

PREGLEDNI RAD

UPRAVLJANJE SOCIJALNIM KAPITALOM – KONCEPT ZA KREIRANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Mitrović Vladimir¹

Sažetak: Živimo u vremenu sve bržih, dramatičnijih, kompleksnijih i nepredvidljivijih promena. Tehnološki, tržišno-ekonomski, politički, društveni i globalni faktori utiču na ubrzanje promena, kao i na oblikovanje teorije i prakse ekonomije i menadžmenta. Koncept "upravljanje socijalnim kapitalom" sve više je jedan od važnih koncepata kreiranja komparativne prednosti u novoj ekonomiji i menadžmentu. Brojne organizacije danas sve izraženije nastoje da izmene svoj odnos prema socijalnom kapitalu i usmere značajan deo aktivnosti prema njegovom kvalitetnom upravljanju. U ovom radu su prikazani osnovni elementi i povezanost između upravljanja socijalnim kapitalom i konkurentnosti. Mada je jasno da su ove dve specijalizovane discipline menadžmenta tesno povezane, potrebno je ovu povezanost analizirati i definisati kakve su to mreže, vrednosti, odnosi i uverenja potrebni za promene i koje promene stvaraju kvalitetan socijalni kapital. Istraživanje u radu pokazuje da pristupanje klasteru znači ulazak u specifičnu mrežu odnosa koja u sebi može da krije bogat socijalni kapital.

Ključne reči: socijalni kapital / komponente / klaster / upravljanje / faze / konkurentnost

¹ Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Jove Ilića Beograd, e-mail: vladam338@gmail.com

UVOD

Predmet ovog rada jeste upravljanje socijalnim kapitalom kao konceptom za kreiranje konkurentne prednosti. Izbor ove teme istraživanja uslovalo je saznanje da je globalna finansijska i ekonomska kriza preobrazila celokupnu svetsku ekonomiju i otvorila nove izazove i perspektive. Niko više ne može da obezbedi ponašanje koje nije u skladu sa relevantnim okruženjem i neuvažavanjem udruživanja u *zajednicu* kao svojevrsni društveni resurs koji donosi dobrobiti u objedinjavajućem društvenom smislu, na svim nivoima jer povećava mogućnosti pojedinaca, grupa i organizacija da napreduju i obrazuju međusobne plodotvorne odnose. Upravo zbog toga, potrebno je tražiti modalitete koji bi mogli pomoći, ne samo da se organizacija orijentiše na kompetitivno tržište, već i da potencijal socijalnog kapitala iskoristi kao način za ostvarenje dugoročno održive konkurentnosti. Nije dovoljno imati najbolju tehnologiju, treba imati i dobre ljude koji će je moći koristiti, a socijalni kapital kaže da nisu dovoljne ni tehnologije ni ljudi ako odnosi među tim ljudima nisu kvalitetni. *Team building* koji se primenjuje u sve više organizacija počiva upravo na toj koncepciji.

Danas je široko rasprostranjeno uverenje kako društva sa visokim stepenom socijalnog kapitala imaju bolje razvojne šanse od društava sa njegovim deficitom. Za to će, po Fukujami (Fukuyama, 1997), društvo koje počiva na sačuvanim tradicijama u koje se uspešno uklopljeni oblici savremenog društvenog života u najširem smislu, dakle – koje ima svoju vrednosnu osnovu zajedništva i njen kontinuitet biti "spособnije za organizacione inovacije, pošto visok stepen poverenja omogućava egzistenciju velike raznovrsnosti životnih oblika". Primeri razvoja Japana, "dalekoistočnih tigrova", postkomunističke Kine koja kombinuje socijalizam i drevnu kinesku tradiciju, kao i proces oporavka savremene, postsovjetske Rusije samo su najočigledniji savremeni primeri shvatanja tradicionalnih "temelja" socijalnog kapitala.

Ovaj rad se upravo bavi pitanjima uloge socijalnog kapitala u funkciji unapređenja performansi klastera. Konkretno, cilj ovog rada je da se empirijskim istraživanjem i u kontaktima sa menadžerima, sagledaju aktuelni socijalni procesi u poljoprivrednim klasterima Južne i Istočne Srbije i da se ukaže na mogućnosti za unapređenje njihovih performansi.

Polazne hipoteze istraživanja u radu su da je značaj socijalnog kapitala nedovoljno vrednovan u poljoprivrednim klasterima. Klasteri koji kontinuirano prate nove trendove i ulažu u sopstveni razvoj socijalnog

kapitala, koji se ogleda u prirodi veza i odnosa koji se uspostavljaju između članica klastera, stvaraju pretpostavke za ostvarivanje održive konkurentske prednosti u odnosu na one klastere koji ne prepoznaju koristi socijalnog kapitala. Iz toga proizilazi da je zadatak savremenog menadžmenta – pametno upravljati socijalnim kapitalom koji poseduje i pretvoriti ga u komparativnu prednost, stvarajući sinergijsku vezu između mreža, vrednosti, odnosa i uverenja potpomognutih ostalim resursima.

Da bi se dokazala tvrđenja i ostvarila svrha istraživanja, sprovedeno je istraživanje u poljoprivrednim klasterima Južne i Istočne Srbije. Istraživanje se realizovalo u skladu sa tehnikama metodologije naučno-istraživačkog rada. Analiza socijalnih procesa izvršena je metodom intervjua sa menadžerima klastera, članicama klastera i/ili predstavnicima institucija, koje su uključene u implementaciju klaster inicijativa. Prva faza istraživanja bila je priprema anketnog upitnika kreiranog za potrebe navedenog istraživanja. Drugi korak istraživanja bio je identifikovanje poljoprivrednih klastera registrovanih u Agenciji za privredne registre Srbije (APR). Pretraživanje poljoprivrednih klastera Južne i Istočne Srbije vršeno je u dva kruga. O tome šire u poglavlju: *Socijalni aspekti klastera – empirijska analiza i diskusija rezultata*.

