscients de la necessitat de tenir i estructurar la nostra activitat de *networking*. A poc a poc ho anirem convertint en una rutina personal i en un procés empresarial més i, per tant, ens aproximarem a l'actitud de *networker* com a persona i incorporarem un aspecte important de la cultura de xarxa en la nostra empresa.

Dins d'aquest temps de dedicació no hem d'oblidar que hi entren diverses activitats i esforços relacionats amb diferents tècniques i mètodes de *networking*:

- gestió de la informació dels nostres contactes personals;
- activitats de seguiment de referències;
- recordatoris;
- assistència a esdeveniments professionals i de *networking*;
- tenir cura dels mitjans de visibilitat (blocs, butlletins, dedicació a associacions professionals, etc.).

Una recomanació general a l'hora de fixar l'activitat diària de *networking* és no oblidar que normalment haurem d'esmerçar el cinquanta per cent del nostre esforç en activitats adreçades a mantenir les nostres relacions existents (clients, proveïdors, per exemple) i l'altre cinquanta per cent a treballar per trobar i establir relacions amb potencials nous contactes.

## La llei del 50/50

En planificar les accions de *networking* cal pensar en les relacions ja establertes i les noves. Sota la perspectiva d'una proporció igualada per a cada tipus de contacte podem fer de més i de menys cada dia, però en l'espai de temps que ens fixem com a adequat per fer revisió de resultats hauríem de tendir a aquesta proporció.

### Una rutina de networking a partir de la base de dades

Cal començar a treballar introduint processos de recordatori que van marcant dates importants per aprofitar la base de dades constituïda per grups d'informació personal, similar a l'exposada en la primera fase de les estratègies de *networking*.

Cada cop que efectuem un seguiment (vegeu més avall), tant de referències com de presentacions, hi hem d'introduir un recordatori temporal.

Cal treballar en dos ritmes. A curt termini, qualsevol seguiment ha de tenir un missatge en menys de 24 hores; hem d'establir, però, un segon termini a una setmana o màxim a un mes vista per retornar sobre el contacte per veure si hi ha hagut progrés en la nostra recomanació, referència o presentació. Recordem que ens referim a l'efecte de mantenir contacte amb una altra persona, no pas a seguir un projecte o negoci conjuntament. Es tracta de tenir un suport a partir de la base de dades per tal de mantenir el contacte.

La periodicitat és crítica i en part depèn del nostre objectiu en aquella persona i de la seva pròpia personalitat. El contacte ha de ser freqüent, però no constant i abusiu. Seria contraproduent.

Els sistemes de gestió de contactes (Outlook, Agenda d'Apple) permeten establir recordatoris i alertes. El mateix passa amb els gestors de bases de dades que també permeten programar rutines més elaborades.

L'estructura diària de reserva de temps per a *networking* podria ser entre trenta minuts i dues hores. Cal assumir que la dedicació a trobades en convencions professionals, assistència a esdeveniments de *networking*, etc., pot desviar cap amunt aquesta previsió. És important que, de mitjana, assolim al llarg d'una setmana o un mes el nivell de temps dedicat a *networking* que ens haguem fixat.

Algunes activitats típiques són:

1. Revisar els contactes amb alertes d'avís i seguiment.
2. Revisar els contactes que no responen i decidir si els mantenim actius o els hibernem -i fins quan.
3. Decidir quins nous contactes entren en la categoria de «potencials» i planificar les accions per aproximar-nos-hi.
4. Fer aquestes accions per contactar: trucada de telèfon, contacte a través de Skype, contacte a través de xat (*messenger, googletalk, etc.*), missatge de correu electrònic, carta.
5. Planificar el treball sobre contactes antics i nous per a propers dies. Generalment això es fa de setmana en setmana, encara que coneixem *networkers* d'èxit que ho fan cada dia.
6. Planificar i preparar les trobades de *networking*.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

7. Planificar i preparar les tasques de preparació de continguts per a publicació en blocs, butlletins, etc.
8. Planificar i preparar presentacions professionals.
9. Planificar i preparar trobades presencials.

Evidentment no ho farem tot cada dia! Ara bé, les activitats de seguiment requereixen un ritme diari.

#### No molesteu! Networking en marxa!

És important reservar temps sense interrupcions per avaluar, planificar i preparar les accions de *networking*.

## 14. TÀCTIQUES DE NETWORKING

A grans trets, l'estratègia de *networking* consta de tres fases: donar-se a conèixer, establir la nostra visibilitat i establir la nostra credibilitat [Henderson04].

La primera (presentació) consisteix a entrar en contacte amb altres persones a partir dels entorns i les persones que hem establert com a objectiu. És a dir «ens fem visibles» dins l'horitzó personal o empresarial del nostre contacte objectiu. Això s'assoleix a través de diversos mitjans que comentarem més endavant. La meta és que el nostre contacte o els nostres contactes objectius ens coneguin i siguin conscients de la nostra existència i vàlua potencial en les esferes personal i empresarial. El valor d'aquesta visibilitat està en relació amb la qualitat del nostre coneixement i del valor que hi aportem a través. No es tracta de fer-se visible per trets de personalitat (simpatia, amabilitat, etc.).

La segona (referències) té com a objectiu demostrar la nostra credibilitat, que som fiables. És a dir demostrar que l'intercanvi d'informació que hem aportat és de qualitat i està al servei dels nostres contactes. Això inclou, també, la informació sobre nosaltres mateixos: demostrar que donem informació correcta, que complim les promeses, els terminis de finalització de projectes, etc. L'altre, el nostre contacte objectiu, va articulant un model de la nostra capacitat i fiabilitat. Aquest model és la base de l'establiment de confiança. És un procés de treball reiterat i que es va construint al llarg del temps.

En una darrera fase d'assentament de la relació el que realment estem establint és una forta confiança mútua demostrant reiteradament que el que fem va en benefici de tots dos. Aquest benefici s'ha d'entendre en estrictes termes empresarials. És important remarcar el component de treball a llarg termini: establir i afermar una relació de benefici mutu va més enllà que la simple negociació hàbil que aporti benefici mutu puntual.

#### Les tres fases del cultiu de relacions

- Visibilitat: a través de mitjans i tàctiques que evidenciïn el nostre coneixement i la nostra capacitat d'aportar valor.
- Credibilitat: refermant la confiança mútua a còpia de mostrar que donem informació de qualitat i que complim els compromisos.
- Benefici mutu: treballant el benefici a mig i llarg termini i superant la miopia del «regal a curt».

Com hem dit, el procés de *networking* es pot caracteritzar per l'intercanvi d'informació entre persones de cara a assolir un resultat professional i empresarial millor. Preferentment, aquest benefici ha de ser mutu.

### 14.1. La referència personal i les presentacions

Hi ha un tipus d'intercanvi d'informació que potser és característic del *networking*: l'intercanvi d'informació sobre terceres persones. Probablement la informació més valuosa per construir xarxes de contactes és aquesta. És oferir a l'altre una porta d'entrada basada en el contacte personal.

#### Com gestionar les presentacions i les referències?

Passar informació sobre una tercera persona té diversos nivells. En bona part la diferència rau en el grau de confiança i compromís personal amb el contingut informatiu que expressa la persona que passa la informació.

Per exemple, si comentem al nostre interlocutor que alguna persona o empresa és especialment bona en una determinada acció però (a) no els coneixem personalment o (b) no hi hem tingut una experiència de col·laboració que ens hagi permès avaluar i contrastar aquesta qualitat, llavors més que donar informació el que estem fent és passar un *quasirumor*.

El boca orella, de vegades, per desgràcia, correspon més a un contagi d'informacions poc contrastades que a una transmissió de qualitats comprovades. Però cal tenir en compte que és així!

D'altra banda, en aquest nivell nosaltres tampoc no ens comprometem gaire personalment en passar la informació: no hi posem la nostra reputació en joc, tot i que si el «rumor» finalment és fals, ens acabarà afectant, i més ràpid i de manera més extensa del que ens pensem. Segons un estudi de Nielsen [Misner98, referències primer capítol], un client satisfet ho comenta, de mitjana, amb unes cinc persones; un d'insatisfet, amb unes trenta. Afegim l'efecte de la connectivitat pròpia de les xarxes socials complexes i tenim un panorama difícil com a «col·laborador» pel fet d'haver propagat una informació de poca qualitat.

#### Referències personals

La referència seria més aviat una contribució voluntària d'informació positiva avalada per una experiència personal. Qui fa la referència dóna el pas de recomanar activament o de donar un missatge positiu de suport confirmant les capacitats d'un tercer. Per exemple, al sistema de xarxa social en línia LinkedIn hi ha una possibilitat que és la de l'*endorsement* (que podem traduir per 'suport') que consisteix a poder escriure un missatge positiu sobre cadascun dels aspectes professionals que apareixen en el currículum en la versió consultable en línia de persones que estiguin connectades a nosaltres, i així confirmem i refermem el que hi apareix. I viceversa.

Aquí teniu, per exemple, un text que vam deixar a la llista d'expressions de suport (*endorsement*) per al fundador i director d'una empresa dedicada al desenvolupament i innovació en tecnologies de la informació entre d'altres sectors, al sector salut:

«M. És un empresari molt innovador amb un autèntic interès a activar la R+D del sector TIC. Realment ha mostrat que és capaç de transformar coneixement en mercat. Si voleu aplicar noves tecnologies al sector de salut, és una persona a tenir molt en compte.»

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

A diferència del simple boca orella, aquí hi ha hagut una interacció prèvia positiva, probablement continuada. Si fem una referència de B vol dir que tenim confiança en B. També exposem més clarament la nostra reputació en donar aquesta referència.

En el nivell de referència següent, la persona referida està participant en l'acte de la referència. Si jo parlo amb A de B (faig una referència de B) en una conversa (presencial, telefònica, per xat o per correu electrònic) i B està present, estic visualitzant que em comprometo encara més amb la meva apreciació positiva; ja estic buscant que s'iniciï ben aviat el contacte entre A i B.

Finalment, quedaria un altre nivell que alguns anomenen «recomanació forta» o «presentació positiva». Senzillament, es tracta de passar una informació més carregada emocionalment, gairebé la pròpia història de la persona que referim segons ella ens l'ha explicada a nosaltres (el famós «Elevator Pitch»<sup>2</sup> seu però transmès per nosaltres).

Per exemple, el nostre amic J. ha desenvolupat una empresa dins del sector farmacèutic en l'àmbit dels medicaments genèrics. Tot i que és una empresa amb un sensacional èxit de mercat, quan ell en parla remarca dues coses: (a) que els genèrics són una forma de canviar el sector farmacèutic i (b) que li encanta demostrar que una empresa petita pot ser molt innovadora i generar èxit de mercat en un sector tan dominat per les grans multinacionals. Quan es parla amb ell, el que es capta és la seva passió per aquests dos aspectes que van més enllà de la simple lògica del benefici empresarial. Aquesta passió es transmet i la transmetem quan fem una «presentació positiva». Diem alguna cosa així com ara «hauries de parlar amb J., és innovador i, a més, està fent diners a cabassos, té idees noves de desenvolupament empresarial i ho viu».

Hi ha una segona interpretació de la «presentació» i és l'acte de presentar una persona A a una altra B amb més o menys èmfasi pel que fa al suport que li donem. De l'experiència positiva de la persona a qui hem fet la referència o presentació de la referida, també dependrà l'augment de la connectivitat de la nostra pròpia xarxa, ja que ella mateixa ens referirà a nosaltres i hi reforçarem llaços i aconseguirem nous contactes que ella mateixa ens proporcionarà.

## 14.2. Seguiment

Tant si la interacció s'ha circumscrit a les nostres esferes personals com si ho ha fet a les professionals, cal fer-ne un seguiment posterior. Tradicionalment s'ha recomanat entrar en contacte amb la persona amb qui vam interactuar en un límit de 24 hores. Igualment, en el cas que l'intercanvi hagi estat una referència o presentació d'un tercer.

El millor seguiment és fer el que ens hem compromès a fer: passar una referència, presentar una persona, passar més informació, quedar novament. No complir el que s'ha acordat és el pitjor que es pot fer. Si una persona no compleix el que hem acordat d'intercanviar o fer, no l'hauríem de tornar a considerar en una propera interacció. Com a màxim li podem donar una nova oportunitat.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> L'elevator pitch és el missatge, conversa, «presentació comprimida» que podem transmetre en el temps que dura una pujada en ascensor a la nostra persona objectiu.

<sup>3</sup> Recordem una altra vegada tota l'evidència aportada per la teoria de jocs cooperatius (Tit-for-Tat, etc.)



## Entre connectar i barrar el pas

Normalment, per la via de les presentacions, referències, etc., o senzillament perquè apareixem en un sistema en línia de *networking*, sense arribar a convertir-nos en grans connectors (o potser sí, si és el nostre objectiu), sí que acabarem sent vistos com a camí cap a d'altres persones. Rebrem peticions de connectar amb nosaltres o de connectar a través de nosaltres. En aquest moment hem d'avaluar si hem de franquejar el pas o barrar-lo directament. Un connector no és solament un facilitador de contactes, també és un sentinella que filtra l'accés a la seva subxarxa.

### Què fer en cada moment? Com fer-ho?

Estem en zona delicada, ja que entrem en la zona de relació personal. Potser els casos més senzills són quan qui contacta és un total desconegut per a nosaltres... i per a la persona a qui vol accedir. Potser, al contrari, encara és més delicat quan la persona és propera i no veiem que sigui la més adequada per connectar amb la que ella vol. La casuística és inacabable.

La recomanació general és actuar en termes de la confiança que ens mereixi cadascun dels participants i la probabilitat que la seva relació sigui positiva. Hem de pensar principalment que tots dos puguin obtenir un benefici de la nostra acció de connexió.

## 14.3. Petites tàctiques útils

### Tenir cura del «nucli dur»

Hem de tenir ben clars qui són els nostres referents a la xarxa, amb els qui considerem que hi tenim més relació i dels qui obtenim resultats millors. Cal planificar-hi contactes regulars i periòdics, cadascun de la manera més avinent.

### «Passava per aquí»

La base del manteniment del contacte de vegades passa per dir només això. No cal demanar res, només informar-nos sobre com li van els projectes, al nostre contacte, i quines notícies té. Podem començar oferint-li aquesta informació pel que fa a les nostres activitats.

### «Com va la vida?»

Bàsicament saber com li van les coses i què pensa fer. Un truc és posar un horitzó temporal: «Com enfoques el proper trimestre? Quins objectius tens?». Les preguntes obertes ajuden.

### Socialitzar

A banda d'organitzar reunions regulars «físiques», és a dir, no virtuals, dins un àmbit professional, no està de més anar a fer trobades més informals en un entorn separat de la professió: dinars, sopars, sortides. Les relacions es refermen a còpia de temps.

