



SUSTAIN-T

2017-1-ES01-KA202-038128

Turisme sostenible a través del treball en xarxa i la col·laboració



Mòdul 5:
Beneficis per a les empreses turístiques del treball en xarxa i la col·laboració

Taula de continguts

Unitat 5.1 Xarxes turístiques locals, europees i internacionals

Unitat 5.2 Per què treballar en xarxa i col·laborar en el desenvolupament d'“iniciatives de turisme sostenible”?

Unitat 5.3 Què es necessita per a ser un *networker* i col·laborador exitós?

Paraules clau

Xarxes de turisme local; xarxes de turisme internacional; beneficis del treball en xarxa (networking); beneficis d'agrupar-se (clustering); factors per a l'èxit del treball en xarxes.

<p>Objectius d'aprenentatge</p>	<p><i>Com a resultat del seguiment dels materials d'aquest mòdul, es pretén que els participants obtinguin els següents resultats d'aprenentatge:</i></p> <p>Coneixement: <i>aprendre com les micro i petites empreses turístiques, poden millorar la seva activitat i èxit impulsant iniciatives de networking i col·laboració, especialment amb un enfocament de sostenibilitat..</i></p> <p>Habilitats: <i>millora de la capacitat de les micro i petites empreses turístiques per a la identificació i implementació de les principals xarxes de treball i col·laboració.</i></p> <p>Competències: <i>fomentar el treball en xarxa de les micro i petites empreses turístiques per tal de promoure un turisme més sostenible.</i></p>
<p>Mètodes</p>	<p><i>L'aprenentatge autònom a través de la lectura i l'estudi dels materials del curs i la consulta de les fonts i enllaços complementaris que apareixen en els materials</i></p> <p><i>Treball col·laboratiu en grup mitjançant els recursos de la plataforma.</i></p>
<p>Temps de dedicació</p>	<p><i>Temps necessari per a:</i></p> <p><i>Aprendre els continguts (auto-estudi): 1,5 hores</i></p> <p><i>Preguntes d'autoavaluació: 5 minuts</i></p> <p><i>Un temps addicional (en funció dels participants) és necessari per completar les activitats d'aprenentatge i revisar les fonts i enllaços complementaris.</i></p>

Introducció

Aquest cinquè mòdul del curs SUSTAIN-T està dividit en tres unitats principals, cadascuna aborda un tema específic relacionat amb els beneficis del treball en xarxa (*networking*) i la col·laboració per a les empreses turístiques.

Les micro i petites empreses turístiques, després d'haver abordat aquest mòdul, tindran la capacitat d'identificar diverses formes de treball en xarxa (*networking*), tindran més coneixement sobre les xarxes locals, europees i internacionals, i tindran una imatge clara sobre tots els beneficis que diferents xarxes i agrupacions temàtiques (*clusters*) poden oferir-los.

Les micro i petites empreses turístiques aprendran a més per què el *networking* i la col·laboració són tan importants en l'emprenedoria d'iniciatives de sostenibilitat i es familiaritzessin també amb el com convertir-se en treballadors en xarxa (*networkers*) i col·laboradors reeixits mentre duen a terme iniciatives conjuntes de sostenibilitat.

Contingut

5.1 Xarxes turístiques locals, europees i internacionals. Què cal saber sobre aquestes xarxes de treball?

El *networking* pot definir-se com aquelles activitats en les quals els propietaris de les **micro i petites empreses** construeixen i gestionen relacions personals amb individus i organitzacions en el seu entorn. Les xarxes de treball (*networks*) són relacions professionals de col·laboració entre diferents organitzacions i empreses encara que en el mercat actuïn en competència. En general, diverses interaccions succeeixen diàriament, tals com cooperació amb els clients, proveïdors i competidors.

Com una de les majors indústries del món, la indústria del turisme vincula diversos actors, entre ells empreses turístiques, turistes, oficines de turisme, proveïdors d'infraestructura i altres tipus d'organitzacions de suport que estan directa o indirectament involucrades amb el turisme. El producte turístic final és resultat d'una àmplia gamma de serveis i productes proporcionats per diversos actors, complementaris i en competència, que operen en la indústria. La indústria turística és un mitjà complex en el qual el *networking* (treball en xarxa) entre diversos col·laboradors sembla essencial per a proveir productes turístics integrats i proporcionar el millor servei a l'usuari final. La necessitat de conformar xarxes de relacions col·laboratives sembla ser encara més forta en el turisme, en comparació amb altres indústries, ja que les empreses turístiques són majoritàriament organitzacions de grandària petita i micro, fragmentades en una mateixa regió geogràfica.