POJAM SOCIJALNOG KAPITALA, OSNOVNE KOMPONENTE I NJEGOVA ULOGA

Premda socijalni kapital kao pojam datira još iz XVIII veka, tek je istraživački program Svetske banke, krajem devedesetih godina XX veka, ovu temu aktuelizovao. Od početka 2000-ih, ovaj pojam zapravo dobija svoju punu afirmaciju i društveni značaj. O usponu pojma socijalni kapital u teoriji društvenih nauka i praktičnoj primeni govori mnoštvo različitih tekstova (Putnam, 1993.; Coleman, 1988; Fukuyama, 2000.; Woolcock, 1998.; Adler i Kwon, 2002. i dr.). Socijalni kapital se može, kao uostalom i svaki sociološki pojam, definisati na različite načine. Ne ulazeći u to koja je definicija najbolja i najkompletnija, jer bi to podrazumevalo duga i ozbiljna razmatranja, praćena složenom komparativistikom konsultovane literature, opredelili smo se za definiciju Harvardskog profesora Roberta Putnama (Robert Putnam) koja je najviše prihvaćena i rasprostranjena i koja socijalni kapital definiše kao: „karakteristike socijalne organizacije, poput poverenja, normi i mreža, koje mogu da poboljšavaju organizaciju društva preko realizacije

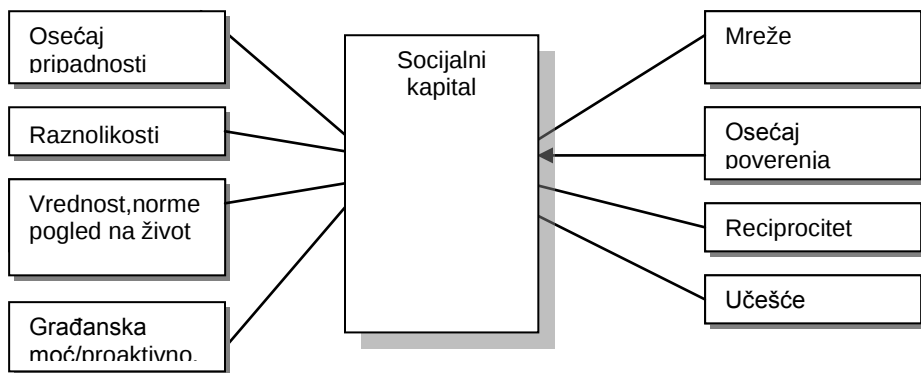
(podržavanje ili olakšavanje) kordiniranih aranžmana“ (Putnam, Leonardi i Nonetti, 1993, str. 167). Kao što predložena definicija upućuje, socijalni kapital se sastoji od tri dimenzije, koji potiče i olakšava svakodnevnu saradnju i da je to zajednički resurs, odnosno opšte dobro. Patnamovim shvatanjem prepoznato je da su ljudi pre svega društvena bića nego usamljeni pojedinci, i da socijalne interakcije u društveno-ekonomskom životu formiraju socijalni kapital. Patnam je u svojim delima ponudio argumente da je efikasnost državne vlasti direktno povezana sa sposobnošću udruživanja u lokalnu zajednicu. Tako on deo ekonomskog uspeha severne Italije (u odnosu na južni deo) vezuje za građanska udruženja, koja kod članova razvijaju osećaj za saradnju, solidarnost i opšti interes (Putnam i sar., 1993, str. 89-90). Kada je reč o oblicima kapitala, Patnam razlikuje dva glavna oblika i to: povezujući (bonding) i premošćujući socijalni kapital (bridging). Pri tome, povezujući socijalni kapital drži na okupu ljude koji su međusobno slični po određenim obeležjima, kao što su etičnost, religija, društvena korist itd..., a premošćujući povezuje ljude koji međusobno nisu slični (Putnam, 2000, str. 24.). Osim, razlike između povezujućeg i premošćujućeg socijalnog kapitala Patnam i Gos (Putnam & Goss, 2002) navode da postoji razlika i između formalnog i neformalnog socijalnog kapitala i ova razlika po njima se zasniva na nivou formalizacije mrežne povezanosti. Takođe, razlika može biti između socijalnog kapitala sa jakim (thick) vezama i socijalni kapital sa slabim (thin) vezama, pri tome osnova za ovu podelu se temelji na učestalosti kontakata sa drugim pripadajućim vezama – kod slabih veza kontakti su retki, a kod jakih česti. Razlika može biti i u zavisnosti da li je socijalni kapital usmeren prema unutrašnjosti (inwari-looking) i onog usmerenog prema okruženju (outwardlooking).

Centralna ideja socijalnog kapitala jeste da društvene mreže, odnosno odnosi među ljudima imaju vrednost koja se ne ogleda samo u toplim osećanjima, već i u vrlo konkretnim koristima koje su rezultat poverenja, uzajamnosti, razmene informacija i saradnje povezanih sa društvenim mrežama (Ćeranić, 2007, str.144). I akumulirani socijalni kapital u društvu proporcionalan je broju društvenih mreža i intezitetu društvenih odnosa. Pri tome, premošćujuće veze doprinose društvenoj koheziji, kritičnom elementu društvene stabilnosti i ekonomskog blagostanja na dugi rok. Međutim, ukoliko postojeće društvene mreže (u odsustvu premošćujućih veza) otežavaju cirkulaciju ideja, informacija i resursa

između grupa, doći će do jačanja ekonomskih, društvenih i političkih podela u društvu što će negativno uticati na rast.

Patnam (1993) ističe da norme i mrežna integracija koje nastaju iz asocijacija licem u lice omogućuju učesnicima da efektivnije postiču zajedničke ciljeve. Bez društvenih normi, gotovo da je nemoguće zamisliti transakcije između anonimnih pojedinaca. Društvene norme su stabilnije i lakše se sprovode tamo gde su društvene mreže gušće, što istovremeno utiče na rast nivoa poverenja u društvu. Ekonomska funkcija poverenja odnosi se na smanjivanje transakcionih troškova što podstiče razmenu i kooperativno ponašanje, kao i na smanjenje potrebe za intervenisanjem u cilju sprečavanja oportunističkog ponašanja. Po Golubović (2008) "u društvima sa višim nivoom poverenja, ekonomski akteri imaju uslove za donošenje odluka o investicijama i izboru tehnologija koji su optimalni na dugi rok. U takvim društvima nisu samo jači podsticaji za inoviranje i akumulaciju fizičkog kapitala već su veći prinosi na humani kapital" (str. 30). Na slici 1 prikazane su osnovne komponente socijalnog kapitala.

Slika 1 Osnovne komponente socijalnog kapitala



Izvor: <https://incentar.wordpress.com/2014/06/25-socijalni-kapital/>

Ono što je, možda najznačajnije, kada se govori o socijalnom kapitalu je, svakako, njegova neuništivost. Upravo zbog toga što nije materijalne prirode, on ne može biti oduzet. Socijalni kapital je vlasništvo svih aktera u socijalnoj mreži, tako da nijedan nema ekskluzivno vlasništvo nad njim. Deljenjem socijalnog kapitala, on se ne smanjuje već se mogućnost

njegove ekspanzije uvek ostvaruje. Važno je imati i na umu da se socijalni kapital ne uspostavlja zakonima i političkom voljom, već nastaje i održava se spontano, u svakodnevnim interakcijama tokom dužeg perioda. Socijalni kapital direktno utiče na stepen povraćaja finansijskog i ljudskog kapitala. Stvarajući poverenje, povećavajući saradnju i smanjujući rizik i troškove transakcija u ekonomiji i društvu, socijalni kapital naročito pogoduje malim i srednjim preduzećima, jer povećava njihovu spremnost da uđu u nove poslovne transakcije. Imajući ovo u vidu, svako treba da teži stalnom uvećavanju socijalnog kapitala, jer u XXI veku on predstavlja možda baš najznačajniji izvor nečije moći u društvu.