### «Què i qui et fa falta?»

Mirar de saber els objectius del nostre interlocutor però oferint ajuda. Prioritàriament ajuda que no



## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

solament podem o hem de donar nosaltres. «Això t'ho podria solucionar l'empresa X, pregunta per la persona X que ens coneixem de fa temps.» Fins i tot funciona quan ens presentem a un membre nou. «Què et fa falta? Com et puc ajudar?» són preguntes que inicien o reforcen moltes relacions.

#### «Te'n recordes, d'allò? Doncs...»

Cal recordar sovint el resultat positiu dels projectes, contractes, solucions que hem aconseguit gràcies al nostre contacte o a un part substantiva de la xarxa. Un missatge informant que hem tingut èxit i agraint-li la cooperació és una manera cortesa d'expressar i reforçar la reciprocitat.

## 15. EL SUPORT TÈCNIC: MITJANS DE COMUNICACIÓ PER CONNECTAR

Les possibilitats de connexió són molt diverses:

- a través del correu electrònic;
- utilitzant els serveis de *networking* en línia;
- creant un butlletí electrònic de notícies;
- convidant a conèixer el nostre bloc professional o personal;
- enllaçant-nos al bloc personal o professional que ens interessa;
- fora d'Internet: des de la targeta fins a l'organització d'un esdeveniment de *networking*.

### 15.1. El correu electrònic

La utilització del correu electrònic va més enllà de la mínima presentació o comunicació. Arribem a la comunicació per correu electrònic perquè després d'haver avaluat l'interès mutu tenim interès de connectar-nos-hi.

Podem establir un contingut de pura presentació, de recordatori d'un vell contacte o passar informació útil. Les possibilitats són diverses i podem escollir la forma més adequada de redacció.

Podem utilitzar les possibilitats del correu electrònic per accelerar el *networking*. Per exemple:

#### a) Facilitant la recollida i el tractament de les nostres dades

Afegir la nostra targeta de presentació electrònica («vcard»). Associant-la al correu electrònic facilitem al nostre receptor la transferència de les nostres dades de contacte a la seva pròpia base de dades de contacte (com a mínim gestors de contactes del tipus Outlook de Microsoft o Agenda d'Apple (en format de fitxer .vcf). Aquests formats també ens permeten sincronitzar-los amb les nostres PDA i agendes de mòbils, de manera que quan trobem alguna persona d'interès en un determinat lloc li podem passar ràpidament, per Bluetooth o infrarojos, les nostres dades essencials de contacte i queden immediatament emmagatzemades en el seu aparell electrònic.

#### b) Modulant la nostra «signatura» de manera que estigui més en sintonia amb l'objectiu del correu electrònic. Tots els programes de correu ens permeten generar i editar un petit fitxer de signatu-

ra que inclou la targeta de visita però també text que ens permet escriure una petita frase o missatge relacionat amb el nostre contacte.

- Per exemple, si estem enviant un correu electrònic per informar d'una trobada professional (com ara una fira), podem afegir a aquesta signatura la menció de l'event:

Josep Tutusaus i Lopez  
 e-mail: tutu@fastsolutions.com  
 mòbil: +34687777777  
 Ens podem trobar al Palau d'Agricultura durant AgroNet, a l'estand F43

- També podem enllaçar amb altres formes de presència virtual que mostren les nostres competències i interessos; per exemple, indicant no sols el nostre *website* d'empresa sinó també el nostre bloc personal o professional, on pot ser que la persona que llegeixi el correu electrònic pugui trobar informació d'interès i avaluar millor la nostra competència i els nostres interessos:

Josep Tutusaus i Lopez  
 e-mail: tutu@fastsolutions.com  
 mòbil: +4687777777  
 bloc: <http://agroconexions.com>, la comunitat virtual de referència màrqueting efectiu en el sector Agro.

### Normes pel que fa a l'ús de correu electrònic

Convé respondre sistemàticament a les peticions de *networking* o al pas d'informació. No és gens pràctic i genera sospites o rebuig esperar respostes i no rebre-les. Això val per qualsevol mitjà de comunicació, però resulta especialment crític en el cas del correu electrònic.

Si no es pot contestar immediatament, més val enviar un missatge curt anunciant que, com a mínim, hem llegit el que ens han enviat.

L'ús dels certificats de retorn («rebut», «return receipt», segons els sistemes de correu electrònic) en els correus electrònics que nosaltres enviem és una manera de demanar la confirmació de resposta per part del receptor sense obligar-lo a redactar un missatge de tornada.

Alternativament, cal veure com i quan ens responen per avaluar la rapidesa i proximitat dels nostres contactes. No sempre cal posar automàticament a la zona baixa de prioritat les persones que no contesten a les nostres peticions d'entrar en contacte, però pot ser un indicador que, tot i que ens puguin interessar, no són gaire curoses amb la reciprocitat. Es pot insistir algun cop més, però ser reiteratiu resulta contraproductiu.

#### a) Ser transparent quan toca

Si passem informació a un possible contacte o a un contacte ja afermat en la nostra xarxa que té a veure amb una tercera persona (per exemple, per recomanar posar-s'hi en contacte perquè penssem que és un bon professional), pot ser convenient advertir-lo incloent-lo a la llista de receptors amb el camp cc: (*carbon copy*). Això també val per a missatges dirigits a un sol grup de la xarxa.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

#### b) Ser confidencial quan correspon

Igualment, és important mantenir l'anonimat respecte de la tercera persona a qui estem recomanant. Per exemple, deixar veure a terceres persones que estem contestant-ne una altra que intencem presentar-lo sense que l'interessat a conèixer-lo ho sàpiga. L'ús del camp BCC dels missatges de correu electrònic bloqueja la visió de l'adreça de la persona a qui s'aplica.

En totes aquestes recomanacions cal mantenir l'equilibri entre la confidencialitat i la privacitat de les comunicacions amb tercers.

#### c) Ser personal

Els enviaments de correus electrònics massius a tota la nostra xarxa no són interessants ni obtenen resultats positius. És interessant, en canvi, tenir segmentades les nostres adreces de correu electrònic de manera que haguem definit diverses llistes de correus per a diversos tipus de conceptes. Per exemple, podem tenir separades les adreces en termes de competències, interessos, àrea geogràfica i sectors i passar periòdicament informació que pensem que pot interessar a totes les persones conegudes en aquests grups.

Cal no oblidar que els missatges poc personals passats a grups de persones que sembla que puguin ser el nostre *target* no són gaire efectius. Tampoc en el cas de les xarxes. És més important adreçar-se a punts importants de la xarxa que potser poden reenviar la nostra informació a d'altres i, en qualsevol cas, és crucial modular-ne el contingut.

#### d) Preguntar

La manera més fàcil d'accedir o incitar una resposta és preguntar. Si és la primera vegada que hi contactem, convé escriure un primer paràgraf posant-lo en context i explicitant la importància que té per a nosaltres la pregunta que realitzem. Ajuda el fet de deixar molt clar que la resposta pot aportar un reacció per part nostra que, potencialment, podria ser d'interès per al receptor.

#### e) Passar informació col·lateral

Una manera de reforçar les connexions és pensar en què interessa als altres. També és una forma d'anar mantenint el contacte amb connexions que s'estan fent velles però no volem perdre. Recordar algun *hobby*, passar informació sobre un esdeveniment esportiu o alguna referència d'informació professional que sabem que pot interessar a aquesta persona són formes de mantenir el contacte no estrictament limitades al pur intercanvi professional.

## 15.2. Els serveis de networking en línia

Els serveis de *networking* en línia ofereixen moltes facilitats per poder activar i gestionar les nostres xarxes de contactes.

La majoria com a mínim permeten:

- Crear i administrar el nostre perfil informatiu.

- Explorar els contactes dels nostres contactes directes.
- Cercar per diversos criteris.
- Localitzar persones.
- Trobar persones en comú.
- Establir contacte via correu electrònic intern.
- Recordatoris de dates: aniversaris, esdeveniments.
- Accés a pàgines webs, blocs.
- Gestionar comunitats d'interès dins de la pròpia xarxa.
- Alertes.
- Promoure contractació.

Alguns dels avantatges més clars d'aquest tipus de serveis és que la nostra informació bàsica, el que s'acostuma a anomenar «perfil», està sempre disponible 24 hores al dia per a tothom i que podem comprovar si hem rebut missatges en qualsevol moment que ens vagi bé (normalment rebrem més peticions de presentació que peticions de referències).

### **Sincronitzar amb altres suports**

El perfil inclou també les nostres connexions; inclou les persones que coneixem directament i que volem publicitar. Per facilitar-ho s'ofereix la possibilitat de transferir el contingut de la nostra agenda electrònica (Outlook de Microsoft, Agenda d'Apple o altres formats) i «pujar-la» al *website* del servei de *networking*. Alternativament, quan fem un nou contacte a través del servei electrònic podem «baixar-ne» els detalls a la nostra agenda electrònica en el format que escollim.

### **Ubiquïtat en l'accés als nostres contactes**

També podem accedir a tota aquesta informació des de qualsevol lloc amb una connexió a Internet, sense haver de carretejar una agenda «de les antigues». També comprovarem coses que amb altres sistemes són una mica costoses de calcular.

### **Cerca a partir de contactes directes**

La majoria de llocs ofereixen un servei de cerca a través dels contactes de la nostra xarxa. Normalment aquesta cerca està limitada a no més de dos o tres graus de separació. Així ho fan tant LinkedIn com Econozco, i molts altres. Recordem que per la mena d'estructura que tenen aquestes xarxes (gràcies als físics per la seva feina!) sabem que, a partir d'un node qualsevol amb una connectivitat pròpia no gaire alta, ràpidament podem arribar en dos o tres passos a un nombre considerable de persones que potser no coneixem i haurem d'avaluar si ens interessin!

### **Cerca especialitzada**

Cal remarcar, també, que en associar descriptors d'activitat professional, sector, interessos personals i professionals podem ser consultats i trobats per criteris específics.

I viceversa, podem buscar persones amb perfils que ens interessin. Per exemple «consultor en tecno-

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

logies de la informació» o «interessat a fer negocis a Barcelona», etc. Una alternativa interessant a aquesta mena de descriptors és la que ofereix Eacademy, on cada persona pot posar en el perfil les seves «cinquanta paraules» que l'identifiquen millor com a professional i com a persona.

Sobre aquestes funcionalitats bàsiques es poden enviar missatges de presentació, demanar referències, proposar-les, etc. Alguns ofereixen serveis de suport per localitzar serveis professionals d'interès per a la nostra empresa o ajuden a organitzar «campanyes» sobre la xarxa.

#### El factor distància

La utilitat de totes aquestes accions decreix de manera proporcional a la distància de la persona en grau de connexió i al grau de coneixement que els nostres contactes directes en tenen. Per això, alguns serveis, com LinkedIn i Econozco, limiten el grau de separació de les cerques a tres enllaços: en realitat és una limitació més que suficient, ja que ens dona accés teòric a milers de possibles contactes.

Molts d'aquests serveis tenen eines per crear objectes i espais de socialització a partir dels quals podem donar-nos a conèixer i guanyar visibilitat, cosa que finalment porta a contactes: grups, fòrums, blocs... Aquestes possibilitats ens permeten (a) organitzar els nostres propis grups d'interès (clubs a OpenBC, grups a LinkedIn) i (b) poder accedir a grups ja formats que, com sabem són dues estratègies clàssiques de *networking*, per (a) guanyar visibilitat i (b) aprofitar xarxes ja existents.

### 15.3. Guanyant visibilitat via blocs

Els blocs, en principi, es poden considerar una web de tipus personal on es van anotant entrades com si fos un diari. És una forma molt fàcil de publicar informació valuosa o opinió.

Cada entrada està escrita en forma de web, de manera que qui l'escriu té plena capacitat per incloure dins el text un enllaç a les fonts d'informació de què parla: *websites*, fòrums, diaris a Internet... i altres blocs, és clar.

D'altra banda els blocs permeten de manera molt fàcil que cada entrada de l'autor del bloc rebi comentaris que també queden publicats a la vista de tots. Cada comentari pot ser anònim o pot portar les dades de contacte de l'autor. Així, enviar un correu electrònic a l'autor d'un comentari o accedir a la seva pàgina web o al seu bloc és molt fàcil, es qüestió de prémer un botó.

Els blocs són una màquina de crear diàlegs a través de la qual es contrasten i milloren les idees de l'autor i s'expandeix la xarxa de contactes a partir de contribucions d'interès.

Per tant, els blocs són una eina que serveix per articular converses entorn a un tema i per crear xarxa entre blocs i persones i entre la comunitat que es va articulant entorn a un tema o opinió. Són un exemple clar que a través de la possibilitat de crear «objectes de socialització» es poden crear autèntiques xarxes socials.

Els articles o posts (els missatges individuals que penja l'autor del bloc) i els seus comentaris queden emmagatzemats en el lloc web on es publica el bloc i es poden consultar els arxius de comentaris passats i fer cerques de material d'interès i de persones d'interès.

Per publicar un bloc no cal gaire capacitat tècnica. Hi ha una gran diversitat d'entorns que ofereixen,

dins els seus servidors, una interfície senzilla per publicar blocs i servei d'allotjament de tota la informació associada. Alguns són serveis gratuïts, altres ho són de pagament. Potser els més populars són Blogspot.com (gratuït: <http://www.blogspot.com>) o Typepad (<http://www.typepad.com> de pagament). Altres alternatives properes serien els blocs gratuïts oferts per Vilaweb.cat (les seves «bitàcoles») o Bitacorae (també gratuït).

El que és interessant és el dinamisme dels continguts del bloc i la capacitat que ofereix als seus lectors de subscriure-s'hi per via d'un lector RSS. Aquesta és una tecnologia senzilla d'alertes d'informació que ens informa de quan hi ha hagut canvis en una font d'informació, en el nostre cas, i ofereix la possibilitat als nostres lectors de saber quan hi ha hagut canvis al bloc, generalment quan hem escrit una nova entrada (article) o fins i tot quan hi ha hagut comentaris als comentaris que un lector ha escrit. Aquestes tecnologies reben el nom de Tecnologies de Sindicació o d'agregació de continguts («RSS» vol dir Really Simple Syndication). Els mètodes de sindicació, en realitat, permeten exportar el contingut de cada comentari de manera que també es pugui incloure directament i publicar de forma automàtica en altres webs. D'aquesta manera, els nostres comentaris, si són considerats interessants, per altres fonts amplifiquen la seva publicació. Per llegir els fluxos RSS n'hi ha prou de tenir un lector del tipus dels que s'ofereixen a Bloglines.com (gratuït) i altres llocs. Així podem seguir l'actualitat en els blocs que més ens interessin.

Els blocs poden ser tan personals com professionals. Des del punt de vista de *networking* ens interesen tots dos aspectes. Si anem guanyant respecte per les nostres opinions i la qualitat del nostre bloc, anirem convertint-nos en una referència i acabaran arribant possibilitats de contacte. Així doncs, un bon camí per començar o complementar la nostra xarxa social és treballar en un bloc amb contingut professional on ens especialitzem i donem opinió i consells autoritzats [Shactman02].