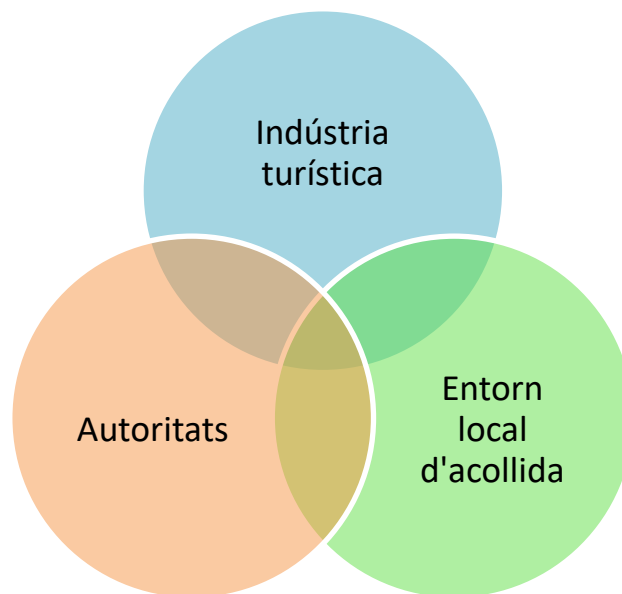
Existeixen diverses formes de connexió en xarxa que poden contribuir a l'optimització de l'avantatge competitiu. Les xarxes impliquen el compromís dels seus membres amb un conjunt d'objectius comuns i, molt possiblement, amb l'intercanvi de visions del món. Poden ser temporals o permanents depenent dels objectius de l'associació. Les conformacions de xarxes poden variar des dels consorcis d'agrupacions (*clusters*) existents fins als sistemes de negocis sense connexió directa, les xarxes en línia (*online*) o els emergents moviments econòmics de base comunitària.

Des d'un punt de vista geogràfic es poden definir: xarxes de turisme local, xarxes de turisme europeu i xarxes de turisme internacional.

Xarxes de turisme local

Atès que la globalització ha significat una major pressió sobre les **micro i petites empreses turístiques** per a ser competitives, la focalització ha de ser a nivell local per a aconseguir la competitivitat a través de petits passos innovadors, de cooperació i col·laboració. Durant l'última dècada, s'han fet diversos intents d'utilitzar teories de xarxes, agrupacions i aglomeracions per a explicar el paper del turisme com a impulsor del creixement local i estimulador del desenvolupament regional.

Els principals agents per al desenvolupament del turisme sostenible són la indústria, les autoritats locals i l'entorn local d'acolliment. En la indústria del turisme, els socis potencials poden ser les atraccions, els allotjaments, els restaurants, els operadors turístics, les botigues i les associacions relacionades amb el turisme. Els entorns locals d'acolliment poden ser actors com a residents, grups comunitaris, organitzacions locals, associacions i defensors del medi ambient. El conjunt d'autoritats inclou totes les agències governamentals.



Un exemple de xarxes locals són les destinacions turístiques. Aquests podrien ser vistes com a xarxes d'organitzacions privades i públiques interconnectades, que poden ser considerades agents en les destinacions. Pel fet que el turista percep la destinació com una entitat integrada, gestionar una destinació turística és una tasca molt complexa.

Un altre exemple és l'aliança d'agrupacions. Una agrupació és una cooperació concentrada geogràficament entre empreses que inclou totes les companyies i institucions capaces d'incrementar el valor afegit creat en una cadena de valor. Considerant la seva configuració actual, l'agrupació turística és una cooperació voluntària d'empreses i organitzacions pertanyents a una determinada línia vertical de producció, creada per a aconseguir metes comunes.

Xarxes de turisme europees

La xarxa **Enterprise Europe Network** és una iniciativa clau de la Comissió Europea que ajuda les petites empreses a aprofitar al màxim les oportunitats de negoci a la Unió Europea. El Grup Sectorial de Turisme i Patrimoni Cultural és un grup sectorial que organitza esdeveniments d'intermediació per a ajudar les empreses a aconseguir acords de transferència tecnològica o de cooperació amb altres empreses del seu sector.

La xarxa **EDEN** es compon de guanyadors i finalistes dels premis EDEN Destinacions Europees d'Excel·lència. Aquesta xarxa és una plataforma per a l'intercanvi de bones pràctiques de turisme sostenible a nivell europeu, i per a promoure el contacte entre les destinacions guardonades. L'objectiu de la xarxa és encoratjar a altres destinacions a adoptar models de desenvolupament turístic sostenible. Actualment, la xarxa EDEN és la xarxa més gran del món en el sector del turisme sostenible. Compta amb més de 350 destinacions EDEN de 27 països europeus com a membres.