SOCIJALNI KAPITAL KAO FAKTOR ZA OSVAJANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Savremeno poslovanje karakteriše promenljivo okruženje, prisustvo mnogobrojnih privrednih subjekata u svim delatnostima i velika borba za osvajanje konkurentske prednosti, kao imperativa u današnjem konkurentskom poslovnom svetu. Svaki poslovni subjekt se trudi da pronade nov način za postizanje održive konkurentske prednosti. Uz to, činioci razvoja pomeraju se od materijalnih ka nematerijalnim. Neopipljive vrednosti – kao što je socijalni kapital sve je važniji za produktivnost i konkurentnost organizacija kao i produktivnost i konkurentnost nacionalne ekonomije. Organizacije u savremenim uslovima privređivanja u fokus stavljaju neprekidan razvoj organizacionih kompetencija, pri čemu upravljanje socijalnim kapitalom je od posebne važnosti. Da bi pojedinac u organizaciji mogao da koristi socijalni kapital on mora biti povezan sa drugim ljudima. Socijalni kapital je vezivni materijal, "lepilo" koje pomaže ljudima da ostale svoje kapitale – finansijske, fizičke i ljudske – stave u funkciji unapređenja svog zajedničkog dobra i kao takav on je i delimično i preduslov razvoja (Ćeranić, 2007, str.144). Upravljanje socijalnim kapitalom je prvenstveno usmereno na stvaranje uslova u organizaciji koji omogućavaju razvoj relevantnih mreža, normi reciprociteta i poverenja, sve u cilju maksimizacije socijalnog kapitala, pomoću kojeg organizacija osigurava održivu konkurentsku prednost na tržištu. Najvažniji faktor sticanja i kreiranja i održivosti konkurentske prednosti svake organizacije je stepen korišćenja potencijala socijalnog kapitala i kvalitet njegovog upravljanja. Inovacije koje za organizaciju predstavljaju nove ili usavršene proizvode i procese vrlo su dobar pokazatelj unutrašnjih

socijalnih procesa. Zbog toga sve organizacije koje budu naučile da upravljaju socijalnim kapitalom, mogu sebi da predvide bolju budućnost i da potencijalno povećaju komparativnu prednost, jer kako kaže Fukujama (1997) "društvo koje počiva na sačuvanim tradicijama i u koje su uspešno uklopljeni oblici savremenog društvenog života u najširem smislu, dakle –koje ima svoju vrednosnu osnovu zajedništva i njen kontinuitet – biće sposobnije za organizacione inovacije, pošto visoki stepen poverenja omogućava egzistenciju velike raznovrsnosti životnih oblika" (str. 42). Društva bez socijalnog kapitala, bez vrednosti i poverenja kao osnove društvene kohezije su ona koja su ili kao "tabula rasa" ili sa naopakim vrednostima koje ih čine nepodesnim da poimaju i upuštaju se u društvenu dinamiku osuđena su u istorijskoj perspektivi na tavorenje i propast. Društva u kojima je "ustanovljenost" u tradiciju omogućavala dovoljan stepen socijalnog kapitala da se upuste u transformaciju najuspešnija su društva. Stara ekonomija je osnove svoje konkurentske sposobnosti nalazila u jeftinoj radnoj snazi, sirovinama, energiji, tehnologiji, mehanizaciji, a kasnije u automatizaciji, dok "nova ekonomija" svoju konkurentnost bazira na visokim tehnologijama, znanju, inovacijama, umrežavanju i udruživanju. Istraživanje autorke Barr (Barr, 1998) vezano za analizu veza između strukture poslovnih mreža i performansi preduzeća u Africi potvrdilo je sledeće: preduzetnici u malim lokalnim firmama u tradicionalnim granama formiraju tzv. "mreže solidarnosti" koje obezbeđuju informacije o ponašanju i namerama članova a čija je osnovna svrha smanjenje razlika i neizvesnosti. S druge strane, veća regionalna preduzeća spajaju se u "mrežne inovacije" (innovation networks), razmenjujući znanje o tehnologiji i globalnim tržištima, s eksplicitnim ciljem povećanja produktivnosti preduzeća, profita i tržišnog udela. Fukujama (1997) naglašava da "najkorisniji tip socijalnog kapitala često nije sposobnost da se radi pod autoritetom tradicionalne zajednice ili grupe, već sposobnost stvaranja novih udruženja" (str. 36). U tom smislu, pristupanje organizacija u klaster kao jedan od oblika interorganizacionog povezivanja znači ulazak u specifičnu mrežu odnosa koja u sebi može da krije bogat socijalni kapital koji preko gustine poslovnih mreža podstiče ekonomsku saradnju i izgrađuje poverenje između članica klastera. Postojanje poverenja u klasteru prevashodno podrazumeva da između članica klastera postoji atmosfera otvorenosti i iskrenosti, da je saradnja sa drugim članicama zasnovana na partnerskim osnovama i da razmena informacija između članica klastera prevazilazi nivo postavljen ugovorom o saradnji. Klasteri su jedan od oblika interorganizacionog povezivanja koje u prvi plan u

odnosu na ostale interorganizacione forme afirmiše njihova sposobnost da integrišu lokalne resurse: materijalne i nematerijalne, i iskoriste ih na takav način da budu konkurentni ne samo u lokalnim, nacionalnim ili regionalnim okvirima već i na globalnoj poslovnoj sceni. Koliko klasterske mreže mogu da postanu važne za kompanije i firme koje posluju u njihovim okvirima ali i za regione i države u kojima se one nalaze govore i sledeći primeri: u Italiji su se lokalni proizvođači udružili, praveći sa pojedinim proizvođačima svetske brendove. Nemačke automobilske kompanije i firme dominiraju svetskim tržištem baš preko klastera. Oblast Galicije u Španiji je postigla konkurentnost na svetskom tržištu zahvaljujući klasterizaciji.