### Emprenedors/es: el bloc o el pla de negoci?

Les xarxes personals són especialment importants per als emprenedors. Normalment se'ls recomana aprofitar les xarxes per buscar contactes que els són necessaris: inversors, per exemple.

Alternativament se'ls recomana l'estratègia de crear un mitjà d'informació, com ara un bloc, per tal de guanyar credibilitat i visibilitat indirectament. Per exemple, si volem fundar una companyia que explotará tècniques de Genòmica podem començar a donar-nos a conèixer muntant un bloc on publiquem notícies que demostrin la nostra competència en aquest àmbit i que estem al dia del mercat en què volem desenvolupar la nostra activitat. Si articulem bé aquesta estratègia acabarem sent coneguts, i contactarem amb persones que, finalment, ens poden servir de referència per quan calgui buscar capital o altres recursos.

Fins aquí la recomanació «ortodoxa». Podem anar una mica més enllà?

El bloc per donar a conèixer la nostra idea de negoci.

Un cas de bloc recent i força comentat ha estat el cas de la companyia d'explotació de xarxes WiFi FON llançat per Martin Varsavsky (fundador de Jazztel). Ha utilitzat el seu bloc personal per explicar punt per punt la seva estratègia de negoci, les reunions que tenia, a qui reclutava de personal tècnic, quina era la línia de R+D que volia portar endavant, etc. En aquests moments el projecte - que té molts detractors - continua expandint-se pel Japó, França, Itàlia, Alemanya, els EUA, Suècia i Finlàndia i ha rebut una aportació de capital dels fundadors de Skype i Google d'uns 18 milions d'euros. El primer article on Varsavsky anunciava la seva idea potser era aquest:

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

<http://spanish.martinvarsavsky.net/empresas/aaavamos-a-crear-el-paas-wifi.html>

Aquí es pot llegir una ressenya interessant d'un professor de negocis que analitza l'economia digital que s'ha convertit en gairebé «blocaire corporatiu» de FON... que comparteix aules amb Varsavsky a l'Institut d'Empresa, Escola de Negocis de Madrid: un altre exemple de *networking*): <http://edans.blogspot.com/2005/10/vuelve-fon.html>

El bloc per anar desenvolupant el producte, reclutar personal... i ja veurem quan arribem a buscar inversors.

#### Un altre exemple

Negonation, en el moment d'escriure aquest text, encara és una empresa en formació. La seva idea de negoci gira entorn a la creació d'un sistema legalment segur per facilitar no solament les transaccions en línia sinó també el procés de negociació. Aquí donen la seva idea:

«Proporcionar un sistema legal a la nación Internet es un desafío enorme. Mientras lo conseguimos o perecemos en el intento, hemos montado este blog para compartir avances, dudas y reflexiones. Nuestro primer servicio se llama Tractis, una plataforma de negociación y administración de contratos en línea que consume nuestros días y nuestras noches. Bienvenido a Negonation Blog. Comentarios bienvenidos.»

A més, tenen entrades directes per qui hi vulgui col·laborar per desenvolupar software o treballar més en aspectes legals (cal que et registris). Van rebre el premi de la Fundación DMR a la millor idea de start-up.

Què? Encara sembla «perillós» anar publicant les idees de negoci en un bloc?

## 15.4. Cercadors

Els blocs també tenen un avantatge afegit: són sistemàticament indexats i cercats pels buscadors.

En aquest sentit, la capacitat que ens aporten els blocs d'ajudar a incrementar la nostra visibilitat es veu amplificada per la facilitat de ser trobats a partir de cercadors com Google (<http://www.google.com>) o d'altres especialitzats a cercar només blocs com Technorati (<http://www.technorati.com>).

El que és important en aquests casos és ser hàbil a posar etiquetes o petits descriptors a cadascuna de les nostres contribucions als blocs (articles). Així, si estem treballant per ser més visibles com a, posem, experts en fabricació i distribució de medicaments genèrics i estem comentant en un article l'aparició d'una nova patent per a una molècula, la serendepitina (completament fictícia), d'ús en processos inflamatoris, posem per cas, podem utilitzar com a etiquetes: «noves patents», «serendepitina», «novetat» «genèrics», «fabricació i distribució de genèrics», «processos inflamatoris». I, evidentment, repetir aquestes descripcions d'etiquetes en els idiomes que considerem més importants dins la comunitat d'interès i de negoci a la qual ens volem adreçar.

D'aquesta manera, quan alguna persona busqui «genèrics» i «processos inflamatoris» hi ha una possibilitat més alta que localitzi el comentari que hem fet al nostre bloc, que llegeixi alguns altres comentaris i, si considera que tenim un criteri propi i que aportem coneixement de valor, o bé ens inclourà



en la seva llista de blocs d'interès o bé acabarà contactant amb nosaltres. Les tècniques d'atracció de contactes a un bloc són un món a part, però aquesta mínima estratègia n'és una part fàcil d'integrar.

Afegir la descripció dels continguts principals del nostre bloc o *website* en el camp especial per a robots de cerca ja és també un procediment de rutina que molts serveis d'hostatge ens ofereixen.

En ambdós casos hem de trobar l'equilibri en la descripció que fem dels continguts tant de *websites* com d'articles per ser suficientment específic per destacar i ser localitzats per les persones que ens interessa que ens localitzin i, al mateix temps, captar-ne altres de properes que ens poden arribar a interessar en el futur.

Finalment, els sistemes d'etiquetatge, cerca i navegació socials com *del.icio.us* (<http://del.icio.us/>) o *Rojo* (<http://www.rojo.com>) ens permeten posar etiquetes a continguts d'interès i fer que siguin compartides per una àmplia comunitat de persones que ofereixen a la resta la capacitat de «catalogar» informació, documents i referències de forma comuna.

A partir de, per exemple, etiquetar un document nostre sobre «millors estratègies de patentat de genèrics: l'equilibri entre protecció i distribució lliure», estem oferint l'oportunitat que altres persones comencin a trobar-lo i a establir la nostra credibilitat com a experts en aquest camp. Potser a partir d'aquesta primera indicació de competència establim visibilitat en una comunitat. A partir d'aquí pot venir el contacte i el creixement i assentament de relacions personals i professionals.

### 15.5. Missatgeria instantània i telefonia en línia

S'imposa cada vegada més la comunicació a distància, però no té per què limitar-se al flux asíncron de missatges. La missatgeria instantània permet una conversa ràpida a base de text, així com compartir i enviar documents al nostre interlocutor. Hi ha multitud de serveis, des del *Messenger* de Microsoft fins als serveis de missatgeria instantània de Yahoo o Google.

Serveis com *Skype* permeten trucar gratis a altres abonats, sigui quin sigui el lloc del món on es troben. Aquests serveis incorporen també xat i extensions de videoconferència. Segons alguns estudis permeten un estalvi de més del 40% en trucades telefòniques. A més, permeten, per un preu raonable, trucar des del nostre ordinador a un número de telèfon (fix o mòbil) i desviar les trucades rebudes a través de *Skype* al nostre telèfon (fix o mòbil).

#### Combinació de tecnologies

A efectes de *networking* aquests dos mitjans (blocs i missatgeria instantània) combinats amb l'ús hàbil de cercadors ens permet localitzar i ser localitzats fàcilment per les nostres competències i entrar en contacte amb persones de les quals podem esbrinar per via d'Internet una bona quantitat d'informació i així establim un primer filtre de confiança. Combinat amb les referències d'altres membres de serveis de *networking* en línia podem tenir un perfil bastant acurat de la persona amb qui volem contactar o que ens vol contactar... en un temps relativament ràpid i amb alta facilitat de comunicació.



## 16. HI HA VIDA FORA D'INTERNET...

Evidentment no totes les formes de comunicació es redueixen a una única plataforma tecnològica. A més d'Internet n'hi ha moltes més.

El contacte personal directe en un entorn «no virtual» és la manera més freqüent de relació personal.

### Inici

L'inici d'una relació personal/professional pot correspondre a una activitat conscient i planificada o respondre a una oportunitat que surti en qualsevol context.

Per exemple:

- trobada en un entorn professional: saló professional, congrés, trobada d'associacions professionals;
- trobada en un entorn no professional: celebració familiar, reunió d'amics, sopar;
- trobada en un esdeveniment de networking professional organitzat expressament per a això;
- entrevista en un àmbit professional.

En qualsevol cas, cal tenir una mínima estratègia de presentació personal i atendre clarament els indicis que ens pot estar mostrant el nostre interlocutor.

### El missatge de presentació

És important tenir preparada una breu elocució sobre nosaltres, que puguem fer-la en molt poc temps, però que ràpidament situï el nostre interlocutor amb nosaltres i els nostres interessos. És especialment útil en les trobades no planificades, casuals en entorns professionals, o en esdeveniments de *networking*.

- Qui som.
- A què ens dediquem.
- Què sabem fer.
- Què ens interessaria fer.
- Què podem oferir.

Evidentment, això es pot dosificar segons el ritme i l'alternança de la conversa. Però cal no oblidar que l'objectiu de la nostra «presentació comprimida» és situar el nostre interlocutor davant de les nostres potencialitats com a possible connexió.

Cal deixar fluir la conversa i, si cal, començar a explorar què es pot fer conjuntament amb l'interlocutor. El que no cal és pressionar-lo directament per aconseguir ràpidament un projecte o una oferta conjunta. Tampoc no és realista pensar que d'una trobada ràpida, o fins i tot d'una primera entrevista, ja podem establir un nivell de confiança prou alt per arribar a aquest compromís. No és el nostre objectiu. El nostre objectiu és iniciar un nou contacte, no encetar un projecte.

### Mínimes orientacions per fer una conversa productiva

Cal intentar trobar un territori comú: interessos professionals o personals compartits, persones conegudes, etc. És un tòpic, però els esports encara funcionen... entre els homes i les dones.

És bo ser el primer a aproximar-se i fer la primera pregunta. Aquesta fase paralitza moltes persones. No cal fer una pregunta exageradament rebuscada o intel·ligent. No es tracta de mostrar res especial sinó d'iniciar una conversa. Preguntar el nom, la ciutat de residència o la professió acostuma a ser suficient per començar si és la primera vegada que s'assisteix a l'esdeveniment (si estem en una cita de *networking*, per exemple).

No s'ha de fer preguntes que es puguin contestar amb un «sí» o un «no» perquè són la manera segura d'entrar en un espai de silenci tibant o, pitjor encara, en una cadena de preguntes per mantenir la conversa que són el millor mètode perquè ens classifiquin d'irrellevants o insegurs.

Les preguntes obertes porten a establir més punts de contacte que ens poden suggerir nous interessos comuns. Generalment són les preguntes del periodisme, les que comencen per «Què...?», «Com...?», «On...?», «Quan...?», «Qui...?» i «Per què...?»

En compensació, nosaltres també hem d'evitar contestar amb un simple «sí» o «no».

Una variació molt important del «Qui...?» és l'adreçada a aconseguir referències o presentacions. «A qui coneixes que...» («A qui coneixes que em pugui aconseguir informacions sobre genèrics?»).

Una altra variació molt important és: «A qui et podria presentar que et pogués interessar?»

És important enfocar la conversa més en l'altre o en terceres persones amb les quals aquest altre ens referència o a qui nosaltres referenciem. Al cap i a la fi, volem saber-ne més, d'ell, i trobar més punts en comú.

Trobar el temps adequat de la conversa: té un principi, un desenvolupament i un final. Una manera de visualitzar el quasifinal és el moment d'intercanviar targetes professionals o intercanviar-les via PDA o mòbil.

És important marcar bé el final de la conversa, no quedar-se donant voltes sobre el que ja s'ha dit. No és dolent ser el primer a marcar el final.

Més tard, quan gestionem els contactes realitzats, indexarem les dades del contacte, les de les referències que es puguin haver donat i fixarem moments de seguiment i recordatori (per exemple, agrair la referència donada i, més tard, informar del resultat que se n'ha obtingut).

### La targeta

La nostra targeta de negocis és important, però també ho és la del nostre interlocutor.

La nostra ha de donar les dades mínimes necessàries de contacte, però també ha d'aportar informació respecte a la nostra àrea d'activitat.

Podem jugar amb més informació a les dues cares: una, per donar les dades habituals i esperables, pot-

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

ser completades amb una petita fotografia nostra. L'altra cara, el dors, per aclarir el nostre focus professional amb una frase breu, un eslògan que remarqui el tipus d'activitat que desenvolupem.

El títol de la nostra funció dins l'empresa o de la nostra faceta principal pot ser divers. De fet, podem tenir més d'una targeta reforçant funcions diferents que podem utilitzar segons el tipus de contacte a realitzar.

És més fàcil de fer-ho amb una PDA, on podem tenir diverses targetes electròniques sota diversos conceptes.

Sobre la targeta del nostre interlocutor també en podem extreure informació d'una ullada i fer una primera deducció sobre la seva activitat. A partir d'aquí podem fer preguntes sobre la seva línia d'activitat, què fa de nou, què aporta, què ens pot interessar. És una manera d'iniciar la conversa i de captar informació de l'interlocutor alhora que oferim informació sobre nosaltres mateixos.

Acabada la trobada, cal intentar memoritzar el més destacat, el que ens ha semblat més remarcable i, posteriorment, emmagatzemar la targeta de forma ordenada. Una mica de redundància informativa no fa mal: entrarem també les dades de la targeta al nostre PC i PDA, i també al telèfon mòbil si hi tenim amb agenda. Podem afegir algunes notes descriptives i alguns codis que ens permetin completar el perfil del nostre contacte. Establirem també una periodicitat o una alerta per recontactar-hi.

Paga la pena enviar un petit missatge agraint a l'interlocutor la trobada que vam tenir i afegint-hi alguna informació d'interès respecte a la nostra activitat: potser hi ha alguna cosa que l'interessi.

#### De la targeta real a la virtual: ajuts tecnològics

Proliferen els sistemes de lectura òptica que ens permeten escanejar les targetes tradicionals en paper i passar-les a un format que pugui ser carregat i gestionat, en bases de dades, o en gestors de contactes com l'Outlook de Microsoft, l'Agenda d'Apple, o formats compatibles amb diversos PDA. (Vcard, Vcf, LDIF, LDAP, .csv o .txt).

Aquí n'hi ha uns quants exemples:

[http:// www.irislink.com](http://www.irislink.com)

<http://www.cardscan.com>

<http://www.ngs.eu/html/publicait/detalleproducto.asp?id=72&ids=4>

#### La carta de presentació

La carta de presentació (igualmente utilitzable en format electrònic) és un breu text que s'ha de modular d'acord amb els nostres interessos. No és el mateix presentar-nos per obtenir una feina que per oferir i obtenir serveis.