La **European Cultural Tourism Network (ECTN)** és una xarxa per al desenvolupament i la promoció del turisme cultural. Els seus membres són destinacions, autoritats, ONGs i instituts de recerca. L'objectiu de la ECTN és aconseguir un alt nivell de col·laboració entre els membres, en l'àmbit del turisme cultural, i establir una estreta col·laboració amb les institucions de la Unió Europea i altres organitzacions internacionals, xarxes i institucions públiques mundials.

Xarxes de turisme internacionals

L'**Organització Mundial de Turisme (OMT)**, és l'organització internacional líder en el sector del turisme. Aquesta organització genera un coneixement de mercat, promou polítiques i instruments turístics competitiu i sostenibles, fomenta l'educació i la formació en turisme i treballa per a fer del turisme una eina eficaç per al desenvolupament a través de projectes d'assistència tècnica, en més de 100 països de tot el món. Entre els membres de la OMT figuren 158 països, 6 membres associats i més de 500 membres afiliats que representen al sector privat, institucions educatives, associacions turístiques i autoritats locals de turisme.

El **Comitè de Turisme de la OECD** analitza i gestiona polítiques i canvis estructurals que afecten el desenvolupament del turisme nacional i internacional. El Comitè proporciona, als responsables de la formulació de polítiques, una anàlisi concreta dels reptes clau i les respostes polítiques que configuraran el turisme durant els propers anys. El Comitè promou activament un enfocament integrat que vincula el turisme a polítiques com l'econòmica i les inversions, la de transport, la comercial, la de creixement inclusiu, la d'ocupació, la d'innovació, la de creixement ecològic, i la de desenvolupament local de micro i petites empreses i esperit emprenedor.



Activitat d'aprenentatge 5.1:

Coneix vostè altres xarxes de turisme a nivell local, europeu o internacional, a més de les esmentades a dalt? Participa la seva empresa, o vol participar, en alguna d'aquestes xarxes? Per què? Si us plau justifiqui la seva resposta

5.2. Per què treballar en xarxa i col·laborar en el desenvolupament d'“iniciatives de turisme sostenible”?

Les **micro i petites empreses turístiques** compten amb recursos interns limitats, la qual cosa obliga els emprenedors a accedir als recursos externs que es troben presents en les seves xarxes socials. S'ha comprovat que les xarxes constitueixen una important font de suport per a emprenedors en oferir-los una àmplia gamma d'oportunitats. Per a sobreviure en el mercat, les **micro i petites empreses** es veuen obligades a establir xarxes, ja que només la col·laboració permet l'intercanvi de recursos i l'accés a les oportunitats. Com a tals, les xarxes poden representar un element essencial de les estratègies de supervivència de les **micro i petites empreses**.

Un grup de **micro i petites empreses turístiques** pot competir globalment cooperant localment; les xarxes i les agrupacions turístiques han experimentat un creixement aportant beneficis com la flexibilitat, l'intercanvi d'informació comercial valuosa, la innovació, l'oportunitat d'entrar en altres xarxes i agrupacions a nivell nacional i més enllà de les fronteres, el desenvolupament de recursos i la transferència de coneixements entre les parts interessades.

Avantatges generals del treball en xarxa:

- ✓ El treball en xarxa és ideal per a compartir idees i coneixements.
- ✓ Es poden identificar les millors pràctiques empresarials o els punts de referència del sector. Aprendre del que fan els altres és una estratègia valuosa per a totes les empreses.
- ✓ És natural que el treball en xarxa generi oportunitats. Usar els contactes que es fan en reunir-se amb gent pot obrir portes a oportunitats de negoci.
- ✓ La visibilitat i el fer-se notar són grans beneficis del *networking*. Assistir a esdeveniments de *networking* eleva el perfil personal i pot ajudar a mantenir-se al capdavant i en el centre de les ments de les persones adequades.
- ✓ Es poden trobar solucions als problemes o necessitats d'un negoci, mitjançant el *networking*.
- ✓ Possibilitat de mantenir-se al dia amb les tendències del sector i les condicions del mercat de destinació, la qual cosa és important en un clima de negocis en constant canvi.

La recerca sobre xarxes organitzacionals ha revelat una relació positiva entre la cooperació mútua dins de les xarxes organitzacionals i el rendiment empresarial. Les xarxes, apropiadament triades i ben gestionades, representen una necessitat estratègica per a l'empresa. Gràcies a l'intercanvi de recursos a través de relacions inter-organitzacionals, les **micro i petites empreses** poden tenir èxit malgrat la seva grandària, la qual cosa no només els permet beneficiar-se dels avantatges derivats de la seva flexibilitat, sinó que també els anima a beneficiar-se dels avantatges derivats d'una àmplia gamma de recursos.