SOCIJALNI ASPEKTI KLASTERA – EMPIRIJSKA ANALIZA I DISKUSIJA REZULTATA

U nastavku rada predstavimo rezultate empirijskog istraživanja sprovedenog u okviru poljoprivrednih klastera Južne i Istočne Srbije. Socijalni aspekti povezivanja usmereni su na analizu interorganizacionih odnosa moći, izvora organizacione dominacije i poverenja u klasterima. Analiza klastera izvršena je metodom intervjua sa menadžerima klastera, članicama klastera i-ili predstavnicima institucija, koje su uključene u implementaciju klaster inicijativa. Ispitivanje je izvršeno u periodu od 11.03.2019 – 28.03. 2019. godine, a intervju je obavljen telefonskim putem.

Prva faza istraživanja bila je priprema upitnika. Drugi korak istraživanja bio je identifikovanje poljoprivrednih klastera registrovanih u agenciji za privredne registre Srbije (APR). U bazi APR postoji mogućnost pretraživanja klastera u bazi pravnih lica i preduzetnika kroz reč "klaster", i ovo pretraživanje je izvršeno 20.03.2019.godine.

Pretraživanje poljoprivrednih klastera za Južnu i Istočnu Srbiju vršeno je u dva kruga. U prvom krugu, vršeno je pretraživanje pravnih lica i preduzetnika kroz ključne reči „klaster“ i „cluster“. U drugom krugu pretraživanja pravnih lica i preduzetnika koji u svom nazivu imaju reč „klaster“-„cluster“ vršeno je kroz ključne reči kao što su: „poljoprivreda“, „agro“, „agroindustrija“ „ruralni“ „ruralno“, „hrana“ i druge termine povezane sa poljoprivrednim i ruralnim razvojem.

Na ovakav način utvrđeno je postojanje 2 klastera koji posluju u poljoprivredi u regionima Južne i Istočne Srbije. Međutim, dodatno je

identifikovano još dva klastera u veb bazi "Cluster house" Niš, koji posluju u oblasti poljoprivrede, a kojih nije bilo u bazi APR, jer u svom nazivu ne sadrže reč klaster. Uključivanjem ovih klastera, autor je identifikovao ukupno 4 klastera u oblasti poljoprivrede u regionu Južne i Istočne Srbije. Svi ovi klasteri su uljučeni u anketno istraživanje, kroz metod intervjua. Od ukupnog broja klastera, autor nije bio u mogućnosti da uspostavi kontakt sa menadžerom jednog klastera. Pored ovih formalno pravno registrovanih klastera, autor izdvaja i primer „Udruženje Peglana kobasica“ iz Pirot, koje iako nije pravno registrovano kao klaster, u praksi pokazuje izvesne elemente klasterskog povezivanja.

Iz ankete smo izdvojili karakteristično pitanje, a ono glasi: *Kako doživljavate klaster kome pripadate?* Na ovo pitanje, 50% menadžera klastera je odgovorilo da klaster doživljava kao izvor novog znanja, 20% menadžera klastera odgovorilo je da klaster doživljava kao izvor novih informacija, 20% menadžera klastera je odgovorilo da klaster doživljava kao mrežu povezivanja sa učesnicima u biznisu i 10% menadžera klastera je odgovorilo da klaster doživljava kao mrežu radi pristupa važnim institucijama i partnerima.

U okviru grupe pitanja "ocena kvaliteta veza i inteziteta saradnje među članicama u klasteru" bio je i postavljen zadatak: *Ocenite kvalitet veza i intezitet saradnje među članicama klastera.* Na ovaj zadatak 75% menadžera klastera odgovorilo je da je saradnja nedovoljna i ograničena samo na kompanije koje se bave istom vrstom delatnosti ili istim procesima u lancu vrednosti, 25% menadžera klastera je odgovorilo da je saradnja minimalna, bez perspektiva za poboljšanje odnosa.

U okviru grupe pitanja "ocena kvaliteta veza i intenziteta saradnje među članicama u klasteru" bilo je postavljeno i pitanje: *Da li razmena informacija između članica klastera prevazilazi pretpostavljeni ugovor o saradnji?* Na ovo pitanje 75% menadžera klastera odgovorilo je da razmena informacija ne prevazilazi nivo pretpostavljen ugovorom o saradnji, a 25% menadžera klastera je odgovorilo da razmena informacija prevazilazi nivo pretpostavljen ugovorom o saradnji.

Istraživanje pokazuje da u klasterima koji pripadaju višim razvojnim fazama dolazi do jasnijeg strukturiranja interorganizacionih odnosa u socijalnom smislu i izdvajanja dominantnih članica. Te članice zauzimaju onda centralnu poziciju u interorganizacionoj mreži upravo na bazi

sposobnosti da doprinesu ključnim konkurentskim prednostima i kritičnim faktorima poslovnog uspeha klastera. Prema istraživanju za zauzimanje dominantne pozicije u klasteru, 50% menadžera klastera odgovorilo je da je to dominantna pozicija članice u klasteru u biznisu znanja i visokih tehnologija, a 50% menadžera klastera je odgovorilo da je to finansijska snaga članice u klasteru – sa realnim autputom ili opipljivim uslugama.

Poverenje je važan aspekt funkcionisanja klastera. Ovaj aspekt u klasteru prevashodno podrazumeva da između članica klastera postoji atmosfera otvorenosti i iskrenosti, da je saradnja sa drugim članicama zasnovana na partnerskim osnovama, te da razmena informacija između članica klastera prevazilazi nivo pretpostavljen ugovorom o saradnji. U našem istraživanju na pitanje *Koliko je razvijeno poverenje između članica klastera?* 50% menadžera klastera je odgovorilo da je prisutan dovoljan nivo poverenja, odnosno ocena poverenja je 2 (dva), 25% menadžera klastera je odgovorilo da je prisutan srednji nivo poverenja, odnosno poverenje je ocenjeno ocenom 3 (tri), a 25% menadžera klastera je odgovorilo da je prisutan visok stepen poverenja i saradnje, a to znači da je poverenje ocenjeno ocenom 5 (pet).

Želeli smo da ispitamo i: *Koliko je razvijeno poverenje između članica klastera i državnih organa, odnosno organa lokalne samouprave?* Na ovo pitanje 25% menadžera klastera je odgovorilo da je razvijeno malo poverenje, odnosno ono je ocenjeno ocenom 1 (jedan), 50% menadžera klastera je odgovorilo da je razvijen srednji stepen poverenja i saradnje, odnosno menadžeri klastera su o tome dali ocenu 3 (tri), ostali menadžeri klastera njih 25% odgovorilo je da postoji visok stepen poverenja i saradnje, odnosno dalo je ocenu 5 (pet).