En qualsevol cas, hauria de tenir una explicació clara de per què estem enviant aquesta carta a una persona determinada. També hauria de tenir un toc personal tant en la forma en què ens presentem nosaltres mateixos com en la forma en què mostrem el que ens interessaria de la persona a la qual va adreçada. La referència a terceres persones o a possibles llocs de socialització comuns, tot i que encara no hi haguem coincidit (clubs esportius, associació d'exalumnes, associacions professionals...), són recursos que es poden valorar.

## 17. LA XARXA AMB RELACIÓ ALS CLIENTS

La gestió de les relacions personals és una de les bases de la construcció de xarxes. Un cop construïda la xarxa, una de les funcions típiques empresarials de tenir una xarxa té a veure amb la funció de màrqueting.

Quines són les estratègies de màrqueting adequades quan tenim estructurada la nostra base de clients?

N'hi ha dues que, a més, s'assemblen molt, tot i que tenen petites diferències: el boca orella i el màrqueting viral en xarxes.

### El màrqueting per comunicació persona a persona («boca orella») en xarxes

El fet que les xarxes de relacions personals es construeixen sobre la confiança que dipositem en els nostres contactes, té un efecte important i és donar credibilitat a la informació que aquests contactes ofereixen a terceres persones.

Aquesta informació pot referir-se tant a les nostres competències professionals individuals com a la nostra personalitat com, per derivació, als productes i serveis que oferim com a professionals individuals o que ofereix la nostra empresa.

La base de confiança estableix la nostra reputació, i la informació que terceres persones reben sobre nosaltres és contrastada amb els nostres contactes directes i fins i tot amb persones desconegudes a través d'aquests contactes directes.

El fet que les xarxes socials siguin xarxes complexes, implica que garanteixen una ràpida distribució del rumor, cosa que no fa més que reforçar aquest mecanisme de difusió d'informació sobre nosaltres mateixos, la nostra empresa, els nostres productes i serveis.

No cal dir que la reputació, la confiança i la difusió ràpida d'informació en xarxa és un ganivet de doble tall: la informació positiva sobre nosaltres es distribueix tan ràpid com la negativa (o menys, atès que donem referències negatives a més persones que a les que en donem de positives). A més, les casca-des d'informacions (negatives o positives) sobre una xarxa són difícils d'aturar, controlar i compensar [Kempe04]. Redreçar una informació negativa requereix força esforç i reacciona malament a declaracions unidireccionals de la nostra part. Només hi ha una compensació lleugerament més efectiva, que és generar referències positives novament a partir de tercers amb el mínim d'intervenció per part nostra.

### La recuperació de la confiança i la reputació: qüestions de fets, de paraules i de difusió

Hi ha hagut diversos experiments per establir quines són les accions necessàries per restablir la confiança i la reputació un cop passa la veu que hi ha dubtes sobre aquestes dues característiques personals, professionals i empresarials.

Un estudi recent de la Wharton School of Business [Bradlow06] ha establert diversos entorns experimentals per avaluar la dificultat de recuperar la confiança perduda. A aquest efecte van desenvolupar un entorn de joc per comprovar la fragilitat d'un concepte com la confiança que van expressar com «La voluntat d'acceptar la pròpia vulnerabilitat basant-se en expectatives positives respecte a la conducta d'una altra persona». La situació d'experimentació consistia en un joc de cooperació en què cada jugador «senar» s'emparellava amb un jugador «parell». El joc consistia que els jugadors «senars»

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

podien escollir entre passar els diners que els experimentadors els havien donat o guardar-se'ls. Això durant set jugades. Si el jugador «senar» decidia no passar els diners (6 dòlars), la partida acabava. Si els passava, llavors els diners es triplicaven (18 dòlars)... i el jugador «parell» podia decidir quants diners retornar al jugador senar. En realitat, els jugadors «parells» estaven «aliats» de manera que podien decidir en total quants diners s'havien de retornar als jugadors «senars». Es podien passar misatges escrits entre jugadors i entre jugadors i experimentadors.

La idea era comprovar en termes monetaris en quina proporció quedava afectada la confiança com a conseqüència que algun jugador exhibís un comportament poc fiable i com a base de mostrar una conducta que demostrés més confiança, o bé la presentació d'excuses o bé la proposició de promeses podien influir en la recuperació de la confiança en el jugador. El resultat és que l'efecte més important per recuperar la confiança és tornar a seguir una conducta fiable, d'acord amb els compromisos, per un nombre llarg de jugades. És a dir, comportava una important inversió de temps. El factor següent era fer una promesa de redreçar la conducta... i complir-la. Això, combinat amb el coneixement dels jocs de cooperació i la penalització de l'acció de defraudar l'altre jugador, sembla indicar molt clarament quina és l'estratègia a seguir.

Aquesta inversió de temps només es considera per recuperar la confiança d'un jugador. Si tenim en compte el gran nombre de persones a què es pot arribar per via d'una xarxa social i ho combinem amb els efectes observats de la rapidesa en la distribució de rumors en xarxes socials, podem entendre l'enorme inversió de temps i recursos que pot exigir recuperar la confiança i la reputació.

La comunicació «boca orella» o «persona a persona» («*word of mouth*», en anglès) és un fenomen que ens resulta tan habitual que no acabem de mesurar-ne com cal la importància en termes de volum, rapidesa de difusió i atrinxerament d'opinions. En general, tampoc no tenim clar el paper que té l'estructura de la nostra xarxa en la difusió i el consegüent refermament d'opinions respecte a nosaltres, la confiança que inspirem i la nostra reputació.

És important adreçar seriosament i sistemàticament la nostra comunicació mitjançant les xarxes, ja que hi ha evidència clara que és un mitjà molt més barat d'aproximar-nos als nostres clients que les típiques campanyes adreçades a un públic general a través de mitjans de comunicació.

Per què els nostres clients adopten una opinió sobre nosaltres a partir del contacte amb altres persones? Per què ho fem també nosaltres a partir de les referències d'altres persones?

Sembla que la conformació d'opinions i la presa de decisions respecte a persones, productes i empreses depèn molt de l'opinió subjectiva de persones properes a nosaltres en qui tenim confiança. Aquesta confiança és a la base dels mecanismes de propagació: acostumem a fer i creure el que fan i creuen les persones en qui confiem. La propagació de la informació sobre persones, productes i empreses és una difusió d'imitacions; propaguem el que ens diuen.

Els mecanismes clàssics són els de les cascades d'informació, els mecanismes de xarxa i la combinació d'ambdós mecanismes: la propagació en cascada dins de les xarxes socials.

Per no complicar ni fer una exposició gaire llarga apuntem només aquests efectes:

- tendim a decidir fer el que veiem fer als nostres «veïns de xarxa»;
- els veïns amb relacions més fortes tendeixen a tenir més influència sobre nosaltres;

- els veïns amb qui tenim més confiança tendeixen a tenir més influència (acostumen a ser els més propers, també);
- les creences i accions que ens arriben de tercers (referits a aquests veïns) les rebem atenuades i només les acceptem si veiem que ho fan els nostres veïns;
- si sabem que la conducta o creença a imitar prové d'una autoritat (un «expert» amb alta reputació) li conferim més valor si també els nostres veïns propers n'hi concedeixen;
- l'estructura de *small-world* tendeix a afavorir la propagació ràpida de rumors i replicació (imitació) de conductes;

Això tradicionalment ha portat a efectuar estratègies de màrqueting adreçades a informar i convèncer dels nostres productes als anomenats «líders d'opinió», persones que es prenen com a models de comportament o com a «experts» en la nostra àrea d'actuació.

Normalment s'ha suposat que certes persones amb presència significativa als mitjans també estan dins la classificació de líders d'opinió: columnistes de diaris en segons quin casos o bé celebritats, i també pel que fa a les firmes prestigioses en les publicacions especialitzades.

Hi ha molta discussió respecte al canvi que està patint la consideració que tenim cap a aquests líders que trobem en mitjans de comunicació tradicionals, des de l'explosió del fenomen dels blocaires. En efecte, certs blocaires que només tenen presència a Internet són autèntics líders d'opinió, uns més en matèries d'àmbit general, d'altres, en àmbits especialitzats.

Hi ha un segon grup de persones amb molta influència que són les que tradicionalment compren i proven productes nous (els *early adopters*). Per això cal treballar perquè aquestes persones coneguin al més aviat possible els nostres nous productes i les nostres novetats en serveis. Significativament molts d'ells també expressen l'opinió que el producte els ha merescut en diversos mitjans, especialment en blocatge.

Hi ha diversos estudis que remarquen la importància i rapidesa dels blocs en la propagació de nova informació i opinió.

S'ha de tenir cura especial tant dels líders d'opinió com dels *early adopters* i preparar productes informatius i estratègies de comunicació especialment adreçats a ells.

Tot i que aquests referents es poden identificar a vegades com a *hubs* o experts en l'estructura de les xarxes formades pels nostres clients cal prendre molt en compte l'altre component bàsic d'aquestes xarxes, els «connectors». Sembla que hi ha evidències que la veritable acceleració de la difusió depèn d'ells.

En part aquest raonament està en la base de les estratègies de màrqueting viral en xarxa.

## 18. EL MÀRQUETING VIRAL EN XARXA

El màrqueting viral s'ha identificat com l'extensió del màrqueting persona a persona a través del ciberespai [Tischler04]. La idea és procedir "per contagi" entre persones properes, de la mateixa manera que un virus pot infectar una població molt gran pel contacte directe persona a persona a partir d'un primer infectat.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol 11. Networking personal i professional

La base de la imitació i, per tant, de la propagació de les excel·lències del nostre producte o companyia és, en aquest cas, la recomanació i el regal als connectors, d'informació directament o indirectament relacionada amb el producte o empresa que es vol promocionar. Igualment és important tenir-ne alguna idea per generar expectatives respecte a les nostres capacitats individuals.

El màrqueting viral comparteix amb el màrqueting persona a persona una proporció favorable entre els recursos esmerçats i la gran difusió, impacte i retorn que pot generar [Leskovec04]. És, doncs, una estratègia a tenir molt en compte per microempreses. Tot i així han sorgit multitud de professionals de la comunicació i agències capaces de construir aquesta mena de campanyes i que demanen ser valorats de forma corresponent als impactes demostrats i esperables [Ransdel99], [Richardson02].

#### 18.1. Què és el que es contagia exactament?

La base del màrqueting viral és passar als coneguts un missatge que contingui un contingut de màrqueting: una mica com els missatges de correu electrònic que s'acostumen a passar amb algun acudit, notícia o comentari que ens ha semblat interessant i que volem compartir. La diferència és que el que passen en aquest cas és un missatge amb un component directament o indirectament relacionat amb la promoció d'un nou producte o servei o amb el reforçament d'una marca o imatge.

La idea és que el missatge contingui de forma velada o indirecta el concepte que volem reforçar o transmetre. Cal dissenyar el missatge de manera que la persona que el rebí l'accepti tan bé, que no dubti a passar-lo a altres persones dins del seu cercle més directe. Com sabem, aquesta és la manera com es difonen les infeccions. L'estructura de les xarxes ens assegura que podem arribar a una gran quantitat de persones [Levinson98].

Una persona que tingui familiaritat a Internet reenviarà un missatge de màrqueting viral entre 12 i 35 persones més. No perdem de vista que això serveix tant per a les bones impressions com per a les dolentes (amb una certa tendència a ser més actiu amb les impressions dolentes!).

#### 18.2. Característiques del missatge

La base perquè el primer receptor accepti encetar aquest comportament és que el missatge que li fem arribar sigui:

- Entretingut: el missatge té interès, i és entretingut, diverteix.
- Útil: el missatge fa referència directa o indirecta a alguna cosa que l'usuari considera que li pot ser útil.
- Compensador: el receptor d'alguna manera se sent gratificat de manera immediata pel missatge.
- Diferent: el missatge ha de ser una cosa que el receptor no hagi vist mai, que el sobti.
- Fàcil de transmetre: els virus biològics es contagien perquè passar d'una persona infectada a una altra és molt senzill. El missatge ha de ser fàcil de reenviar: un correu electrònic amb un enllaç a un vídeo és molt millor que fer una adjunció voluminosa amb el mateix vídeo.
- Utilitzar els mecanismes psicològics humans de reacció a la novetat. En aquest sentit, és important: ajudar que les persones guanyin visibilitat per apuntar-se a passar un missatge interessant i enginyós, pensar també en els esquemes mentals que ajuden a reaccionar en positiu o en negatiu en un



missatge, tenir en compte la comoditat en la captació i distribució de la informació i, per últim, però no menys important, l'encaix amb les rutines professionals de qui rep el missatge i que esperem que el reenvii (vegeu el cas de la rentadora paritària més avall).

Bona part d'aquestes característiques són comunes a molts missatges publicitaris. Potser cal remarcar com a important el fet que el receptor percebi el missatge com d'alguna utilitat. I el fet que han d'estar directament enfocats perquè el receptor faci el pas de reenviar-los. Apreciar que el missatge ofereix alguna cosa que no solament és d'utilitat per a un únic receptor sinó que ell considera que altres amics propers també se'n poden beneficiar, és una de les coses que porta a fer aquest pas. Però la utilitat no és l'única motivació per fer-lo. Moltes vegades trobar el missatge divertit o xocant pesa molt.

Com saber què és el que pot encaixar en aquestes categories? Doncs preguntant-ho als possibles receptors! Com sempre, cal saber quin és el segment de mercat on volem anar, i conèixer-ne els possibles clients. Un altre cop, l'ús dels mitjans digitals permet captar algunes tendències per via de l'anàlisi de *websites*, del seguiment de temes als blocs i d'ús d'enquestes associades a *websites* que parlen directament de la nostra empresa o bé que hi estan relacionats indirectament.

### Un clàssic: la campanya de propagació de Hotmail

Quan hotmail.com va aparèixer com un servei de correu electrònic gratuït, la campanya de captació d'usuaris va ser bàsicament viral. Aquí en tenim uns quants components:

- Regalar adreces correu electrònic (i d'altres serveis).
- Afegir una petita signatura al final de cada missatge que s'envia a través de Hotmail: "Get your private, free email at <http://www.hotmail.com>"
- El receptor decideix apuntar-s'hi i tenir una nova adreça de correu electrònic.
- O bé la gent recomana directament Hotmail als seus amics i coneguts.
- O bé els amics i coneguts coneixen Hotmail des del primer missatge que van rebre.
- El procés continua.

L'ús de l'estructura de xarxa per promocionar un servei de correu electrònic gratuït encara va ser més extrem en el cas del llançament de Gmail (el servei de correu electrònic de Google): només podies tenir un compte si algú que ja tenia un compte t'hi convidava explícitament. Cada usuari registrat només pot convidar 100 persones. En poc més d'un any hi havia milions de persones amb comptes de correu gratuïts de Gmail.