Beneficis del treball en xarxa en destinacions turístiques

Els nombrosos beneficis atribuïts a les xarxes turístiques estan principalment relacionats amb la integració de destinacions turístiques i la millora del rendiment i la qualitat de les destinacions turístiques. En fomentar la innovació, l'intercanvi de coneixement i la competitivitat dels actors involucrats, la col·laboració en xarxa pot ajudar les **micro i petites empreses turístiques** a ser més resilents i a funcionar millor en un món en constant canvi, turbulent i competitiu.

Hi ha també evidència que la freqüència dels contactes entre les empreses turístiques interrelacionades, a tots dos nivells formal i informal, influeix considerablement en l'èxit de la destinació. De fet, interaccions més freqüents podrien conduir a una transferència més eficient d'informació, coneixements i habilitats. Així, incrementant el capital social de les **micro i petites empreses turístiques**, les xarxes poden millorar la posició competitiva de les empreses turístiques i fer créixer l'experiència turística en general.

Beneficis especials de les xarxes de destinacions turístiques:

- ✓ Possibilitat de desenvolupar una marca comunitària i atreure els viatgers a la destinació.
- ✓ Possibilitat d'associar-se amb proveïdors locals per a crear paquets atractius per als viatgers que busquen una gran oferta.
- ✓ Possibilitat també de desenvolupar campanyes de promoció creuada que animin als clients a reservar amb un operador turístic complementari en la destinació.

Quan vostè treballa en xarxa amb aquells del sector en la seva àrea geogràfica, pot formar una espècie d'aliança. Si bé és possible que competeixin pels mateixos clients, tots vostès formaran part d'una destinació més gran que espera atreure viatgers de tot el món.

Beneficis de participar en agrupacions (clusters)

Els membres de les agrupacions tenen sovint projectes comuns en els àmbits de la informació, la comunicació, la formació, l'organització d'esdeveniments, el màrqueting i les relacions públiques. Les agrupacions utilitzen els avantatges de la ubicació. Això permet:

- ✓ El flux d'informació més ràpid i precís
- ✓ La difusió d'experiències tecnològiques i organitzatives
- ✓ El constant intercanvi de coneixement
- ✓ El suport de les societats locals (institucions educatives, desenvolupament d'infraestructura, etc.),
- ✓ Adaptació més ràpida al mercat.



Activitat d'aprenentatge 5.2:

Quins són / o poden ser els principals beneficis per a la seva empresa de ser membre d'una xarxa turística? I quines són / o podrien ser les principals dificultats?

5.3 Què es necessita per a ser un *networker* i col·laborador exitós?

Les relacions no només necessiten construir-se, sinó també necessiten mantenir-se per a ser efectives. Una trobada inicial i el punt de partida d'una relació està lluny de ser el seu final (Kay, 2010; Hopkins, 2003). La gestió de grups i xarxes és extremadament important ja que millora el rendiment de la xarxa. Compartir creences i valors entre els col·laboradors i l'equip directiu és necessari per a l'èxit, mantenir la solidaritat dins del grup és una base important i un resultat per a una estratègia de xarxa reeixida i la coherència entre els membres de la xarxa de **micro i petites empreses turístiques** (Oerlemans & Assouline, 2004; Martinez & Aldrich, 2011).

Networking és una tècnica de gestió col·laborativa. La millor manera de transició d'una mentalitat individual a una col·laborativa és equipar a cada membre de l'equip per a una participació activa en la dinàmica de grup. La col·laboració és un procés interpersonal que requereix la presència d'una sèrie d'elements en les relacions entre els professionals d'un equip (San Martín-Rodríguez, Beaulieu, D'Amou & Ferrada-Videla, 2005; Agranoff, 2006). Alguns d'aquests elements fonamentals són:

- Disposició a col·laborar – definicions i acords clars en els rols dels socis en el procés col·laboratiu. La identificació d'obstacles i el tractament dels problemes de forma cooperativa han de fer-se a mesura que es produeixen. Per a això, el treball en equip és essencial. Els objectius grupals estan per sobre de la satisfacció i/o el reconeixement personal. És vital enfocar els resultats desitjats del projecte; la col·laboració no es tracta d'objectius individuals.
- Confiar l'un en l'altre – ha d'haver-hi un acord general sobre els mètodes i objectius per a completar els projectes o tasques. No s'ha de seguir endavant fins que tots els membres de la xarxa de **micro i petites empreses turístiques** estiguin d'acord.
- Respecte mutu – reconeixement i respecte a la contribució de tots els col·laboradors. És important donar crèdit quan es deu. El respecte mutu és també la voluntat de disculpar-se i la capacitat de perdonar als altres pels errors.
- Comunicació activa – comunicació oberta dins dels equips per a compartir la informació necessària.