Za potrebe analize izdvojili smo i pitanje: *Da li postoji saradnja sa srodnim klasterima na nivou države, odnosno na međuregionalnom nivou (prekogranična saradnja)?* Na ovo pitanje 50% menadžera klastera je odgovorilo da je bilo inicijativa, a 50% menadžera klastera je odgovorilo da te saradnje nema.

Na kraju, u kratkom sižeu prethodnih rezultata istraživanja može se zaključiti da je umrežavanje putem klastera uglavnom dovelo do određenih promena uslovljenih mrežom odnosa. Međutim, te promene u poljoprivrednim klasterima regiona Južne i Istočne Srbije su još uvek u toku i one sada mogu biti ocenjene kao nedovoljne. U nekim klasterima

promene su samo deklarativnog karaktera a ne suštinskog, jer se dosadašnji način rada u principu nije mnogo promenio u članicama klastera. Naime, udruživanjem putem klastera nije došlo do značajnijih promena za članice klastera – mreža ne predstavlja pravi izvor kvalitetnih informacija i znanja. U većini slučajeva klasterima nedostaje institucionalno jezgro mreže koje bi predstavljalo stratešku ekspertsku podršku klasteru. Za neke članice klastera interorganizaciona mreža, takođe, nije preuzela ulogu pravog kanala za dolaženje do važnih institucija i partnera u biznisu. Najnerazvijeniji aspekti interorganizacione saradnje ogledaju se u oblasti zajedničkog osvajanja tržišta i unapređenja tehničko-tehnoloških potencijala kroz klaster. Primeri klastera koji su želeli i uspeli da udruživanjem poboljšaju tržišnu poziciju članica su retki. Slična je situacija sa unapređenjem tehničko tehnološke platforme. Članice klastera preferiraju samostalan plasman na tržištu i koriste svoje već izgrađene veze/kontakte sa kupcima. Ima slučajeva da se napredniji interorganizacioni odnosi pojavljuju kod klastera koji funkcionišu ne kao jedinstvena mreža već kao serija malih mreža u fleksibilnoj mreži jedinstvenog karaktera, koje se formiraju između članica u zavisnosti od potreba konkretnog posla. Istraživanje je pokazalo da u klasterima koji pripadaju višim razvojnim fazama dolazi do jasnijeg strukturiranja interorganizacionih odnosa u socijalnom smislu i izdvajanja dominantnih članica. Poverenje je jedna od karakteristika klastera koju je najteže razviti i na kojoj se najviše mora raditi. Ovo sa razlogom, jer je u poljoprivrednim klasterima regiona Južne i Istočne Srbije prisutno nedovoljno poverenje koje članice klastera ispoljavaju prema ovakvoj formi interorganizacionog udruživanja i koristi koje ono može imati na njihovo poslovanje. Prisutno je nepoverenje od strane članica klastera i prema eksternim stejkholderima. Pri tome, članice klastera iskazuju bojazan od pristupanja i obavezivanja koje će narušiti njihovu autonomiju i samostalnost u meri u kojoj oni to nisu spremni da dozvole, kao i bojazan da od finansijskih izdataka kojima bi se finansirali poslovi / projekti a da oni ne vide jasnu, nedvosmislenu vezu za poboljšanje njihovog biznisa. Nema dovoljno poverenja između proizvođača i prerađivača / otkuplivača, kao i između tržišnih aktera i države, tj, njenih institucija. Istraživanje pokazuje da nije dovoljno razvijeno ni poverenje između članica klastera i državnih organa, posebno sa regionalnim razvojnim agencijama, lokalnim samoupravama / gradovima, privrednim komorama, vladinim agencijama, finansijskim

institucijma / fondovima i sl. Mada je bilo pokušaja da se ostvari saradnja sa srodnim klasterima na nivou države odnosno međuregionalnom nivou u većini slučajeva ta saradnja bila je samo deklarativnog karaktera.

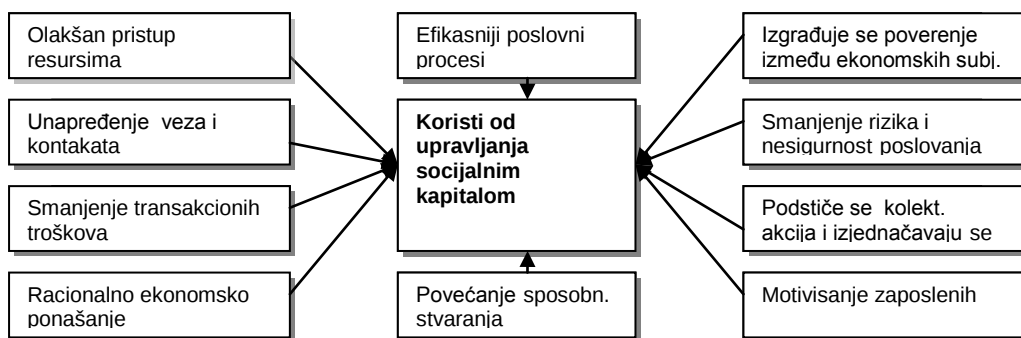
KORISTI OD UPRAVLJANJA SOCIJALNIM KAPITALOM

Treba podsetiti da početak "uzleta ekonomije", koji karakterišu velike korporacije, prvenstveno počiva na dobrim zalihama (spontanog) socijalnog kapitala (Ignjatović, 2007, str. 47). Istovremeno, socijalni kapital povećava vrednost i materijalnu korist svakog društva i organizacije, samo ako se on znalački stvara i njime efikasno upravlja. Pa ako upravljanje socijalnim kapitalom kao resursom može doneti konkurentsku prednost, podizanje produktivnosti i povećanje tržišne vrednosti to nije izbor, nego potreba. Oduvek se na ovaj ili onaj način upravljalo nematerijalnim faktorima. Ono što je novo je potreba za disciplinovanim i sistemskim pristupom u tretiranju socijalnog kapitala, odnosno vrednosti sa kojom se može ostvariti dobit. To se odnosi na delotvorno upravljanje nematerijalnim vrednostima u organizacijama odnosno mrežama, vrednostima, odnosima i uverenjima, s krajnjim ciljem ostvarivanja konkurentске prednosti koja omogućava profitabilno poslovanje. Adekvatno upravljanje socijalnim kapitalom omogućuje organizaciji da kumulira vrednost u budućnost. Odnosi među ljudima su važni i organizacija će mnogo bolje funkcionisati ako među ljudima postoji poverenje, ako su ljudi međusobno povezani. Nepovezana zajednica, uprkos visokom nivou drugih kapitala, ne napreduje ukoliko nema razvijen socijalni kapital koji objedinjuje sve ostale vidove. Objedinjavanjem svih vrsta predstavlja idealni sistem koji teži uspehu.