En el cas de Gmail es fa més evident encara que una campanya de màrqueting viral s'ha d'inscriure en una estratègia de màrqueting més àmplia, com demostra la campanya d'informació de Gmail en d'altres mitjans i l'enorme expectativa que es va crear a través de líders d'opinió tant en xarxa (blocs) com en mitjans més tradicionals.

### Un exemple de contramàrqueting: «Amo a Laura»

No fa gaire, el vídeo que caricaturitzava posicions tradicionals respecte al paper de la dona en la parella es va convertir en un autèntic fenomen de difusió. Aquest és un exemple de «contracampanya»: fer un missatge tan exageradament insistent en les característiques i valors que es volen criticar que arribi a la caricatura i faciliti la reacció de reenviament a coneguts propers. Durant un temps relativament



## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol II. Networking personal i professional

perllongat van conviure diverses hipòtesis sobre la versemblança del vídeo, sobre la veritable existència d'un moviment de castedat organitzada, etc. Tots aquests dubtes fomentaven que es parlés del vídeo i que s'enviés per correu electrònic als coneguts la referència des d'on baixar-lo: el web «oficial» o alguna adreça de YouTube on alguna persona l'havia penjat (en un moment determinat hi van haver milers de còpies del vídeo penjades en aquest popular lloc de compartició de vídeos). L'existència d'un *website* d'una hipotètica associació Nuevo Renacer responsable del vídeo, no feia sinó augmentar la confusió, la discussió i el rumor. (web de la -falsa- associació Nuevo Renacer: <http://www.nomiresmtv.com/flash.php>).

### Com aprofitar les autoritats de la xarxa: la BBC i la rentadora paritària

L'agència EFE va publicar no fa gaire aquesta notícia:

LECTOR DE HUELLAS  
Lavadoras por la paridad  
EFE

BARCELONA.- La compañía Servicio Estación (página web en construcción) ha creado un original sistema prototipo de activación de una lavadora basado en un lector de huellas digitales que permite evitar que sea siempre la misma persona, habitualmente una mujer, la encargada de ponerla en marcha, según ha informado la propia empresa española.

Este dispositivo permite introducir previamente las huellas dactilares correspondientes a los miembros de la pareja.

Una vez introducidas, el sistema sólo permite la puesta en funcionamiento de la lavadora con la identificación de una huella diferente cada vez, de manera que un mismo usuario no puede poner en marcha el aparato dos veces seguidas. Los responsables del invento, que se presentará en Barcelona entre los días 14 y 19 de marzo, subrayan que gracias a él se podrá «acabar con la costumbre de que en muchas familias sea siempre la mujer la encargada de poner las lavadoras». Entienden, en este sentido, que se trata de una «lavadora paritaria», que recibe el nombre de «te toca».

D'altres titulars:

«Diseñan la lavadora feminista» (20 Minutos)

«Crean una lavadora "paritaria" que se activa con un lector de huellas digitales» (Wanadoo)

«La lavadora "paritaria" obligará a compartir la tarea de la colada» (la Voz de Galicia)

«Lavadoras por la igualdad» (Informativos Telecinco)

«Washing machine fingers lazy male» (BBC)

(<http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/4504393.stm>)

No cal dir que qui va crear el missatge va comptar amb l'efecte de difusió i confiança en l'autoritat de la BBC o l'agència EFE per donar credibilitat a una notícia d'un aparell que ningú no havia vist. Potser el factor clau aquí va ser la facilitat de transmissió a partir dels periodistes que van conferir credibilitat a

fonts amb prestigi com la BBC (en termes de xarxa, «nusus autoritat») i els va ser molt fàcil «tallar i enganxar» i convertir-ho en notícia. El ganxo? La qüestió de la igualtat home/dona, un tema que està en el centre de la societat democràtica però en permanent discussió. A partir d'aquí va generar l'interès, i l'ús hàbil de les autoritats en xarxa, l'aprofitament de les tendències naturals dels professionals de la comunicació atrapats en la rutina [Althens02] i les presses hi va ajudar molt.

Mai no s'haurien pensat a Servei Estació que arribarien a ser coneguts fins i tot a Singapur!

A més del correu electrònic, la utilització hàbil d'Internet configura un mitjà perfecte per a la propagació, difusió o infecció que promou el màrqueting viral. Una altra vegada la pròpia estructura d'Internet (*small-world*) ajuda a la rapidesa i l'abast de la difusió.

Tenim, doncs, a la nostra disposició, blocs, *websites* genèrics, xats, fòrums de discussió, etc.

### 18.3. Elements mínims d'una estratègia de màrqueting viral

Per la blogosfera circulen un conjunt de recomanacions sobre màrqueting viral que es resumeixen en sis punts:

- a. Regalar productes o serveis.
- b. Facilitar la transferència del missatge/producte/servei als altres sense esforç ni alteració de la rutina.
- c. Crèixer fàcilment: de poques persones, a moltes.
- d. Explotar motivacions, conductes i esquemes mentals comuns a tothom.
- e. Utilitzar les xarxes de comunicació personals.
- f. Aprofitar els recursos de tercers.

Per a més detalls paga la pena consultar al website: <http://www.wilsonweb.com/wmta/basic-principles.htm>

#### Els client i les clientes com a comunitat en xarxa

La xarxa ens dibuixa un conjunt de persones molt actives que poden refermar no solament les nostres vendes sinó també la nostra reputació, en contraposició a la concepció tradicional dels clients com a públic objectiu i passiu a qui enviem missatges.

#### - Important per a l'empresari/ària

El màrqueting viral es reforça si es té una estratègia d'ús i explotació d'Internet com a via de comunicació amb els clients i proveïdors. Cal superar la idea d'Internet com a canal o mitjà de comunicació i entrar en la lògica de xarxes: Internet és un mitjà d'innovació permanent que engloba un component de comunicació, però aquesta comunicació és en xarxa. Ningú no pot continuar pensant en Internet amb lògica comunicativa unidireccional, com la que tenen els mitjans tradicionals: un mitjà genera el missatge i el públic el rep. En xarxa, algú crea un missatge i ha de comptar que els altres el transmetran, probablement modificat, en positiu o en negatiu.

**NETWORKING EMPRESARIAL***Capítol II. Networking personal i professional***- Important per a la microempresa**

La facilitat per crear missatges virals és una temptació per als qui tenen pocs recursos per dedicar a mitjans i campanyes tradicionals de publicitat. Hem anticipat què farem en cas d'èxit de la campanya? Tindrem suficients recursos per assumir-ne els resultats? Podem enxarxar-nos amb algú més per gestionar-ho? I en cas de rebot negatiu?

**- Important per a l'emprenedor/a**

El màrqueting viral pot ajudar en les primeres fases per donar a conèixer el producte. Combinat amb blocs permet crear expectatives respecte al nostre projecte.

## CAPÍTOL III. XARXES DE PROFESSIONALS I DE MICROEMPRESES

### ❖ Objectius del capítol ❖

- Aprendre a pensar en una xarxa professional i de microempresa com a entitat en si mateixa.
- Com actuar en una xarxa professional i de microempresa.
- Quines són les solucions tecnològiques per treballar en una xarxa professional.

Fins ara ens hem fixat en les accions que, individualment, podem dur a terme per anar augmentant i millorant les nostres relacions, principalment en l'àmbit professional.

Hem trobat una estratègia general de reciprocitat asimètrica que té importància, gairebé podríem dir que «assegura» construir una xarxa que funciona, que ens aporta avantatges i que, en conjunt, garanteix un retorn interessant per a cadascun dels seus membres.

Ara bé, aquestes xarxes basades en l'activitat contínua de *networking* personal i professional s'identifiquen més amb els mateixos individus que no amb el conjunt d'una empresa o organització.

Ara ens interessa considerar la mena de xarxes que corresponen a un segon nivell de *networking*, les que tenen entitat en si mateixes com a grups que es coordinen cap a uns objectius a partir del contacte i la cooperació de tots els participants.

El segon nivell de *networking* es correspon amb la capacitat d'operar amb tota la xarxa com a si fos una única entitat amb un determinat interès i uns objectius professionals ben definits.

Aquí ens ubiquem en una dimensió diferent al simple *networking* enfocat a enfortir relacions persona a persona. És a dir, ens situem ja en el manteniment de relacions per articular projectes conjunts.

Potser la diferència principal entre aquests tipus de xarxes i les que hem vist fins ara és el concepte global de xarxa com a entitat comuna diferenciada i amb objectius comuns.

No solament estem articulant una xarxa amb base professional per augmentar les nostres relacions sinó, que l'objectiu, a més, és que conjuntament despleguem les nostres oportunitats de negoci, com a grup, com a l'entitat «xarxa professional».

Aquesta mena d'articulació de xarxes professionals en el cas dels professionals autònoms i les microempreses es troba en el llindar entre xarxa professional i conjunt de relacions d'utilitat en l'àmbit professional.

Moltes d'aquestes microempreses, per la seva minúscula dimensió i l'escàs volum de recursos de què disposen per realitzar projectes, entren en aquestes xarxes confont-ne els dos tipus: l'orientada a les relacions i la xarxa orientada a la cooperació professional. Moltes microempreses entren en iniciatives de *networking* només de tipus relacional quan, en realitat si consideressin la seva manca de recursos per portar endavant segons quin nivell d'activitat empresarial, els resultaria més adequat articular directament una xarxa professional.

Si realment necessitem la xarxa per encetar una cooperació estructurada en projectes empresarials

conjunts, llavors hem de fer un pas més enllà de la mera gestió del networking i articular una xarxa que actuï cooperativament com a conjunt.

Confondre una cosa amb l'altra, un procés amb l'altre és un error estratègic greu que comporta frustració. Generalment ens frustrem quan entrem a la xarxa amb mentalitat de convertir una idea en negoci i els altres se n'aprofiten. Però és encara més estúpid queixar-se perquè en realitat som nosaltres els que hem regalat allò que no tocava. El que corresponia, en aquest cas, era entrar en una xarxa que actua conjuntament per portar negocis endavant. Allà les regles de joc són molt clares respecte a aquesta mena de mecanismes i comportaments.

## 19. OBJECTIUS I CARACTERÍSTIQUES DE LA XARXA PROFESSIONAL

L'objectiu que es proposa per entrar en aquestes xarxes és actuar cooperativament com un conjunt, fer projectes amb la participació d'altres membres de la xarxa als qui necessito i que em necessiten. D'aquest objectiu se'n deriven moltes altres preguntes i conseqüències. Per exemple, la forma legal de la xarxa (és una associació?, és una fundació?, una SL?) i les normes internes de treball (com s'estableixen els contractes comuns en cas de fer projectes conjunts? Hi ha possibilitats de fer contractes entre alguns dels membres de la xarxa sense involucrar a tothom? Quines obligacions d'informació mútua hi ha?, etc.).

Quan entres en una d'aquestes xarxes, alguns dels objectius típics que pots tenir serien: anar a trobar socis per accedir a projectes que sol no podries fer (el cas de la xarxa Ingenia comentada en un capítol anterior), anar a proposar projectes als quals es poden sumar només els membres de la xarxa, a compartir clients, a compartir proveïdors, a proporcionar conjuntament un sector o una àrea geogràfica, etc.

### 19.1. Abast

Volem actuar només a escala local? Comarcal? Nacional? Internacional? Moltes iniciatives comencen amb un abast local i ràpidament s'adonen que han de tenir un abast molt més gran. El cas de les indústries del turisme és típic: es comença per treballar conjuntament amb les indústries locals, s'admet que la promoció ha de ser internacional i s'acaba col·laborant amb empreses internacionals.

D'altra banda, inicialment s'acostuma a tenir molt clar que només obrirem la xarxa a un determinat sector i després ens adonem que, sense perdre el focus en el nostre sector principal, podem ampliar a altres sectors. Un altre cop, en plantejar una xarxa d'indústries de turisme a escala d'una població, al principi, es pensa en empreses que s'associen al «nucli dur» dels serveis turístics: hotels i restaurants, agències de viatges. Després veiem que segons per quin tipus de projectes cal comptar amb una altra mena d'empreses. Per exemple, les d'oci nocturn, alguns comerços, transports... Segons la ubicació de la xarxa considerem una altra mena d'empreses (l'escola d'esquí? El port esportiu? El museu local?... i una llibreria? També està relacionada amb la cultura, oi?).

Com en qualsevol xarxa comencem per un nucli i l'abast inicial i la mateixa dinàmica dels projectes, èxits i fracassos de la xarxa, atrau una altra mena d'actors que no havíem identificat de bon principi. Cal ser flexible per acomodar-los, però cal començar amb un nucli petit i clar.

## 19.2. El grup de partida i amb qui volem comptar

«Sol és impossible, més val ben acompanyat!»; aquesta seria la divisa de la creació de xarxes donant la volta a un refrany força conegut... Cal complementar-la amb una altra dita: «Com menys serem, millor començarem». És fonamental, repetim, fo-na-men-tal, que al primer nucli dur hi hagi persones que estiguin en les mateixes coordenades conceptuals i actitudinals. Han de confiar plenament els uns amb els altres i han d'estar compromesos. Xarxes de gran èxit i que han adquirit dimensions internacionals han començat amb menys de deu persones. No és estrany que el nucli dur inicial no sigui més de tres o quatre persones.

Una xarxa pot començar a partir d'un grup molt petit de persones que estiguin veritablement en sintonia pel que fa a objectius conjunts, valors, actituds i competència.

És fonamental, repetim, fo-na-men-tal, que al primer nucli dur hi hagi persones que estiguin en les mateixes coordenades conceptuals i actitudinals.

Això no impedeix que aquest nucli minúscul d'iniciadors tingui clara quina mena de professionals cal incloure en la xarxa i que tingui com a objectiu connectar-los.

## 19.3. Identitat i marca

La xarxa és una entitat en si mateixa i com a tal ha de ser capaç de transmetre el seu objectiu i el seu tarannà distintiu. Un nom adequat és fonamental. I és una de les primeres discussions que apareixen entre els qui participen en la posada en marxa. Derivada d'aquesta en surt una altra: de qui és la marca? Això té a veure amb la forma legal que agafi la xarxa com a ens, però normalment esdevé un bé comú. El mateix pel que fa a l'expressió d'aquesta marca en diversos mitjans i plataformes: com és el nom de dominis d'Internet i web.

Associada a aquesta qüestió hi ha la política d'imatge i comunicació. S'ha de reservar un pressupost. El més normal és començar sota mínims, però cal tenir-ho en compte i ser conscient de la seva importància. Cal acordar una estratègia mínima de comunicació mentre es comença. Com a anècdota, vam participar en un projecte de xarxa que quan ja tenia diversos projectes en marxa encara era coneguda entre els seus participants com «la xarxa sense nom».

## 19.4. Nucli d'activitat

És crític, tant per aclarir els objectius de la xarxa cap enfora com pels seus propis components, que quedin molt ben explicitades quina mena de coses fa la xarxa. En concret, quina mena de serveis ofereix a tercers i als seus propis components.