Algunes de les prioritats estratègiques per a una gestió d'èxit de les xarxes innovadores són (Oerlemans & Assouline, 2004):

- ✓ Un acord compartit sobre la visió, les fites i els mètodes: una alineació dels objectius i els valors fonamentals entre els membres de la xarxa facilita la possibilitat de renegociacions i l'oportunitat de reflexionar, fent que la xarxa sigui menys vulnerable en cas d'expansió i inscripció de nous membres;
- ✓ Preservar la coherència de la xarxa de **micro i petites empreses turístiques**: l'enfortiment del sentit de pertinença al grup pot aconseguir-se a través d'activitats com a esdeveniments socials. La coherència interna de la xarxa reforça la capacitat del grup per a comunicar-se, gestionar la xarxa democràticament i compartir responsabilitats;
- ✓ Coordinació i avaluació: *networking* és també un procés dinàmic. Un lideratge capacitat, organitzat democràticament, pot buscar i reunir eines i procediments d'autoavaluació amb objectius, normes i mètodes. La gestió interna de la xarxa de **micro i petites empreses turístiques** és vital per a l'èxit del treball en xarxa, la qual cosa requereix un lideratge fort per a guiar i mantenir aquest procés;
- ✓ Trobar l'equilibri en el lideratge i la responsabilitat compartida: el compromís i el lideratge compartits són necessaris per a gestionar amb èxit una xarxa innovadora;
- ✓ Necessitat d'acció col·lectiva: formalització de la xarxa, mitjançant l'establiment d'una fundació, cooperativa, sindicat i corporació.

Sovint, els membres de la xarxa estan molt ocupats administrant les seves pròpies companyies. Per tant, el paper d'assessors o consultors ha de ser considerat, ja que ells poden emprar el seu temps i esforç per a contribuir a la xarxa i per això, contribuir a negocis sostenibles (Oerlemans & Assouline, 2004). En la mateixa línia de pensament, Hopkins (2003), va suggerir trobar connectors, és a dir,

persones que puguin posar-nos en contacte amb els individus correctes, com un component clau per a assegurar la pràctica del treball en xarxa reeixit.

Forret and Dougherty (2001) van identificar cinc tipus de comportaments de treball en xarxa per a ajudar els individus a incrementar i mantenir la grandària de les seves xarxes, tals com augmentar la visibilitat interna, la qual cosa pot ser aconseguit per exemple, unint-se a grups de treball organitzacionals de diferents companyies; involucrant-se en activitats professionals, tals com sessions d'aprenentatge col·lectiu, entre això, tallers especialitzats, sessions de desenvolupament de lideratge comunitari i fòrums sobre “el que funciona” (Oerlemans & Assouline, 2004; Agranoff, 2006); participar en reunions socials conjuntes, com a sopars o festes amb totes les persones que componen la xarxa; involucrar-se en esdeveniments comunitaris; i, finalment, mantenir contacte amb altres persones, la qual cosa pot fer, per exemple, a través del correu electrònic (una forma senzilla i eficaç de mantenir-se en contacte).

A un nivell més individual, hi ha algunes característiques que s'esmenten sovint, en la literatura sobre aquest tema, com ha mostrat un bon *networker*. Cadascuna de les característiques que s'esmenten més a baix està lligada a la noció de construir relacions de benefici mutu, dins de les xarxes de negocis turístics (Misner & Hillard, 2017; Kay, 2010; Kramer, 2011):