Proučavanje socijalnog kapitala organizacije jeste, u stvari, proučavanje njene multidimenzionalne perspektive i koristi koje su rezultat poverenja, uzajamnosti, razmene informacija i saradnje povezanim sa društvenim mrežama. Svaka priča o uspehu je zapravo priča o zajednici, i način na koji ćete naći svoju zajednicu je način na koji ćete iskoristiti njene mogućnosti. U tome je suština upravljanja socijalnim kapitalom. Briga i unapređenje onih nevidljivih za sutrašnje poslovanje važnih faktora ne treba da bude prepušteno samo pojedinačnom entuzijazmu, nego treba da bude svakodnevna aktivnost jednaka onoj koja se posvećuje fizičkom / finansijskom kapitalu. Upravljanje socijalnim kapitalom ne sme biti samo sebi svrha, nego uvek mora biti usmereno u otkrivanju skrivenog ili nedovoljno iskorišćenog dela socijalnog kapitala

unutar organizacije u cilju stvaranja vrednosti. U praksi socijalni kapital često je inhibirana socijalna varijabla koja se koristi samo delimično, a da bi se potpunije koristila, potrebna je socijalizacija u organizacionoj kulturi koja to prepoznaje kao resurs. U tom smislu, upravljanje socijalnim kapitalom treba da predstavlja stratešku aktivnost koja pozitivno menja delotvornost organizacije. Pri tome, aktivnosti menadžmenta treba usmeriti na povezivanje i integrisanje svih komponenti socijalnog kapitala i multipliciranje njihove interakcije i uz ostale kapitale stvaranje dobiti. Na slici 2 prikazane su koristi od upravljanja socijalnim kapitalom.

Slika 2 Koristi od upravljanja socijalnim kapitalom



Izvor : Autor

Iz slike 2 vidljivo je da su koristi od upravljanja socijalnim kapitalom višestruke, kao što je: olakšan pristup resursima, unapređenje veza i kontakata, smanjenje transakcionih troškova, efikasni poslovni procesi, povećanje sposobnosti stvaranja, izgradnja poverenja, motivisanje zaposlenih i dr. U zadnjim decenijama XX veka došlo je do niza tehnoloških, privrednih, političkih i društvenih promena. Mogućnost pristupa novim tehnologijama znači saradnju sa drugim kompanijama. Nezavisnost se ponovo zamenjuje međuzavisnošću (Gordon, Russell, 2005, str. 4). U tom kontekstu promena i izazova menadžeri nastoje da ostvare članstvo u više udruženja da bi izgradili svoj socijalni kapital uz pomoć umrežavanja, a "usput" i da postignu i brži razvoj svojih organizacija. Mreže koje počivaju na međuljudskom poverenju poseduju ozbiljan transformišući efekat. Fukujama(1997) kaže da bi u budućnosti

najpodesniji oblik industrijske organizacije predstavljale mrežne strukture, koje bi iskoristile prednosti malih i velikih korporacija, a izbegle njihove nedostatke. To bi se moglo ostvariti kroz uštedu u transakcionim troškovima, ukoliko bi se članovi ove "mrežne strukture" pridržavali neformalnog skupa pravila koja bi omogućavala smanjenje potrebe za pregovaranjem, prisilom i angažovanjem pravnih službi. Upravo se socijalni kapital ne uspostavlja zakonima i političkom voljom, već nastaje i održava se spontano, u svakodnevnim interakcijama tokom dužeg vremenskog razdoblja. Na taj način socijalni kapital otvara i širi okvir poslovnih mogućnosti, što je, čini se, osnovni činilac razvoja malih i srednjih preduzeća i privrede. Socijalni kapital kreira komparativnu prednost zbog načina na koji društvena struktura čini konkurenciju neperfektnom, kreiranje preduzetničkih mogućnosti za jedne igrače, ali ne i za druge. To znači da povećanje socijalnog kapitala povećava i mogućnost preduzetničkih aktivnosti.

Za kraj, o ovom pitanju istaknimo ono u čemu se gotovo svi slažu – da socijalni kapital udružuje pojedince i doprinosi ostvarenju kolektivnih potreba. Pri tome područja u kojima se primenjuju modeli ekonomije koja podupire kvalitet života u celoj zajednici; koja stvara obilje prilika i mogućnosti da se zadovolje potrebe bez ugrožavanja interesa drugih; koja prihvata odgovornost, a neguje solidarnost; koja pravedno koristi i deli resurse; koja poštuje održivost ekosistema, imaće veću zaposlenost, raznovrsnost ideje i učešće pojedinaca u kreiranju društveno odgovornih rešenja po pitanju energije, upravljanja otpadom, proizvodnje svakodnevnih namernica, socijalnih usluga, čime stvaraju stabilniji održivi rast

(CDP).

FAZE UPRAVLJANJA SOCIJALNIM KAPITALOM U ORGANIZACIJI

Da bi jedna organizacija uspešno upravljala svojim socijalnim kapitalom ona mora proći kroz pojedine faze u kojima se razvija upravljanje. U nekim organizacijama je neophodno obuhvatiti sve faze i temeljito ih integrisati, dok u pojedinim organizacijama to ide puno brže i jednostavnije zbog više činilaca kao, na primer, implementirana informaciono-komunikaciona tehnologija, razvijenost mreža, razvijenost normi reciprociteta i poverenja, obrazovni nivo zaposlenih, fleksibilna struktura koja omogućava brzo prilagođavanje i slično. Faze upravljanja

su:

1. *Razvijanje svesti o važnosti socijalnog kapitala.* Ova faza je poznata kao top-down faza. To znači da se pristupa od vrha menadžmenta prema zaposlenima. Postepeno se svest razvija kroz celu organizaciju putem literature, predavanja, diskusija i radionica o važnosti socijalnog kapitala. Samo ako svi zaposleni shvate o čemu se radi i koju korist donosi socijalni kapital (kolektivnu i ličnu) biće spremni da osim ideje, prihvate napore i angažovanje oko njene realizacije.

2. *Vizualizacija/i kategorizacija socijalnog kapitala organizacije.* Da bi organizacija mogla definisati politiku koja se zasniva na korišćenju socijalnog kapitala, prvo mora da identifikuje i kategorizuje sve komponente socijalnog kapitala, a zatim da izvrši analizu postojećeg stanja socijalnog kapitala i objasni koji su razlozi takvom stanju. Ova faza zahteva i definisanje ciljeva i željenog stanja (uključujući i međufaze) kao i definisanje ključnih faktora socijalnog kapitala za različite segmente organizacije. Nužno je da fazu sprovede multidisciplinarni tim top-menadžmenta kako bi se stekla sveobuhvatna slika stanja iz raznih perspektiva.