Tornant a l'exemple de la Xarxa de Turisme. Podríem pensar en diversos tipus de serveis que, en realitat, configurarien diversos tipus de xarxa.

- a) Serveis de promoció conjunta del Turisme en un lloc determinat.
- b) Serveis de contractació conjunta de paquets.
- c) Creació d'iniciatives culturals com a via de promoció del turisme.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol III. Xarxes professionals i de microempreses

Cadascun d'aquests conjunts de serveis fa que s'articulin de manera diferent les contribucions de cadascun dels associats, que es busquin diferents tipus d'associats i, a més, que sorgeixin diferents formes de relació amb tercers (sobretot les que estan cobertes per contractes).

Aclarir aquest aspecte també ens ha de permetre reflexionar sobre quina mena de valor afegit distintiu podem oferir (a) als membres de la xarxa i (b) als possibles clients de la xarxa. Què podem aportar com a xarxa als possibles clients per als seus objectius de negoci? Què podem aportar als membres de la xarxa per als seus objectius de negoci? Poden aparèixer nous serveis? Qui dins de la xarxa s'encarrega de donar suport als serveis per als mateixos membres de la xarxa?

### 19.5. Regles de treball

Hi ha un primer document marc on s'han d'establir els deures i drets de cadascun dels participants a la xarxa. Cal ser especialment clar pel que fa a l'obligació d'informar dels actes empresarials dins de l'àmbit de la xarxa. És important pensar aquest document de manera que l'equilibri general entre deures i drets, retorns i contribucions mantingui les recomanacions generals per al bon funcionament d'una xarxa. S'han de prendre les normes generals de les xarxes com a principis marc que orientin el detall de normes per a cada xarxa.

S'han d'articular en aquest document les preses de decisions conjuntes (admissió de projectes, definició de contribucions i retorns per projecte, responsabilitat de portar endavant cada projecte, etc.), la comunicació de novetats d'interès (a tots? Selectivament i informant després de l'acord a la resta de la xarxa?), etc.

Cal tenir un document on s'acordin les formes de col·laboració. En bona part és molt semblant als acords de cooperació interempresarial que es descriuen a la Guia de Cooperació Empresarial de la Diputació de Barcelona (Programa Pilot INDRA). Per tant, no ens hi estendrem.

A vegades es passa per alt que una xarxa professional és una xarxa que genera valor i que genera negoci. En conseqüència, té un component empresarial molt important i, per tant, ha de tenir unes regles molt clares per precisar com s'articula el treball. Dit d'altra manera, la xarxa ha de precisar en quin àmbit i entre qui es poden establir contractes. Hi ha dos àmbits: la xarxa té entitat jurídica per signar contractes o són els membres de la xarxa els que la tenen. La mateixa xarxa pot establir contractes amb tercers o alguns membres de la xarxa poden establir contractes entre si i amb tercers per fer projectes empresarials.

Finalment hi haurà conflictes, hi haurà comportaments fora de la norma. Qui i com n'estableix les penaltzacions? Es poden anticipar en el document inicial de la xarxa? Quina cobertura legal tenen? Sota quines condicions cal expulsar un membre de la xarxa? Sota quines condicions la xarxa no acceptaria treballar per o amb un tercer?

Així doncs, tenim els aspectes següents:

- normes de comportament sota lògica de negoci;
- mecanismes de resolució de conflictes;
- presa de decisions;
- política de transparència informativa interna;

- política de confidencialitat;
- codi ètic que cobreixi el comportament intern i en relació a tercers.

Depenent de l'objectiu de la xarxa pot ser important aclarir quina és la política de propietat intel·lectual a seguir. Moltes xarxes tenen greus problemes per aquest aspecte. És a dir, no estan gens clares les normes: hi ha qui pensa, per exemple, que una idea de negoci aportada a la xarxa per un dels seus components només pot ser explotada per aquest component. Generalment, s'ofereix una idea i, quan algú més de la xarxa la posa en pràctica com a projecte empresarial, llavors l'iniciador en reclama tot els beneficis. S'ha de trobar un punt mig perquè és evident que una idea no val res fins que no es porta a la pràctica i, d'altra banda, la força de la xarxa està en la reciprocitat i en no aprofitar-se dels altres. Relacionat amb aquest aspecte, cal fixar la política de confidencialitat en la relació als clients que la xarxa, com a tal, pugui tenir.

### En quin moment els/les emprenedors/es han de protegir les seves idees?

Loïc Le Meur, un dels blocaires més famosos de França, va comentar això respecte el moment de protegir les idees. Tot i que es referia a les aportades per emprenedors en cerca de finançament, part de l'argument és vàlid per altres entorns (Juan Freire ho va recollir en el bloc de Novatec, el suplement d'innovació de La Vanguardia).

«Una idea no val res, altres l'hauran tinguda abans, altres la tindran aviat. Per tant, no amaguis les teves idees, comparteix-les tant com puguis. Tens por que algú et pugui robar la teva idea? Doncs llavors corre, i sigues més ràpid que ell. Construeix el teu avantatge, no el que tens sinó en la direcció i en la velocitat que duus.

»En un entorn que cada cop és més globalitzat i transparent, dedicar-se a tractar la resta de la gent com un pocavergonya o robar les idees als teus clients és arriscar-te que un dia qualsevol, qualsevol d'ells alci la veu, aconseguixi que l'escoltin i et proporcioni una reputació que segur que no vols tenir. En el món actual optar pel curt termini és una estratègia poc sostenible. Dedicar-te a les patents i als acords de confidencialitat no té gaire sentit.»

Tot i que està escrit amb un objectiu provocador i que es pot matisar (la xarxa pot explotar una patent? Si és així, de qui és exactament?), apunta a una realitat clara: cada cop les idees van més ràpides.

Més referències:

Novatec: <http://novatec.net/2006/06/21/%c2%bfquando-deberian-los-emprenedores-proteger-sus-ideas-las-perversiones-de-los-mercados-intervenidos/>

The Guardian: <http://technology.guardian.co.uk/online/businesssolutions/story/0,12581,1133097,00.html>

És important fixar aquests aspectes en una o més reunions inicials conjuntes. També és vital que d'aquestes reunions en resultin documents clars que incloguin les formes contractuals internes i externes que es faran servir entre els membres de la xarxa i entre la xarxa i tercers.

El disseny de tots aquests aspectes de la xarxa difícilment es pot deixar tancat i barrat.

Tampoc no es pot anticipar tot. El millor és començar amb petits projectes, casos concrets, amb què



## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol III. Xarxes professionals i de microempreses

anar provant els diversos aspectes que s'han de considerar: normes, decisions, gestió de la propietat intel·lectual, etc.

En una primera fase és millor ser obert en aquests aspectes i partir només amb un convenciment clar que s'està explorant i que es voldran solucionar els conflictes que puguin sortir en aquesta fase.

#### 19.6. Qui hi entra?

Mostrar la voluntat de treballar junts no és més que un primer pas per entrar-hi. S'ha d'assegurar que tota la xarxa podrà funcionar adequadament. És vital tenir clar què busquem en els membres nous i en els futurs. Cal saber quina mena de persones i professionals volem incloure en la nostra xarxa i dissenyar-ne el «procediment d'admissió».

Una entrevista prèvia és un mitjà poc estructurat i moltes vegades suficient. El nou candidat ens ha de demostrar molt clarament què pot aportar a la xarxa, pel que fa a competències, a relacions, però sobretot a valor de negoci. Nosaltres hem de ser capaços d'explicar-li també com funciona la xarxa i què n'espera d'ell. Si ha de ser capaç de comprimir en molt poc temps les raons del seu interès per entrar en la xarxa, nosaltres com a membres de la xarxa hem de ser igualment capaços de transmetre la informació necessària. Tots dos necessitem un *elevator pitch*.

Recordem que les xarxes funcionen per la qualitat dels seus components. A vegades, un funcionament de xarxa més o menys obert, no deixa veure que a sota disposa d'un rigorós sistema no solament d'admissió, sinó també de permanència en la xarxa. Per exemple, una de les formes d'organitzar-se més «desestructurades» i més «enxarxades» que existeixen són els projectes entorn a les iniciatives de codi obert (*Open Source*). El concepte divulgat pels mitjans d'informació generals pot donar la idea que l'entrada i permanència en aquesta mena de xarxes de desenvolupament és tremendament fàcil, voluntària i de poca obligació. Gairebé podríem dir que és tot el contrari: qui vulgui col·laborar en un projecte de codi obert seriós, ha de demostrar que té capacitat tècnica i ha de ser admès per la resta de la comunitat.

Això ens porta a considerar quin és el mecanisme d'inclusió d'una nova persona en la xarxa. Es pot optar per moltes possibilitats:

- decisió per unanimitat de tots els components de la xarxa;
- delegació a un grup;
- entrada per recomanació d'un cert nombre de components de la xarxa;
- entrada «a prova» durant un temps limitat;

En la fase inicial de la xarxa es pot ser molt obert. Això sempre s'ha de compensar per una alta exigència en el respecte als compromisos i les normes de la xarxa. De fet és millor no complicar l'entrada amb exigències i controls excessius i, en canvi, ser molt estrictes quan hi ha casos de no seguiment dels compromisos i les normes. Pel que s'ha estudiat de comunitats professional col·laboratives, això funciona molt millor a llarg termini quan augmenta el nombre i la qualitat de projectes que la xarxa és capaç de portar a terme.

El més important no és definir els criteris d'admissió sinó els d'exclusió en cas d'incomplir compromisos o no respectar normes. En això s'ha de ser molt clar, precís i executiu. No se'n pot deixar passar

ni una: no hi ha segones oportunitats.

La base d'aquest tipus d'estratègia és la predisposició de tots els membres de la xarxa a ser monitoritzats per tota la resta de membres de la xarxa. Això comporta un règim de transparència informativa i comunicativa molt important. Les xarxes s'allunyen dels règims de control centralitzat en tots els aspectes, no ho oblidem.

Cal treballar per assolir un règim de revisió comuna del compliment dels compromisos evitant la centralització.

Finalment, dins de la fase d'admissió cal considerar si és necessari tenir una quota de participació en la xarxa. Si volem assumir despeses comunes, hem de ser capaços d'oferir clarament una llista d'avantatges i serveis als components de la xarxa: ningú no paga per res.

Si tot això sembla repetir els problemes comuns d'organitzar una associació o un grup de professionals estem en la bona via però ens falten un parell de diferències fonamentals.

La diferència fonamental entre una xarxa de professionals i altres associacions de tipus professional i empresarial és el component de l'obligació en l'intercanvi recíproc d'informació i en la gestió descentralitzada de la decisió, la monitorització del seguiment i qualitat de projectes i la resolució de conflictes.

Una darrera precaució. Cal preguntar-se si el motiu pel qual una persona vol entrar en xarxa no és per a un termini massa curt; per exemple, perquè vulgui aconseguir ràpidament professionals per a un projecte urgent. Cal donar prioritat als qui pensen a llarg termini. En cas contrari, aviat tindrem un munt d'«apressats» i d'experts a crear relacions i autopromocionar-se, però poc operatius a l'hora de portar a terme projectes i de preocupar-se per la salut de la pròpia xarxa.

Tampoc no interessa relacionar-se amb el «monstre del creixement d'agendes personals», els típics que només van buscant visibilitat sense tenir gaire competència professional. Aquests han cregut que tenien el camp abonat amb l'arribada i la proliferació de xarxes professionals. De fet, en moltes han colonitzat una xarxa preexistent. O acaben aïllats o acaben buidant de contingut la xarxa.

### 19.7. Qui fa què?

Un cop aclarides les regles del joc de manera més genèrica, s'han de precisar els rols principals que sorgiran en el funcionament de la xarxa.

Les organitzacions en xarxa defineixen una sèrie de perfils rotatoris que han de ser coberts per persones que la pròpia xarxa consideri adequades amb raó de la competència demostrada al llarg de la vida de la xarxa. La duració anual, semestral o bianual dels que porten aquests rols ha d'estar també considerada en les regles del joc i de decisió.

El que és fonamental és la no-permanència en un rol i que ocupar un rol vingui determinat per l'avaluació de la capacitat d'aquella persona per part de TOTA la xarxa.

Algunes comunitats en línia de desenvolupament de *software*, per exemple, tenen establerts sistemes de votació gairebé contínua per anar avaluant a cadascú segons la capacitat que demostra en el treball que ha assumit.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol III. Xarxes professionals i de microempreses

Segons creixi i s'estructuri la xarxa cal detectar nous rols.

Alguns dels més típics són semblants a les funcions que es porten dins d'una empresa.

Evidentment, poden haver-hi variacions segons el tipus de sector i activitat a què s'adreci la xarxa.

#### Rols típics dins una xarxa

1. **Prospecció de l'entorn:** idealment repartit i posat en comú entre tota la xarxa. Interessa, però, definir un grup de persones amb més responsabilitat dins d'aquesta àrea... i monitoritzar-ne i avaluar-ne el rendiment. Quina part del seu temps professional dediquen a aquesta funció dins de la xarxa? Com se'ls remunera?
2. **Promoció i màrqueting:** cerca de possibles projectes i clients per a la xarxa. Mateixa exigència de monitorització i avaluació. Els remunerem amb un percentatge sobre el total del projecte?
3. **Responsables de projectes:** la funció bàsica és la coordinació dels diversos professionals que hi participen. La responsabilitat de convidar-los és del qui porta el projecte. La monitorització i avaluació, compartida. Hi ha una relació clara amb la política d'informació i transparència: fem una «crida a experts» per a cada projecte?
4. **Gestors de recursos:** qui s'encarregarà de gestionar els recursos comuns (locals, xarxa)? Com els monitorizem?
5. **Portaveu:** qui és la cara visible de la xarxa?

És important identificar no solament qui té les millors competències en cada àmbit sinó també qui té la capacitat d'arrossegar, qui pot liderar en cada àrea.

### 19.8. Alguns consells de desenvolupament de la xarxa

- Millorar el coneixement mutu

És important anar coneixent millor les potencialitats de cada component de la xarxa. Establir una forma periòdica de saber quins projectes porta (no estrictament dins de la xarxa), quins objectius i interessos té, quina nova tècnica ha après, etc., és molt útil. Establir una trobada més o menys informal que ens posi mútuament al dia de coneixements, mètodes i tècniques és molt pràctic.

Es poden crear suports informàtics més o menys elaborats, com les pàgines grogues per gestionar les competències i el coneixement dels membres de la xarxa. Ni que sigui una xarxa petita és útil tenir-los. Cal complementar-los amb la trobada i posada al dia no virtual.

L'objectiu és poder diferenciar-nos i especialitzar-nos aclarint quines són les interfícies d'interès entre els diversos components de la xarxa.

- Desenvolupar una cultura de col·laboració mútua

Aquest tipus de cultura arriba amb el temps i l'èxit en els projectes conjunts. Hem d'aprofitar per incidir en aquells aspectes de la cultura col·laborativa que reforcen més la disposició a tornar a col·laborar entre nosaltres.