- ✓ La pràctica de l'escolta activa és una de les claus per a l'èxit del *networking*. L'única manera de conèixer les necessitats i preocupacions de les persones i de trobar oportunitats per a ajudar-les, és escoltant-les.
- ✓ Seguiment constant: S'aconsella fer un seguiment dels contactes de la seva xarxa, de forma puntual i persistent, creant una connexió que justifiqui que es presti ajuda quan sigui necessari. Per exemple, envii un simple correu electrònic de seguiment, que contingui notes o informació que vostè recordi, incloent la seva apreciació pel que han dit i tal vegada faci una pregunta de seguiment.
- ✓ Ser col·laboratiu i ajudar els altres: La voluntat de col·laborar i ajudar a uns altres és essencial, ja que crea confiança i ajuda a establir una relació sòlida. Un *networker* d'èxit ha d'assegurar-se que quan es dona temps i ajuda, el gest ha de ser reconegut i correspost, si és possible. Ser generós amb les persones que coneixes ajuda a trobar la motivació per a crear oportunitats personals a través d'una actitud mental positiva. Fins i tot si no és possible ajudar directament a algú que ens ha ajudat anteriorment, pot haver-hi una manera indirecta de fer-ho, per exemple, algú que vostè coneix pot ser útil per a ells i vostè podria presentar-los.
- ✓ Ser sincer i autèntic: Aquells que han desenvolupat habilitats d'èxit de *networking* expressen la seva sinceritat sense excepcions. Conèixer a les persones i establir nous contactes és una part essencial d'un *networking* efectiu. Quan s'està en contacte amb uns altres, l'actitud correcta importa realment, ja que és el primer que els altres noten. Una actitud positiva atraurà la gent i voldran passar temps amb vostè.
- ✓ Ser curiós sobre altres persones. Li trobaran molt més interessant si demostres interès en ells. Tingui en compte que a la majoria de les persones els agrada parlar de si mateixes. Faci preguntes pertinents que facin que l'altra persona s'adoni dels seus esforços i intencions de conèixer-les.
- ✓ Ser flexible. Usar el mateix enfocament en el treball en xarxa no produirà els mateixos resultats, ja que cada persona és única. Per tant, és necessari adaptar el nostre discurs a la

persona que està enfront de nosaltres. Aquesta flexibilitat pot aconseguir-se mitjançant la confiança i la capacitat de provar nous enfocaments.

Trobar i comprendre la manera apropiada de fomentar un procés de construcció de relacions comercials és una habilitat significativa. Hi ha bastants mètodes per a escollir i aquesta elecció hauria d'anar canviant amb el temps, depenent del context al qual pertanyi l'individu. Una vegada que s'acostuma a la xarxa i es comença a progressar en la construcció de relacions, la motivació per a continuar és major (Misner & Hillard, 2017; Kay, 2010; Kramer, 2011; de Janasz & Forret, 2008).



Activitat d'aprenentatge 5.3:

Es considera vostè un bon networker (treballador en xarxa)? Si la resposta és sí, doni dos exemples que recolzin la seva opinió (pensi tant en els factors d'èxit com en els obstacles).

Si la resposta és no, indiqui els principals desafiaments que hagi enfrontat.

Es considera vostè un bon col·laborador? Si la resposta és sí, doni dos exemples que recolzin la seva opinió (pensi tant en els factors d'èxit com en els obstacles). Si la resposta és no, indiqui els principals desafiaments que hagi enfrontat.

Quines són les diferències més significatives entre ser un networker i ser un col·laborador d'èxit?

Resum dels punts clau

- Les xarxes són plataformes de relacions entre diferents organitzacions, empreses que en el mercat poden actuar com a competidores.
- El treball en xarxa són activitats en les quals els propietaris de les micro i petites empreses construeixen i gestionen relacions personals amb individus i organitzacions en el seu entorn.
- Existeixen xarxes turístiques a diferents nivells geogràfics
- Les xarxes locals de turisme són, per exemple, destinacions turístiques o aliances sectorials.
- Les xarxes internacionals de turisme inclouen, per exemple, l'Organització Mundial del Turisme, en anglès *World Tourism Organization* (UNWTO), el Comitè de Turisme de la OECD; mentre que les xarxes europees inclouen, per exemple, la Xarxa *Enterprise Europe*, la Xarxa EDEN i la Xarxa Europea de Turisme Cultural.
- Les relacions no només necessiten ser construïdes, sinó que també necessiten ser mantingudes per a ser efectives.
- L'oportunitat de treballar en xarxa és extremadament valuosa. Conèixer a les persones i establir nous contactes és una part essencial per a un treball eficaç, així com mantenir una actitud correcta.
- El treball en xarxa és una tècnica de gestió col·laborativa.
- Els beneficis més importants de la creació de xarxes són: l'intercanvi de coneixements; la identificació de les millors pràctiques i els punts de referència en la indústria; majors oportunitats; ser més visibles i mantenir-se al dia amb les tendències.
- La col·laboració és un procés interpersonal que requereix la presència d'una sèrie d'elements en les relacions entre els professionals d'un equip. Aquests inclouen: voluntat de col·laborar, confiança en els altres, respecte mutu i comunicació activa.
- Algunes de les prioritats estratègiques per a la gestió reeixida de xarxes innovadores són: un acord prou compartit sobre la visió, els objectius i els mètodes, preservar la coherència de la

xarxa de micro i petites empreses; gestió i avaluació de metes, regles, mètodes i resultats; trobar l'equilibri entre el lideratge i la responsabilitat compartida; necessitat d'acció col·lectiva. S'ha de considerar el paper dels facilitadors o assessors.