3. *Određivanje načina upravljanja ključnim komponentama socijalnog kapitala.* Činjenica da svako poslovanje organizacije je individualno, tako da ne postoji jedan sveopšti način upravljanja socijalnim kapitalom, već menadžment mora sam da razradi svoj individualni način upravljanja socijalnim kapitalom koristeći postojeće modele samo kao bazu. Dakle, menadžment mora da razvija sistem upravljanja socijalnim kapitalom shodno internoj strukturi, organizacionoj strukturi, kvalifikacionoj strukturi zaposlenih, tehnologiji i okruženju organizacije. U ovoj fazi komunikacija je u smeru down-up.

4. *Uspostavljanje mernog sistema.* Da bi se moglo uspešno upravljati socijalnim kapitalom, potrebno je da se primeni merni sistem za praćenje performansi komponenti socijalnog kapitala, kako bi se u slučaju potrebe mogla modifikovati postojeća vizija, misija i strategija organizacije. To sa razlogom jer ono što se ne može meriti, time se ne može ni upravljati. Mada je tokom razvoja koncepta socijalnog kapitala, bilo brojnih pokušaja njegovog kvantifikovanja, glavni problem socijalnog kapitala leži u njegovom merenju. Usled nedostajućeg adekvatnog standarda sistema merenja performansi socijalnog kapitala, većina modela upravljanja socijalnim kapitalom zasnovana je na intuiciji, a manje na

proverenim i dokumentovanim procesima. Ovo je delom i zato što je socijalni kapital nevidljiva, „dopunska informacija za finansijske informacije“. Ipak, najvažnije je da postoji kontinuitet. Bez obzira na polaznu situaciju (lažnu i dobru), samo kontinuirano preispitivanje, lociranje slabosti i njihovo unapređenje vodi prema uspehu.

5. *Uvođenje sistema izveštavanja.* U okviru ove faze potrebno je definisati interno i eksterno izveštavanje, kako bi se moglo pratiti šta je učinjeno, šta treba učiniti ili poboljšati u skladu sa situacijom. Jer, ako se ne sagleda o tome šta se radi i šta je urađeno, ne može se ni očekivati razumevanje zaposlenih, a ni potencijalnih poslovnih investitora. Shodno tome, da bi se zaposleni usmerili, oni se moraju informisati o tome šta se dešava kako bi oni svoje akcije znali da usmere, odnosno da ih usklade sa situacijom. Činjenica je da veliki deo sredstava koja stvaraju vrednost organizaciji su vrlo često potcenjena ili neadekvatno vrednovana po računovodstvenim principima / načelima, te se zanemaruju u procesu kontrole i upravljanja. U tom smislu eksterni izveštaj o socijalnom kapitalu (na primer, u obliku dodatka godišnjeg izveštaja) mogu pomoći menadžerima i zaposlenima u organizaciji u tome da pruže detaljniji uvid u napore koji bi trebali omogućiti dugoročno uspešne poslovne performanse.

6. *Motivisanje zaposlenih.* Motivacija je bitan instrument koji omogućuje odgovarajuće beneficije onima koji se prihvate promena koje savremeni način poslovanja nameće i omogućiti im prevazilaženje straha od novog i nepozantog.

Menadžment socijalnog kapitala ima za cilj da poveća efikasnost i efektivnost jedne organizacije i omogućiti zaposlenima na svim nivoima da korišćenjem poverenja, normi i društvenih mreža obezbedi akciju na dobrobit pojedinaca, organizacije i društva u celini. To je najefektivnije korišćenje socijalnog kapitala nekog posla.

Razvoj jedne organizacije u budućnosti zavisice i od toga da li će ona dovoljno ulagati / koristiti potencijal socijalnog kapitala koji zaposlenima na svim nivoima omogućava da zajedno efikasnije deluju u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Socijalni kapital treba da bude važna tačka prilikom startegijskog planiranja u jednoj organizaciji. Socijalni kapital koji organizacija poseduje i njegovo pametno upravljanje važna su poluga za postizanje konkurentske prednosti organizacije.

ZAKLJUČAK

Današnje poslovanje okarakterisano je ekonomskom neizvesnošću, izraženom fluktuacijom kvalifikovanih kadrova, globalnom konkurencijom i jedini postojani element u savremenom poslovnom okruženju je promena. U takvim uslovima, organizacija ne može opstati na tržištu bez stručnog menadžmenta, veštih radnika, znanja, tehnologija, a u postindustrijskoj eri uspeh je skriven i u njenom socijalnom kapitalu. Način na koji organizacija upravlja svojim socijalnim kapitalom, odnosno svojim mrežama komunikacije, mrežama znanja i eksperata, kao i mrežama prijatelja u biznisu, koje organizaciji omogućavaju da pristupi finansijskom i humanom kapitalu u značajnoj meri utiče na kreiranje i održavanje konkurentske prednosti. Mreže donose dobrobit u objedinjavajućem društvenom smislu, na svim nivoima organizacije i povećavaju mogućnost pojedinaca i grupa u organizaciji da kreiraju i obrazuju međusobne plodotvorne odnose, što direktno pomaže efikasnosti i efektivnosti organizacije i njenoj diferencijaciji u kompetitivnom tržišnom okruženju. Nije dovoljno imati najbolju tehnologiju, treba imati i dobre ljude koji će je moći koristiti, a socijalni kapital kaže da nisu dovoljne ni tehnologije ni ljudi ako odnosi među tim ljudima nisu kvalitetni „Team building“ koji se primenjuje u sve više kompanija počiva upravo na toj koncepciji. Sva ekonomska partnerstva danas zahtevaju određeni set zajedničkih vrednosti kako bi se izgradilo poverenje, zalaganje za socijalne veze, norme reciprociteta i mogućnosti da ljudi koriste svoje resurse jedni za druge. Kompanije (firme) mogu postići mnogo više ako rade zajedno, kao grupa međusobno povezanih firmi, dobavljača, pružaoca usluga i organizacija bitnih za njihov posao, unutar klastera. Za mlade članice klastera kojima nedostaje reputacija i koje imaju ograničene resurse i poteškoće u suočavanju sa stalno menjajućim okruženjem, značaj klusterskih mreža je još veći, jer pomoću uspostavljenih partnerstava one mogu steći reputaciju, dobiti resurse i stručnu ekspertizu. Takođe, empirijski dokazi sugerišu da postoji pozitivna korelacija između snage klastera i snage regiona u inovacijama. Pri tome, važna pretpostavka u stvaranju inovacija jeste neposredna blizina naučno-istraživačkih jedinica, laboratorija, instituta i univerziteta koji na jednom mestu okupljaju stručnjake koji obezbeđuju podršku u radu firmi i omogućavaju difuziju novih tehnologija i inovacija neophodnih za unapređenje poslovanja u klasteru. Upravo znanje i inovacije nastali kao rezultat „lokalnih karakteristika“ predstavljaju