Bàsicament, complir els compromisos adquirits amb i dins la xarxa i també amb les terceres persones.

Cal aprofitar també totes les ocasions d'aplicar l'actitud i el compromís col·laboratiu que no estan directament sota la pressió d'un projecte concret.

Una bona època per anar anticipant la disposició col·laborativa de cadascú i anticipar problemes és la fase de creació i constitució de la xarxa, on cal agafar compromisos, dissenyar polítiques de comunicació i definir projectes, però encara no entrem en una dinàmica de negoci amb tercers o entre membres de la xarxa.

És útil crear petits grups de treball i veure com rendeixen, com s'acomoden a les normes, quines millores proposen, qui s'ajusta millor amb qui i parlar clarament sobre si cal proposar altres combinacions. Igualment, analitzar què va bé i què no. Quins desajustaments són propis de l'actitud i el comportament d'una persona i quines corresponen a dificultats envers la col·laboració.

Aquesta anàlisi es pot sistematitzar i formalitzar molt, com una col·lecció de bones i males pràctiques. A l'inici d'una xarxa petita pot semblar un esforç massa fort. Hem de trobar una manera de fer-lo, encara que l'anàlisi no sigui gaire formalitzada però sí freqüent, cal insistir per si algú pensa que no paga la pena.

Cal mantenir aquest compromís d'observació i comunicació ràpida del que pensem que no va bé. Desenvolupar la cultura de crítica mútua però constructiva requereix temps, però estableix una forma de fer que rendeix a mig i llarg termini.

#### - Treballar la confiança

Aquest és el ciment de qualsevol estructura col·laborativa i, en concret, de les xarxes. Està lligada amb el compliment dels compromisos, les normes i la gestió de les expectatives entre la nostra reputació i el nostre grau i qualitat de compliment.

### Punts clau

- Millorar el coneixement mutu entre tots els membres de la xarxa.
- Desenvolupar una cultura de col·laboració mútua.
- Treballar la confiança.

## 20. TECNOLOGIA PER TREBALLAR PLEGATS

Les solucions tecnològiques per treballar en xarxa són múltiples, amb raó de la diversitat d'objectius de les xarxes. En comentarem algunes de les més comunes i també en valorarem la idoneïtat per a cada tipus genèric de xarxa. No hi ha un sistema tecnològic únic per treballar en xarxa que pugui satisfer les necessitats de qualsevol xarxa d'empreses. Per a cada tipus de xarxa professional predominarà més una solució que una altra. Així, si estem organitzant una xarxa de producció, la part principal de la inversió tecnològica anirà adreçada a sistemes que donin suport a processos relacionats amb la

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol III. Xarxes professionals i de microempreses

fabricació i el subministrament: sistemes de logística distribuïts, sistemes de control i planificació de producció distribuïts, etc. Si anem cap a una xarxa articulada sobre projectes conjunts entre diverses empreses haurem de centrar-nos en solucions tecnològiques per gestió compartida de projectes, etc.

El punt de partida bàsic és disposar de la mínima infraestructura tecnològica per ser presents en xarxa i utilitzar totes les possibilitats que Internet ens proporciona.

El nivell mínim d'ús ha estat tradicionalment l'ús d'Internet com a eina de comunicació (correu electrònic, telefonia IP, xat, videoconferència), l'ús individual de mitjans de comunicació mòbil (telèfons i PDA), i la presència web com a mitjà de presentació de contingut de l'empresa i relació amb els clients (des de la presència estàtica a solucions de compravenda per Internet, l'anomenat *e-commerce* o sistemes de relació amb els clients -CRM). Tradicionalment totes aquestes solucions s'han combinat amb altres sistemes d'ús més intern de la pròpia empresa (ERP, per exemple).

Els exemples sobre productes i serveis adreçats a aquestes funcions són múltiples i molt variats. La consultoria tecnològica i empresarial per dissenyar estratègies a mida per a cada empresa és una indústria en si mateixa.

Des del nostre punt de vista, creiem que per articular el sistemes tecnològics de xarxes de professionals i microempreses cal considerar primer el tipus de xarxa de què es tracta. Recordem la classificació que vam introduir en les planes inicials:

- En les xarxes de producció: predominarà la tecnologia de sincronització d'operacions, coordinació i *business to business* (facturació, comandes, etc.).
- En les xarxes de desenvolupament: predominarà la tecnologia de col·laboració i compartició de dades respecte a productes, solucions, etc., i també la gestió distribuïda de projectes, tasques i responsabilitats.
- En les xarxes d'innovació: bàsicament seran les mateixes tecnologies d'una xarxa de desenvolupament però, a més, potser caldrà afegir més pes a dades sobre característiques de productes en prova, trets dels clients, etc. Normalment hi ha un component molt important de compartició de bases de dades de resultats experimentals i d'anàlisi de resposta d'usuaris. Segons el sector en què es desenvolupi la xarxa, potser també cal compartir accés a recursos de simulació o altres entorns virtuals d'experimentació.
- En les xarxes d'intel·ligència competitiva: el component bàsic és la compartició d'informació sobre tendències, accions de la competència, novetats tecnològiques, etc. Hi ha *software* especialitzat per cercar de manera sistemàtica i periòdica les novetats en fonts d'informació en xarxa (*websites* de competidors, per exemple) que analitzen els canvis en la informació. Aquestes mateixes eines es poden dirigir cap a blocs i fòrums. Els resultats de l'anàlisi es poden emmagatzemar en una o més bases de dades compartides entre els membres d'una xarxa i garantir-ne l'accés segur. Per veure un sistema senzill (i gratis!) d'anàlisi de tendències: <http://www.google.com/trends>.

Aquí només farem un breu repàs a solucions tecnològiques que incideixen en l'aspecte més bàsic de la col·laboració i en la millora de la compartició del coneixement i els recursos (incloses les persones) més adients per tirar endavant un projecte.

És convenient preguntar-se pel grau de volatilitat de la nostra xarxa, és a dir, si els membres que participen en projectes són sempre un nucli estable o si hi ha una rotació forta que facilita l'entrada de nous membres amb raó dels projectes que cal afrontar.

En aquest darrer cas haurem de preferir solucions que siguin fàcilment interoperables amb els sistemes informàtics de cada nou membre.

Aquesta necessitat ha portat a moltes empreses a desenvolupar solucions a través de webs que només requereixen donar accés a cada membre de la xarxa a una adreça web comuna des d'on accedeixen als recursos compartits necessaris: documents, agendes, plans de projectes, tasques, bases de dades, etc.

Un aspecte final que és força important és que aquests sistemes han d'oferir la possibilitat de traçar l'ús que es fa d'ells mateixos. Això és especialment important no solament per als membres de la xarxa sinó també per poder resseguir l'ús que en fan els col·laboradors temporals i els clients. Està plenament relacionat amb tot el que té a veure amb compliment de contractes i normes internes de la xarxa.

Inicialment, en xarxes petites formades per professionals o microempreses, no és necessari comptar amb una figura concreta d'administrador del sistema de col·laboració (que no és el mateix que l'administrador del sistema informàtic pròpiament dit). La majoria de solucions tecnològiques ofereixen aquest rol. Pot ser exercit de manera compartida pels responsables de cada projecte.

Amb les solucions per via de webs més senzilles no cal comptar amb un perfil tècnic que sigui assimilable al d'administrador de sistemes informàtics. Si es desenvolupa tecnologia prou complexa en un moment o altre apareixerà. Pot ser, en principi, la mateixa persona que administri dins la xarxa professional totes les solucions tecnològiques, inclosa la web de la mateixa xarxa.

### Començar amb el més simple possible

En general, però, és sorprenent veure fins a quin punt es pot anar operant amb solucions estàndard i de baix cost o fins i tot gratuïtes. En tot cas, una bona estratègia per arribar a l'assumpció d'aquesta mena de solucions tecnològiques entre tots els professionals o microempresa que formen la xarxa es comença per un sistema senzill: a còpia d'utilitzar-lo tots els membres aniran incorporant la forma de treballar col·laborativa i desenvoluparan criteris que els permetran decidir noves funcionalitats i seleccionar noves tecnologies.

A grans trets, per treballar conjuntament cal afrontar dues tasques molt genèriques: la coordinació i la col·laboració.

Les dues s'articulen sobre la compartició d'informació i la creació de punts de sincronització.

Comentem molt breument algunes solucions tecnològiques típiques.

## 20.1. Extranets

Una extranet és un entorn web en què ens registrem i on podem accedir a documents compartits, descripció de projectes, bases de dades, i també comunicar-nos amb altres membres de les companyies que hi estan subscriïtes. És important i estratègic que els clients també tinguin accés a l'extranet i que puguin visualitzar el progrés i els problemes del projecte que els estem desenvolupant.

Dins una extranet hi caben molts tipus de solucions tecnològiques per adreçar aspectes de gestió de la informació, gestió del coneixement, gestió de projectes, i poden estar més o menys acoblades a altres

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol III. Xarxes professionals i de microempreses

sistemes més rutinaris de cada empresa, com la facturació, comptabilitat, etc. Vegeu-ne exemples a: <http://www.extranets.com/>

#### 20.2. Gestió de projectes

Hi ha sistemes web que ofereixen la possibilitat de definir projectes amb les seves tasques, fites, dates de lliurament, assignació de tasques a persones, gestió de recordatoris i alarmes, fixació de responsables, etc.

A més, depenent del tipus de sistema i de la seva complexitat permet accedir a col·leccions de documents relacionats amb els projectes que es tiren endavant. Un sistema molt senzill que té una versió gratuïta és BaseCamp: <http://www.basecamp.com/>.

Un altre, desenvolupat al nostre país per Bitlonia, és un sistema Flow centrat en la compartició de fluxos de treball per articular la coordinació de les diverses empreses participants (inclosos els clients): <http://www.flow.es>

#### 20.3. Gestió de contactes i competències

En un àmbit de treball entre empreses que estan d'acord a compartir informació, no és suficient amb sistemes de *networking* en línia com LinkedIn: volen compartir més contactes i precisen altres eines. Es tracta d'eines capaces de buscar contactes en els correus electrònics, les agendes electròniques i el CRM (Customer Relationship Management) o fins i tot en els *softwares* d'automatització de vendes. És a dir, un *software* capaç d'investigar en totes les xarxes socials electròniques de l'organització, posem per cas una xarxa de professionals o de microempreses.

Aquests tipus de tecnologies investiguen també la profunditat de les relacions tenint en compte el nombre de correus electrònics que dues persones intercanvien i la freqüència en què apareix una persona en el camp «cc:» (amb còpia) en lloc del «to:» (per a). Així classifica les relacions segons la seva profunditat o força.

D'aquesta manera es pot veure qui coneix a qui i utilitzar-ho per contactar amb qui interessa a través d'alguna persona que ja el coneix.

El valor afegit és que quan es contacta amb una persona que es necessita és com si truquessis a l'amic d'un amic; ja no és una trucada freda, el que implica que no has d'establir amb aquella persona les relacions de credibilitat i confiança des de zero.

Les xifres que donen algunes de les companyies que utilitzen aquests tipus d'eines per compartir contactes diuen que el cycle de vendes s'arriba a reduir fins a un 20%, altres diuen que encara que sempre és difícil calcular el retorn d'aquesta mena d'inversions, el que sí que és segur és que fins i tot els clients ho han notat en el tracte i la velocitat d'acció i que estan encantats. Un exemple de sistema d'aprofitament de les xarxes socials existents en una organització, inclosa una xarxa de professionals, és: <http://www.visiblepath.com/>.



## 20.4. Creació i compartició de documents: wikis

Tot recordant la discussió que les xarxes socials s'originen a partir «d'objectes de socialitat», han sorgit tota una sèrie de sistemes que s'articulen a partir dels documents com a objectes d'interès de les persones.

El concepte bàsic del *wiki* és oferir una eina cooperativa de creació, edició i revisió de continguts. L'exemple més conegut és la creació de la Wikipedia ([wikipedia.org](http://wikipedia.org)) una enciclopèdia creada de manera col·laborativa gràcies al *software* MediaWiki (<http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki>). Aquest tipus d'eines s'ubiquen en el servidor d'una companyia o en el servidor que comparteix una xarxa de professionals i d'aquesta manera cada usuari pot accedir i crear, compartir o revisar les pàgines d'hipertext que s'hi hostatgen. Els documents es poden arribar a editar en temps real per diversos usuaris que van veient quins canvis introdueixen els altres (això pot incloure diversos tipus de documents, com fulls de càlcul). El *wiki* manté un historial que recull qui ha introduït cada canvi en cada moment. Introdueix un component de seguiment i de responsabilitat individual.

Aquesta possibilitat mínima que ofereixen els *wikis* són la base per a la creació de comunitats de col·laboració molt potents. Resulten especialment útils per discutir temes estructuradament i ràpidament, generar projectes i solucions de manera col·laborativa i analitzar les possibles relacions entre persones i, per tant, trobar col·laboradors idonis.

## 20.5. Component individual

Les eines en línia de col·laboració en grup ajuden a compartir tot el funcionament dels projectes, des de la gestió documental fins a la coordinació del grup (una xarxa de professionals o de microempreses). Atès que en aquesta mena de xarxes predomina el component individual, és important que les eines de productivitat personal en línia de cadascun dels membres de la xarxa puguin connectar-se al sistema de grup. Així poden actualitzar agendes compartides, rebre i comunicar alarmes i recordatoris que corresponen a les tasques que tenen assignades, comunicar la finalització d'una tasca, etc. La sincronització de la informació compartida en línia per a tot el grup amb les eines individuals de gestió de projectes i contactes és vital.

## 20.6. Sistemes col·laboratius integrats

Com hem comentat, els diversos sistemes tecnològics de suport a la col·laboració van adreçats preferentment a algun d'aquests objectius:

- compartició de documents (*wiki*);
- compartició i categorització de documents (etiquetatge);
- edició col·laborativa (*wiki*);
- gestió de contactes i competències personals (xarxes socials);
- publicació (*wikis* i blocs interns a la xarxa);
- discussió (fòrums, xats, videoconferència);
- missatgeria interna (correu electrònic i missatgeria instantània, inclosa la connectada amb mòbils);

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol III. Xarxes professionals i de microempreses

- eines de comunicació general (telefonía en línia);
- gestió de projectes;
- gestió d'agendes compartides i individuals.

Alguns sistemes comercials parteixen d'alguns d'aquests components per articular tota la resta. Per exemple, SocialText (<http://www.socialtext.com/>) té com a component principal el *wiki* i a partir d'aquí articula la resta d'eines de col·laboració (un projecte és un document *wiki* que va canviant segons es realitzen tasques). Igualment, Confluence, un sistema col·laboratiu utilitzat per la NASA (<http://www.atlassian.com/software/confluence/>) també parteix d'un *wiki* com a eina central d'articulació de projectes i grups de persones.