- Els cinc tipus de comportaments de treball en xarxa per a ajudar les persones a augmentar i mantenir la grandària de les xarxes són: augmentar la visibilitat interna (el que pot aconseguir-se, per exemple, unint-se a les tasques de l'organització) de les forces de les diferents micro i petites empreses; involucrar-se en activitats professionals; participar en reunions socials conjuntes; participar en esdeveniments comunitaris i mantenir el contacte amb els altres.
- Algunes de les característiques d'un bon treballador en xarxa són: fer l'escolta activa; sempre fer un seguiment; col·laborar i ajudar els altres; ser sincer i autèntic; tenir curiositat pels altres i ser flexible.

Activitat d'aprenentatge integradora per al Mòdul 5: Informe de situació



Sistematitzi les reflexions que ha realitzat mentre treballava els materials del mòdul. Descrigui els aspectes que han de ser considerats perquè el treball en xarxa i la col·laboració puguin beneficiar a la seva empresa.

Estructura indicativa del document:

1. *Conscienciació general dels beneficis del treball en xarxa i la col·laboració per a la seva empresa turística;*
2. *Fortaleses de la integració en xarxes turístiques locals/europees/internacionals per a salvaguardar el patrimoni;*
3. *Fortaleses de la integració en xarxes turístiques locals/europees/internacionals per a aconseguir un turisme sostenible i un desenvolupament econòmic;*
4. *Febleses que presenta la seva empresa per a desenvolupar una gestió col·laborativa en xarxes turístiques;*
5. *Consideració particular sobre qualsevol falta d'habilitats existent en la seva empresa per a ser reeixits networkers i mantenir relacions efectives dins de la gestió col·laborativa.*

Glossari

Agrupació (cluster)	Xarxa de negocis, proveïdors i associats, connectats en un camp específic, que estan localitzats en la mateixa àrea geogràfica.
Aprenentatge col·lectiu	Generalment es concep com un procés dinàmic i acumulatiu que té com a resultat la producció de coneixement. Aquest coneixement s'institucionalitza en forma d'estructures, regles, rutines, normes, dissertacions i estratègies que guien futures accions. L'aprenentatge sorgeix gràcies a mecanismes interactius en els quals el coneixement individual es comparteix, es dissemina, es difon, i es desenvolupa a través de sinergies relacionals i de pertinença.

<i>Avantatge competitiu</i>	Superioritat guanyada per una empresa quan pot proveir el mateix valor que els seus competidors a un menor preu, o por cobrar preus més alts proporcionant més valor a través de la diferenciació.
<i>Destinació turística</i>	Regió geogràfica particular que té paisatge i característiques culturals, i està en posició d'oferir un producte turístic, el que significa una àmplia gamma de serveis de transport, allotjament, alimentació i almenys una activitat o experiència destacada.
<i>Escolta activa</i>	Tècnica de comunicació que requereix que la persona que escolta es centri completament, entengui, respongui i recordi el que s'està dient. Hi ha nou habilitats bàsiques d'escolta activa: (1) resposta empàtica, (2) auto-revelació, (3) retroalimentació positiva, (4) respostes resumides, (5) mostra de sentiments, (6) parafrasejat, (7) comportament no verbal, (8) contacte visual, i (9) incentivació.
<i>Part interessada</i>	Persona, grup o organització que té interès o el concerneix una micro empresa. Les parts interessades poden afectar o ser afectades per les accions i objectius de la micro empresa. Per exemple: empleats, govern, proveïdors, sindicats i la comunitat de la qual l'empresa obté els seus recursos.
<i>Treball en xarxa (networking)</i>	Activitats en les quals els propietaris de micro empreses construeixen i gestionen relacions amb persones i organitzacions del seu entorn.
<i>Xarxes (networks)</i>	Patrons de relacions entre diferents organitzacions, empreses i fins i tot entre competidors.