značajnu konkurentsku prednost klastera. Zahvaljujući klasterima, mnogi evropski regioni su razvili konkurentsku prednost u posebnim oblastima. Kada je reč o Srbiji klasteri kao oblik interorganizacionog povezivanja su još uvek daleko ispod očekivanja. Prisutni su brojni praktični problemi, nedoumice i pitanja, koje treba rešavati u hodu, da bi klasteri postigli očekivane efekte. Konkretno, rezultati anketnog istraživanja poljoprivrednih klastera u regionu Južne i Istočne Srbije potvrđuju da većina potrebnih pretpostavki za razvoj klastera nedostaje, ili je tek u početnom periodu razvoja. Sve ovo su argumenti koji govore u prilog tome da se podsticanju klasterskog povezivanja mora posvetiti značajna pažnja. Klasteri se neće uspešno razvijati ukoliko se prepreke za njihov razvoj ne budu eliminisale ili bar ublažile. Zato vlada Srbije sa svojim radnim telima mora da uzme mnogo operativniju ulogu u obezbeđivanju adekvatnog institucionalnog okruženja za klasterne, kreiranju podržavajućih politika, društvenih i pravnih osnova kojima se stvara pozitivna klima za ovakvu vrstu interorganizacionih odnosa. Pored obezbeđivanja kvalitetnog socijalnog kapitala, posebno je značajno merenje, kvantifikacija socijalnog kapitala, jer je najveća teškoća u razumevanju uloge socijalnog kapitala u ekonomskim procesima, nedostatak kvantitativnih pokazatelja, mera „socijalnih inputa i outputa“. Jedinstven stav je da klasični, finansijski indikatori ne mogu obuhvatiti sve rezultate, jer se jedan deo njih javlja u formi mreže odnosa u koje pojedinci stupaju, norme koje ih regulišu i uspostavljeni odnosi poverenja koji omogućavaju pojedincima da zajednički uspešno deluju u ostvarivanju zajedničkih deljenih ciljeva. Dalje napore u ovoj oblasti potrebno je usmeriti radi postizanja ravnoteže između racionalnih, preciznih i merljivih indikatora, sa jedne strane, i kvalitativnih, neopipljivih efekata koji su važni za ostvarivanje konkurentске prednosti organizacije sa druge strane.

LITERATURA

1. Agencija za privredne registre Republike Srbije (2019, Mart 20), Pretrage, Preuzeto sa: <http://www.apr.gov.rs>
2. Barr, A. (2019, Mart 23), Enterprise performance and functional diversity of social capital, Working Paper Series 98-1(june), Preuzeto sa: pdfs.semanticscholar.org/6a1a/8aaad7ddc5db02726387223df6d2192c7b73.pdf.
3. CDP (2019, Mart 20), Socijalna ekonomija, Preuzeto sa: http://cdop.rs/socijalna_ekonomija/.
4. Čeranić, G. (2007). Preduzetništvo i socijalni kapital. *Sociološka luča*, 2 (1), 141-148.
5. Fukuyama, F. (1997). *Sudar kultura* (prevod), Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
6. Golubović, N. (2008). Izvori društvenog kapitala. *Sociologija*, 50 (1), 17-34.
7. Gordon, V. S., & Russell, L. P. (2005). *Intellectual Property* (3. izd.), New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.
8. Huber, F. (2019, Mart 26), Social capital of economic clusters: towards a network-based conception of social resources, Preuzeto sa: onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9663.2009.00526x.
9. Ignjatović, S. (2019, Mart 27), Fukujamino shvatanje socijalnog kapitala, Preuzeto sa: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0038-0318/2008/0038-03180801035I.pdf>
10. Niels, J., & Schiele, H. (2013). Social Capital Determinants of Preferential Resource Allocation in Regional Clusters. *Management Revue*, 24 (2), 96-113.
11. Petković, M., Aleksić-Mirić, A. Petrović, (2019, Mart 25), Izgradnja interorganizacionih procesa u funkciji podizanja konkurentnosti: Primer klastera u Srbiji, Preuzeto sa: https://www.academia.edu/1102557/izgradnja_interorganizacionih_procesa_u_funkciji_podizanja_konkurentnosti_primer_klastera_u_srbiji_development.
12. Pravdić, P., Kučinar, R. (2015). Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom. *Trendovi u poslovanju*, 3 (5), 11-18.
13. Putnam, R, Leonardi, R., & Nonetti, R., Y. (1993). *Making democracy work: Civic tradition in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.
14. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collaese and Revival of American Community*, New York, Simon & Schuster .

15. Putnam, R. D., & Groos, K. A. (2002). Introduction. u: Putnam, R. D. (ur.), *Democracies in Flux. The Evolution of Social Capital in Contemporary Society (str. 3-20)*. New York: Oxford University Press.
16. Social capital reincarnated (2019, oktobar 10), Preuzeto sa: techcrunch.com/2019/06/05/tribe-capital/.
17. Wolfe, A. D. (2019, Mart 20), Social capital and cluster development in learing regional, Preuzeto sa: [munkchool.utoronto.ca/downloads/ip1/publications/pdftoc/2002/wolfe02_social capital.pdf](https://munkchool.utoronto.ca/downloads/ip1/publications/pdftoc/2002/wolfe02_social%20capital.pdf).

MANAGING SOCIAL CAPITAL – A CONCEPT FOR CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE

Mitrović Vladimir

Abstract: *We live in a world of ever faster, more dramatic, more complex and more unpredictable changes. Technological, market-economic, political, social and global factors all affect the acceleration of these changes, as well as the shaping of the theory and practice of economics and management. The concept of “managing social capital” is increasingly becoming an important concept for creating a competitive advantage in new economics and management. Nowadays, numerous organizations are trying to change their attitude towards social capital and – in accordance with that - direct a significant part of their activities towards quality management. This paper presents the basic elements and connectedness between managing social capital and competitiveness. Although it is clear that these two specialized management disciplines are interconnected, it is necessary to analyse that interconnectedness and determine what networks, values, relationships and beliefs are necessary for the changes, as well as the kind of changes which create social capital of good quality. The research conducted as part of this study this has shown that joining a cluster means entering a specific network of relationships that can lead to a high quality of social capital.*

Key words: *social capital / components / cluster / management / stages / competitiveness*