És important trobar la combinació més apropiada per reflectir tant l'estil de treball com de compartició de coneixements i relació entre persones. Una solució que dóna llibertat a cada grup de treball per articular el conjunt d'eines que millor s'adapti a la cultura col·laborativa d'un grup és el sistema e-catalunya (<http://ecatalunya.gencat.net/>) desenvolupat en col·laboració entre la Universitat Politècnica de Catalunya i la Generalitat de Catalunya. Es preveu que es distribuirà com a *software* lliure a final d'aquest any.

Per a una discussió de tots els desenvolupaments i tendències en tecnologies de la cooperació una bona font és la referència *Technologies of Cooperation* editat per l'Institute for the Future (vegeu [Saveri2006] i també [Ghahremani04]).

#### - Important per a tothom

Bona part de les eines col·laboratives per posar en marxa una xarxa de professionals que han de col·laborar són de baix cost o gratuïtes fins a un determinat nombre de projectes.

## CAPÍTOL IV. RESUM

Les xarxes són la forma organitzativa de l'economia basada en la informació i el coneixement.

El *networking* és l'activitat adreçada a fer créixer xarxes, a cultivar-les i utilitzar-les per als nostres objectius.

S'estableixen en tres àmbits: personal, intraempresarial i interempresarial.

Les xarxes personals es coneixen com a «xarxes socials».

Entre empreses s'articulen en xarxes de producció, desenvolupament i innovació.

Dins de les empreses s'articulen com a xarxes socials entorn a funcions concretes (producció, desenvolupament, innovació, intel·ligència competitiva, màrqueting).

El mecanisme bàsic de totes és l'estructuració de la col·laboració i la cooperació... la qual cosa no elimina la competició.

Les xarxes «interessants» són les que mostren capacitat de reconfiguració, robustesa, redundància, sub-xarxes molt connectades i camins de connexió curta. L'estructura afecta el procés de distribució d'idees, coneixement, productes.

És més important quina estructura hi ha i quina posició hi tenim que la dimensió de la xarxa.

Els mecanismes bàsics per mantenir les xarxes són la confiança, la reciprocitat asimètrica, la transparència comunicativa i la regulació diferida i evolutiva de les normes que garanteixen la justesa (*fairness*) entre l'aportació individual i l'aprofitament individual dels recursos comuns generats per la xarxa.

Les xarxes professionals actuen com a entitats d'acció empresarial col·lectiva. Es basen en:

1. Objectes comuns i clars.
2. Estructura clara de compromisos i retorns.
3. Obligació legal: les normes.
4. Capacitat contractual interna i externa.
5. «Gestió» de la propietat intel·lectual en comptes de «protecció de la propietat intel·lectual».
6. Distribució de rols i mecanismes de relleu rotatori condicionats a avaluació comuna.
7. Coneixement mutu dels participants.
8. Confiança mútua.
9. Transparència comunicativa.
10. Accés per mèrit.
11. No vetar a ningú més que per resultats o trencament de normes.
12. Disposició a ser avaluat pels altres.
13. Disposició a avaluar els altres.

## CAPÍTOL V. FONTS D'INFORMACIÓ

### Referències bibliogràfiques:

[Althaus02] S. L. Althaus i D. Tewksbury, 2002. «Agenda Setting and the “New” News: Patterns of Issue Importance Among Readers of the Paper and Online Versions of the New York Times», *Communication Research*, volum 29, núm. 2, p. 160-207.

[Arbonies06a] À. Arboniés. *Empresa digital extendida basada en el Conocimiento (CON)ex*. Equip d'Investigació CONEX, 2006. ISBN: 84-932003-83.

[Arbonies06b] À. Arboniés. *Conocimiento para innovar* (2a ed.) Ediciones Diaz de Santos, S.A., 2006. ISBN: 8479787554.

[Baràbasi03] A.-L. Baràbasi. *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means*. Plume, 2003. ISBN: 0452284392.

[Bessant04] J. Bessant, G. Tsekouras. *Developing learning networks*. UKWON Working Paper Number 9 Centre for Research in Innovation Management. Universitat de Brighton, UKWON.

[Bonfour05] A. Bonfour i L. Edvinsson. *Intellectual Capital for Communities: Nations, Regions, and Cities*. Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN: 0750677732

[Bradlow06] E. Bradlow, J. Hershey, M. Schweitzer Promises and Lies: July 01, 2006 in Knowledge@Wharton. Wharton Research Center: Operations and Information Management Department, Wharton School of Business (es pot baixar, prèvia subscripció de: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/>).

[Brown02] J.S. Brown, P. Duguid. *The Social Life of Information*. Harvard Business School Press, 2002. ISBN: 1578517087. [Versió castellana: *La vida social de la informació*, Prentice-Hall Argentina. ISBN: 9879460308]

[Carley99] K. Carley. (). *On the Evolution of Social and Organizational Networks*. 16, 3-30, 1999. Stanford, CT: JAI Press, número especial de *Research in the Sociology of Organizations*.

[Carrasco06] J. Carrasco. «Las redes saben decidir mejor». Entrevista a Kathy Vian. Publicat a Novatec, 23 de juny de 2006. Accessible al bloc de Novatec: [novatec.net](http://novatec.net)

[Castells00] M. Castells. *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishing, Incorporated, 2a edició, 2000. ISBN: 0631221409. [Versió castellana. *La era de la informació: Vol 1: La sociedad red*. Alianza Editorial, 1999.]

[Ferraro05] F. Ferraro. «Las redes de propiedad y de consejos de administración del IBEX 35». A: Joan E. Ricart, José L. Alvarez i Julia Grifa (ed.) *Los accionistas y el gobierno de la empresa*, Edicions Deusto, novembre 2005, p. 179-211.

[Gardner93] H. Gardner. *Frames of Mind: the Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books, 1993. ISBN: 0465025102.

[Gladwell02] M. Gladwell. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Back Bay Books, 2a edició, 2002. ISBN: 0316346624. [Versió castellana: *The Tipping Point: Cómo cosas pequeñas pueden provocar una gran diferencia*. Espasa-Calpe, S.A. ISBN: 8423987310].

[Godin01] S. Godin, M. Gladwel. *Unleashing the Ideavirus*. Hyperion, 2001. ISBN: 0786887176.

[Ghahremani04] Y. Ghahremani, CFO IT. «Six Degrees of Cooperation», 15 de novembre de 2004.

[Granovetter73] M.S. Granovetter. «The Strength of Weak Ties». *American Journal of Sociology*. Vol. 78 (6), maig de 1973, p. 1360-1380.

[Henderson04] R. Henderson. *How to Master Networking*. Sea Change Publishing, 2004. ISBN: 0975249401.

[Kempe03] D. Kempe, J. Kleinberg, E. Tardos. «Maximizing the Spread of Influence through a Social Network». *Proc. 9th ACM SIGKDD Intl. Conf. on Knowledge Discovery and Data Mining*, 2003.

[Kominos05] N. Komninos. «Regional Innovation in Europe. Evolution of Theory and Policy since 1980». *2nd UNIDO International Conference on the Process of Innovation and Learning in Dynamic City Regions*. Proceedings. 11-15 de juliol de 2005. Bangalore, India.

[Leskovec04] J. Leskovec, L. Adamic; B.A. Huberman. *The Dynamics of Viral Marketing*. Accessible a: <http://www.citebase.org/abstract?id=oai:arXiv.org:physics/0509039>

[Levinson98] J.C. Levinson *Guerrilla Marketing*. Houghton Mifflin, 3a edició, 1998. ISBN: 0395906253. (Bloc: [www.gmarketing.com/](http://www.gmarketing.com/)).

[Milgram67] S. Milgram. «The Small World Problem». *Psychology Today*, maig de 1967, p. 60 - 67.

[Misner98] I.R. Misner, R. Davis. *Business by Referral: A Sure-Fire Way to Generate New Business*. Bard Press, 1998. ISBN: 1885167288.

[Monge03] P.R. Monge, N. Contractor. *Theories of Communication Networks*. Oxford University Press, 2003. ISBN: 0195160371.

[Nonaka95] I. Nonaka, H. Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995. ISBN: 0195092694. [Versió castellana: *La organización creadora de conocimiento*. Oxford México. ISBN: 9706134549].

[Pink02] Daniel H. Pink *Free Agent Nation*. Warner Business Books, 2002. ISBN: 0446678791.

[Pink05] Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*. Riverhead Hardcover, 2005. ISBN: 1573223085

[Powell90] W.W. Powell. «Neither market nor hierarchy: network forms of organization». *Research in Organizational Behaviour*. Vol. 12, p. 296-335, 1990. ISBN: 1-55938-029-2.

[Poyhonen04] Poyhonen, A. i Smedlund, A. «Assessing intellectual capital creation in regional clusters». *Journal of Intellectual Capital* ISSN: 1469-1930, 2004, vol. 5, núm. 3. p.: 351-365.

## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol V. Fonts d'informació

[Pujol05] Pujol, J. M., Flache, A., Delgado, J. and Sangüesa, R. «How can Social Networks ever become Complex? Modeling the Emergence of Complex Networks from Local Social Exchanges». *Journal of Artificial Societies and Social Simulation* 8(4), 2005.

[Ransdell99] E. Ransdell «Network Effects». *Fast Company*. Núm. 27, agost de 1999, p. 208.

[Richardson02] M. Richardson, P. Domingos *Mining Knowledge-Sharing Sites for Viral Marketing* Eighth Intl. Conf. on Knowledge Discovery and Data Mining, 2002.

[Rodríguez04] J. A. Rodríguez, J. Cárdenas, C. Oltra. *Networks of economic power in Europe*. XXIV International Sunbelt Social Network Conference. Portoroz, Eslovènia, 12-16 de maig de 2004 <http://www.ub.es/epp/redes/redes.htm>

[Saveri2006] A.Saveri, H. Rheingold, K. Vian. *Technologies of Cooperation* Institute for the Future. Report. SR-897, gener de 2006. (N'hi ha diverses versions disponibles a la web, per exemple al bloc de Howard Rheingold: <http://www.smartmobs.com/>)

[Schactman01] N. Schactman, 2002. «Blogs Make the Headlines», *Wired News* at <http://www.wired.com/news/culture/0,1284,56978,00.html>.

[Silverman01] G. Silverman. *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing: How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth*. American Management Association, 2001. ISBN: 0814470726.

[Teten05] D.Teten, S. Allen. *The Virtual Handshake: Opening Doors And Closing Deals Online*. Editat per MACOM, 2005. ISBN: 0814472869. Bloc: <http://www.thevirtualhandshake.com/> .

[Tischler04] L. Tischler. «What's The Buzz?» *Fast Company*, núm. 82, maig de 2004, p. 76.

[Watts04] D. J. Watts. *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. W.W. Norton & Company (2004). ISBN: 0393325423.

[Wenger02] E. Wenger, R.McDermott, W. M. Snyder. *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press, 2002. ISBN: 1578513308.

[Zengestrom05] Zengestrom, J. «Why some social network services work and others don't». [http://www.zengestrom.com/blog/2005/04/why\\_some\\_social.html](http://www.zengestrom.com/blog/2005/04/why_some_social.html)

## Referències sobre exemples i casos

### - Innocentive:

[Cerdà06] H. Cerdà. «80.000 científicos al precio de uno a través de Internet». *El País*, 1 de febrer de 2006.

[BusinessWeek05] *BusinessWeek*, 20 de juny de 2005, número especial «The Power Of Us Mass collaboration on the Internet is shaking up business».

[BusinessWeek03] *BusinessWeek*, 21 de novembre de 2003 «Finding Bounty Hunters for Science».

[Sanford06] Linda Sanford. *BusinessWeek*, 9 de gener de 2006. «Businesses Must Learn to Let Go».

#### - Connect & Develop

[Huston06] L. Huston i N. Sakkab. «Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation», *Harvard Business Review*, març de 2006. ISSN: 10.1225/351X [Versió castellana: *Harvard Deusto Business Review*, núm. 145, abril de 2006. «Conexión y Desarrollo: el nuevo modelo para la innovación de Procter & Gamble»].

#### - Benecol

[Lehenkari00] J. Lehenkari. «Studying Innovation Trajectories and Networks: The Case of Benecol Margarine». *Science Studies*, gener de 2000.

#### - Nokia vs. Ericsson

[Lee04] H. L. Lee «The Triple-A Supply Chain», *Harvard Business Review*, octubre de 2004. [Versió castellana: «Hacia una cadena de suministro de alto rendimiento» / H. L. Lee. *Harvard-Deusto Business Review*, ISSN 0210-900X, núm. 132, 2005, p. 30-43].

[TheEconomist06] *The Economist*. «When the chain breaks: Being too lean and mean is a dangerous thing». 15 de juny de 2006.

#### - Toyota

[Reitman97] V. Reitman. «Toyota Manages Quick Recovery from Fire» *Wall Street Journal*, 8 de maig de 1997, p. A-1.

#### - Cas Petroquímica

[Guimerà02] Guimera, R., Díaz-Guilera, Vega-Redondo, F., Cabrales A. And Arenas A., «Optimal Network Topologies For Local Search With Congestion», *Physical Review Letters*, vol. 89, 258701, 2002.

### Pàgines Web d'interès

- La place des reseaux: Informació útil per a creació i manteniment de xarxes professionals: <http://www.placedesreseaux.com>
- BNI: Una de les organitzacions de formació en explotació de referències de negocis més grans del món, via franquícia: <http://www.bni.com/>
- Blocs sobre màrqueting viral:
  - ViralOne: [viralone.wordpress.com](http://viralone.wordpress.com)
  - Salsa Digital: <http://salsadigital.typepad.com/>
  - Bloc de Seth Godin, un dels gurus del màrqueting viral. [sethgodin.typepad.com/](http://sethgodin.typepad.com/)



## NETWORKING EMPRESARIAL

### Capítol V. Fonts d'informació

- Estratègies d'exploració empresarial de xarxes socials com a comunitats:
  - Alianzo: <http://www.alianzo.com>
- Software de col·laboració en línia:
  - Extranets:  
<http://www.extranet.com>
  - Gestió de projectes:  
<http://www.basecamp.com>  
<http://www.flow.es/>
  - Centrats en wikis:  
<http://www.socialtext.com>,  
<http://www.atlassian.com/software/confluence/>
  - Xarxes socials:  
<http://www.visiblepath.com>
  - Integrats (diferents eines de participació):  
<http://ecatalunya.gencat.net>



Diputació de Barcelona  
**Àrea de Desenvolupament Econòmic**  
**Servei de Teixit Productiu**

Recinte Maternitat. Pavelló Mestral  
Travessera de les Corts, 131-159  
08028 Barcelona

Tel. 934 022 524  
Fax 934 022 523

[www.diba.cat/promoeco](http://www.diba.cat/promoeco)  
[s.teixitprod@diba.cat](mailto:s.teixitprod@diba.cat)