Enllaços útils	https://destinet.eu/ <i>Tourism 2030 és un portal independent que reuneix la comunitat mundial de persones i organitzacions que treballen per a fer el turisme més sostenible. Aquesta plataforma proporciona informació i bones pràctiques sobre el turisme sostenible. Conté un mapa mundial de les agents del turisme sostenible en el qual es poden trobar socis potencials.</i>
	https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism_en <i>La pàgina de la Comissió Europea conté enllaços útils sobre regulacions, organitzacions, programes i esdeveniments relacionats amb el turisme.</i>
	http://www.tourismandmore.com/tidbits/tourism-business-networking/ <i>L'article resumeix alguns dels punts clau per a ser un networker d'èxit en el sector turístic.</i>
	https://www.rezdy.com/blog/destination-marketing-networking-tourism-industry-important/ <i>Un article que resumeix la importància del treball en xarxa en la indústria del turisme, especialment amb les eines de marketing de les destinacions.</i>
	https://www.strath.ac.uk/professionalservices/careers/skills/peopleskills/teamworkcollaborationskills/

	<p>Una llista d'habilitats per al treball en equip i la col·laboració, inclou indicadors de comportament per a construir i mantenir relacions, així com un exercici constructiu per a entendre si es tenen les habilitats esmentades, creat per la Universitat Strathclyde de Glasgow.</p>
	<p>http://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/06/22/improve-team-collaboration-with-these-key-skills/#73e0e3c8329d Aquest lloc web defineix la col·laboració, explica algunes de les habilitats necessàries per a millorar el rendiment de l'equip, així com les facetes de la falta de comunicació. El seu objectiu és millorar la col·laboració en equip utilitzant algunes habilitats clau.</p>
	<p>https://www.bidsketch.com/blog/marketing/networking-skills/ L'article té com a objecte presentar un enfocament diferent i més complet de la xarxa, utilitzant una llista de 8 habilitats de treball en xarxa que, segons els autors, tot professional hauria de tenir.</p>
	<p>https://www.theiet.org/membership/career/career-options/progression/essential-work-skills/networking.cfm L'Institut d'Enginyeria i Tecnologia, ofereix assessorament expert en xarxes i com pot ajudar significativament el desenvolupament de la seva carrera, inclou l'explicació de per què és important el treball en xarxa, com construir una xarxa i alguns consells per a fer networking.</p>
	<p>https://www.eventbrite.com/blog/networking-activities-corporate-icebreakers-ds00/ Aquest lloc web explica com organitzar activitats per a "trencar el gel" en un grup i treballar en xarxa, per a adults en esdeveniments corporatius.</p>
	<p>http://baab.biz/how-to-follow-up-after-networking-events/ Aquest lloc web ofereix una estratègia senzilla sobre com fer un seguiment després dels esdeveniments de creació de xarxes, per exemple la informació que ha d'incloure's en un correu electrònic de seguiment.</p>

Bibliografia

1.	Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D.Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. <i>Academy of Management Executive</i> , 17(4).
2.	Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. <i>Public administration review</i> , 66, 56-65.
3.	Braun, P. (2002). <i>Networking tourism SMEs: E-commerce and e-marketing issues in regional Australia. Information Technology & Tourism</i> , 5, 13–23.
4.	Dávid, L., Szűcs, Cs. (2009). <i>Building of networking, clusters and regions for tourism in the Carpathian Basin via Information and Communication Technologies. Hungarian Information Society</i> , 23-1/2, 63-74.
5.	de Janasz, S. C., & Forret, M. L. (2008). Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success. <i>Journal of Management Education</i> , 32(5), 629-650.

6.	Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of networking behaviour for managerial and professional employees. <i>Group & Organization Management</i> , 26(3), 283-311.
7.	Hopkins, D. (2003). Understanding networks for innovation in policy and practice. <i>Schooling for Tomorrow Networks of Innovation Towards New Models for Managing Schools and Systems</i> , 476, 152.
8.	Iyengar, R. V. (2017). People Matter: Networking and Career Development. <i>IUP Journal of Soft Skills</i> , 11(1), 7.
9.	Kay, F. (2010). <i>Successful networking: How to build new networks for career and company progression</i> . Kogan Page Publishers
10.	Kramer, E. P. (2011). <i>101 Successful networking strategies</i> . Cengage Learning.
11.	Martinez, M. A., & Aldrich, H. E. (2011). Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity. <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research</i> , 17(1), 7-38.
12.	Misner, I., & Hilliard, B. (2017). <i>Networking like a pro: turning contacts into connections</i> . Entrepreneur Press.
13.	Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer T. (2006). <i>Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience</i> . <i>Tourism Management</i> , 27, 1141–1152.
14.	Oerlemans, N., & Assouline, G. (2004). Enhancing farmers' networking strategies for sustainable development. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 12(5), 469-478.
15.	San Martín-Rodríguez, L., Beaulieu, M. D., D'Amour, D., & Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: a review of theoretical and empirical studies. <i>Journal of interprofessional care</i> , 19(sup1), 132-147.
16.	Van der Zee, E., & Banneset, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. <i>Tourism Management Perspectives</i> , 15, 46-56.



SUSTAIN-T

2017-1-ES01-KA202-038128

WWW.SUSTAIN-T.EU